

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

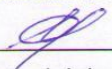
СТОКАЗ ЯНА МИКОЛАЇВНА

УДК 005.21:005.94: 334.716 (043.5)


ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗНАТЬ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


Стоказ Я. М.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Отенко Василь Іванович д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації
Вчений секретар спеціалізованої Вченої ради Д 64.055.01
к.е.н., доцент  *О. В. Лебідь*



Харків – 2018

АНОТАЦІЯ

Стоказ Я.М. Формування стратегічних знань промислового підприємства.
– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Міністерства освіти і науки України. – Харків, 2018.

Розвинуто понятійний апарат формування стратегічних знань підприємства за рахунок визначення сутності та уточнення змісту ключових понять «стратегічні знання», «процеси формування стратегічних знань».

Поняття «стратегічні знання» представлено як інформаційний ресурс - селективна, упорядкована певним чином, отримана відповідно критеріям та оформлена інформація. Доведено, що стратегічна цінність знань створюється при прийнятті стратегічних рішень за рахунок стратегічного мислення, стратегічного бачення, стратегічної логіки та аналізу. Обґрунтовано, що результатами використання стратегічних знань є інноваційні продукти та технології, стратегічна компетентність та конкурентні переваги на ринку, нові організаційні моделі співробітництва, накопичення та передачі досвіду.

Визначено, що сутність поняття «процеси формування стратегічних знань» відповідає процесам створення конкретних форм знань в управлінні розвитком підприємства. Такими формами виступають: задекларовані місія та цілі, програми розвитку та навчання; уставні документи, положення; результати діяльності, що відображені в звітах підприємств, угодах взаємодії та співробітництва, організаційній структурі; представлена інформація на сайтах, у рекламі, на виставках та ярмарках, періодичних виданнях.

Предметну область дослідження формування стратегічних знань складають поняття, що утворюють комбінацію інтелектуальних якостей стратегічних знань - «традиції», «досвід», «компетентності», «вміння», а також

стратегії та заходи управління ними – «залучення», «створення», «придбання», «пошуку», «збереження», «використання», «трансляції».

Розроблені основні положення формування та розвитку стратегічних знань підприємства обґрунтовані ресурсним, процесним, поведінковим та інституціональним підходами. З позицій ресурсного підходу виділено ключові функції та завдання в управлінні знаннями, що пов'язані з пізнанням і створенням в бізнес-процесах його стратегічної цінності. На засадах процесного підходу визначено послідовності дій та етапів від пошуку та створення необхідного типу знань до повторного використання. За рахунок використання інституціонального підходу враховано вплив діючих норм, стандартів, а також знань груп-учасників корпоративних відносин на прийняття найважливіших стратегічних рішень. Положення поведінкового підходу обумовлюють важливість мотиваційної складової у розвитку та навчанні персоналу підприємства.

Аналіз загальноновизнаних концепцій управління знаннями та теорії організаційних знань дозволив систематизувати види стратегічних знань за ознаками формування та використання інформації в прийнятті стратегічних рішень. Відповідно класифікаційним ознакам визначено такі види стратегічних знань: особистісні, корпоративні, організаційні (за організаційним рівнем); неявні та явні, що представлені конкретними формами - документами, програмами, планами, методиками, інструкціями (за ступенем сформованості – від неявних до формалізованих); стратегічна логіка, стратегічне бачення, стратегічний аналіз як спосіб пізнання; поділюване розуміння, традиції, система цінностей, стандарти та передові практики як характеристики культури діючого інституту прийняття стратегічних рішень; декларативні, процедурні, методичні, причинні як засоби та процедури представлення, застосування знань в бізнес-процесах; створені, залучені, придбані (за цілевизначенням).

Такий розподіл стратегічних знань дозволив структурувати процес управління знаннями на етапи, завдання та організаційні заходи на

індивідуальному, функціональному та корпоративному рівнях; провести оцінювання сформованості процедурних, декларативних та причинних знань.

Розроблено методичне забезпечення аналізу умов формування стратегічних знань промислових підприємств. Встановлення завдань, розроблення певного комплексу показників та вибір методів обґрунтовані принципами причинності та комплексності. З таких позицій в завданнях враховано взаємообумовленість економічних, інституціональних та соціальних чинників.

Аналіз стратегічних знань машинобудівних підприємств здійснювався у контексті врахування тенденцій розвитку світової та вітчизняної машинобудівної галузі. Встановлено, що сучасна стратегія державної промислової політики повинна бути спрямована на зростання темпів випуску наукоємної і високотехнологічної продукції, освоєння нових конкурентоздатних зразків техніки, підвищення якості й ефективності виробництва з орієнтацією на потреби внутрішнього ринку та збільшення експортного потенціалу.

Особливості якісних змін в економічному стані підприємств й управлінні стратегічними знаннями описано через аналіз показників результатів діяльності, характеристик пріоритетності цілей розвитку та ступеня їх досягнення, інноваційної активності та організаційних форм стратегічного партнерства, залученні досвіду іноземних підприємств лідерів-галузі, експертних та інноваційних знань незалежних інжинірингових, проектних компаній.

За результатами проведеного аналізу діяльності 15 машинобудівних підприємств Харківського регіону доведено, що цілі розвитку промислових підприємств обумовлюють значимість та пріоритетність видів стратегічних знань, а отже й напрям та стратегії їх формування. Вирішення визначених завдань аналізу дозволило виділити проблемні зони в стратегіях створення, придбання та залучення знань, запропонувати комплекс заходів з удосконалення їх організаційно-інформаційного забезпечення.

Ключовою ідеєю методичного підходу до формування стратегічних знань підприємства є поєднання та досягнення балансу між знаннями та компетенціями на корпоративному, функціональному та особистісному організаційних рівнях.

Принципами реалізації методичного підходу виступили: проактивність обумовлена стратегічною спрямованістю процесів управління знаннями відповідно стратегії розвитку підприємства; ініціативність та креативність визначаються необхідністю ініціації формування та розвитку знань, стратегічним баченням; узгодженість забезпечується через відповідність завдань формування стратегічних знань цілям організаційного розвитку; адаптивність досягається активним пошуком джерел стратегічних знань та досвіду, можливостей їх використання в процесах стратегічного управління; вмотивованість визначається направленістю на навчання та розвиток персоналу; соціальна відповідальність визначається дотриманням соціальних стандартів та впровадженням передових світових практик, досвіду в діяльність підприємства.

Основні положення запропонованого методичного підходу до формування стратегічних знань відповідають розробленню та реалізації стратегій придбання, залучення та створення. Доведено, що координація процесів придбання, залучення та створення знань реалізується за допомогою їх оцінювання. Інтеграція стратегічних знань в бізнес-процеси відбувається за рахунок кодифікування й персоніфікації знань. Визначення заходів, об'єктів та носіїв знань дозволило оцінити та побудувати профіль придбаних, залучених та створених знань. Запропонований методичний підхід апробовано в діяльності підприємств ПАТ «Турбоатом», інтегральної групи «У.П.Е.К.» та ТОВ «Петрометал Україна», що дозволило розробити організаційно-інформаційне забезпечення управління їх знаннями.

Організаційно-інформаційне забезпечення формування стратегічних знань підприємства складається з чотирьох взаємозалежних компонентів -

інформаційні технології, інформаційне забезпечення, організація та культура управління знаннями.

Цілеспрямованість завдань з кодифікування та персоніфікації стратегічних знань визначено завданнями та етапами пошуку, ідентифікації та систематизації, створення та використання, трансляції, захисту та збереження, а також повторного використання. Змістовне наповнення кожної складової представляє розроблений комплекс показників для оцінювання їх реалізації.

Розроблений методичний підхід до оцінювання ступеня сформованості стратегічних знань підприємства розглядає управлінські знання як основу компетентності до прийняття та реалізації стратегічних рішень. За такою метою були виділено носіїв стратегічних знань - ключові групи-учасники прийняття стратегічних рішень (менеджмент та члени Наглядової ради). Відповідно їх компетенціям ідентифіковано декларативні (заявлені в стратегічних намірах та цілях), процедурні (знання методичного та інструктивного характеру управління бізнес-процесами) та причинні (пов'язані з вмотивованістю на навчання та розвиток) знання.

Підхід дозволив оцінити декларативні, процедурні та причинні знання за ступенем їх сформованості на корпоративному, функціональному та особистісному рівнях управління. Найменшу оцінку отримано за групою причинних знань (64%), які відображають аспекти корпоративної культури, соціального клімату, а також мотивацію персоналу підприємства на розвиток та створення нових знань. Недостатній рівень сформованості причинних знань (менше 50%) виявлено за показниками відповідності діючої системи навчання реальним потребам підвищення кваліфікації управлінського персоналу (35,6%) та активності підприємства у технологічних ярмарках (42,2%). Тому однією з нагальних проблем є залучення висококваліфікованих фахівців для інтервенції інноваційних технік та методик навчання персоналу. За результатами оцінки представлено декомпозицію системи навчання управлінського персоналу та запропоновано відповідні форми програм навчання, методи набуття знань.

Використання запропонованого підходу дало можливість підвищити обґрунтованість та доцільність управлінських рішень, визначити потребу в навчанні та розвитку знань управлінського персоналу. Реалізація запропонованих заходів на ПАТ «ХАРП» довела практичну значущість подальшого використання запропонованого методичного інструментарію для формування та розвитку стратегічних знань підприємства.

Ключові слова: стратегічні знання підприємства, формування стратегічних знань, стратегії формування стратегічних знань, методичне забезпечення формування стратегічних знань.

SUMMARY

Stokaz I. Formation of strategic knowledge of the industrial enterprise. – The qualified scientific work based on the manuscript.

The thesis for a scientific degree of candidate of science in economics on specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (According to the Types of Economic Activities).–Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2018.

Definitions of the formation of strategic knowledge of the enterprise have been developed by determining nature and specification of the content of key definitions «strategic knowledge», «processes of formation of the strategic knowledge».

The definition «strategic knowledge» has been outlined as an informational source - selective, put in a particular order, based on criteria and formalized data. Proved that the strategic value of knowledge is formed by making strategic decisions according to the strategic thinking, vision, logic and analysis. Also argued that results of applying strategic knowledge are innovative products and technologies, strategic competence and competitive advantages on the market, new organizational samples of cooperation, accumulation and sharing of experience.

Pointed out that the nature of the definition «processes of the formation of strategic knowledge» complies with processes of creating the exact forms of knowledge regarding the management of development of the enterprise. There are the following forms: declared mission and goals, programs of development and education; constituent instruments, provisions; results of the activity that are showed in the enterprises' reports, cooperation agreements, organizational structures; information on websites, advertisement, exhibitions, fairs, periodical publications.

The topical area of the research regarding the formation of strategic knowledge is composed of terms that set up the combination of intellectual features of strategic knowledge - «traditions», «experience», «competencies», «skills» as well as strategies and actions connected with their management - «attraction», «creation», «acquisition» and «translation».

The analysis of the generally recognized concepts of management of knowledge and theories of organizational knowledge allowed to systematize types of strategic knowledge on the basis of formation and application of the information in making strategic decisions. According to the qualified features the following types of strategic knowledge have been defined: individual, corporate, organizational (according to the organizational level); unclear and clear that have been introduced by the exact forms - documents, programs, plans, methods, instructions (by the level of formation - from unclear to formalized); strategic logic, vision, analysis as a method of perception; shared understanding, traditions, system of values, standards and progressive practices as characteristics of the culture of acting institutions concerning making strategic decisions; declaring, procedural, methodical, reasonable as means and procedures of introduction, application of knowledge in business processes; created, attracted, purchased (according to the aim).

Such distribution of strategic knowledge allowed to structure the process of management of knowledge into steps, objectives and organizational events on the individual, functional and corporate levels; estimate the formation degree of the procedural, declaring and reasonable knowledge.

The methodical provision of analysis regarding conditions of the formation of strategic knowledge of industrial enterprises have been developed. Identification of objectives, creating of the particular system of index-numbers and the choice of methods have been justified by the principles of reasons and complexity. On the basis of the following points of view the interdependence between economic, institutional and social reasons have been taken into account.

The analysis of strategic knowledge of machine buildings has been done in the context of the developing trends in the world and national machine building branch. Proved, that the contemporary strategy of the state industrial policy should be aimed at the increasing of the production number of scientific and technologically developed outputs, discovering new competitive samples of equipment, increasing of the quality and effectiveness of the production with orientation on the demands of the internal market and increasing of the export potential.

Particularities of quality changes in the economic condition of enterprises and the management of strategic knowledge have been characterized by conducting an analysis of the index-numbers of activity, characteristics of priorities of goals that are essential for the development and the degree of their achievement, innovative activity and organizational forms of the strategic partnership, taken into account experience of foreign enterprises that are leaders in the particular branch, expert and innovative knowledge of independent engineering and project companies.

On the basis of the gained results of an analysis of the activity of 15 machine buildings which are situated in the Kharkiv region proved, that development aims of industrial enterprises are connected with certain types of strategic knowledge, and as a result - the exact way and strategies in their formation. Determination of the outlined objectives allowed to emphasize problematic areas in strategies concerning creating, purchasing and involving of knowledge, to offer the complex of measures regarding the improvement of their organizational and informational provisions.

The key idea of the methodical approach concerning the formation of strategic knowledge of the enterprise is to connect and achieve the balance between the

knowledge and competences on corporate, functional and individual organizational levels.

The methodical approach has been disclosed by applying the following principles: pro activity may be explained by the strategic goal of management processes of knowledge according to the development strategy of the enterprise; creativity is needed because of the necessity to initiate the formation and development of knowledge, strategic view; cooperation is provided through the compliance of formation objectives of strategic knowledge with development of organizational goals; an adaptation is achieved by doing an active search of sources of strategic knowledge and experience, ways of their application in the strategic management processes; motivation is defined by focusing on the education and development of the staff; social responsibility is determined by compliance with social standards and by setting up the most innovative world practices and experience in the activity of the enterprise.

Main provisions of the mentioned-above methodical approach regarding the formation of strategic knowledge are in line with an invention and realization of purchasing, involvement and creating strategies. The author has argued that the coordination of purchasing, involvement and creating processes of knowledge is realized through their estimation. Strategic knowledge are integrated in business-processes by means of codification and personification of knowledge. Determination of actions, objects and carriers of knowledge allows to estimate and build the profile of purchased, involved and created knowledge. Such methodical approach has been applied in the business activity of JSC "Torboatom", integral group "U.P.EK." as well as "Petrometal Ukraine" LLC and as a result allowed to set up organizational and informational provision of management of their knowledge.

Both organizational and informational provision of the formation of strategic knowledge of the enterprise is composed of four components: informational technologies, informational provision, organization and the culture of management of knowledge.

The focus of objectives on codification and personalization of strategic knowledge is determined by objectives and searching stages, identification and systematization, creation, application, translation, protection, preservation as well as the second application. The content of each constituent element presents the complex of index-numbers to estimate their realization.

Such methodical approach concerning the estimation of the formation degree of strategic knowledge of the enterprise determines management knowledge as the competition ground for the adoption and realization of strategic knowledge. On the basis of this aim the following carriers of strategic knowledge have been outlined - key groups of participants of making strategic decisions (management and members of the board of supervisors). Pursuant to their competencies declarative (that are announced in strategic intentions and goals), procedural (knowledge of methodical and instructive character regarding business-processes's management) and causative (connected with the motivation to study and develop) types of knowledge have been identified.

This approach allowed to estimate declarative, procedural and causative knowledge on the basis of the degree of their formation on corporative, functional and individual management levels. The lowest assessment has been received concerning the group of causality knowledge - 64 %. Causality knowledge is composed of index-numbers of corporate culture level, social climate and staff's motivation of the enterprise to the development and creation of new knowledge. The lack of the formation level of causality knowledge (less than 50 %) has been established by index-numbers of the compliance of the actual staff education system with real necessities in increasing qualification of management staff (35,6 %) and an activity of the enterprise in technological fairs (42,2 %). As a result one of the important problems is engagement of highly-qualified staff for the intervention of innovative techniques and staff education methods. On the basis of estimation results decomposition of the study of management staff system has been introduced. Also particular forms of study programs and methods of gaining knowledge have been emphasized.

Application of this approach made it possible to increase the assurance and the necessity of management decisions and also allowed to determine the necessity in education and development of knowledge of the management staff. Realization of the mentioned-above actions in the JSC "HARP" proved the practical significance to apply such methodical instruments in the future in order to set up and improve strategic knowledge of the enterprise.

Key words: strategic knowledge of the enterprise, the formation of strategic knowledge, strategies of the formation of strategic knowledge of the enterprise, methodical support of the formation of strategic knowledge.

Список опублікованих робіт

1. Стоказ Я. М. Формування предметної області дослідження стратегічних знань підприємства / Я. М. Стоказ // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 469–473. (*Index Copernicus*).

2. Отенко В. І. Методичний підхід до оцінювання стратегічних знань підприємства / В. І. Отенко, Я. М. Стоказ // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: «Економічні науки». – 2018. – № 2 (87). – С. 49-57. (*Index Copernicus*).

Особистий внесок автора: сформовано комплекс показників для оцінювання стратегічних знань підприємства.

3. Стоказ Я. М. Методичний підхід до формування та розвитку стратегічних знань підприємства / О. В. Денисюк, Я. М. Стоказ // Проблеми економіки. – 2018. – № 2 (36). – С. 191–198. (*Index Copernicus*).

Особистий внесок автора: розроблено положення формування та розвитку стратегічних знань підприємства.

4. Стоказ Я. М. Теоретичне підґрунтя формування стратегічних знань підприємства / Я. М. Стоказ // Бізнес Інформ. – 2018. – № 4. – С. 419–423. (*Index Copernicus*).

5. Стоказ Я. М. Міжнародні практики формалізації організаційних знань / О. В. Денисюк, Я. М. Стоказ // Моделювання регіональної економіки: зб. наук.

праць. – Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2015. – № 1 (25). – С. 280–290.

Особистий внесок автора: проаналізовано європейські та американські стандарти управлінських знань.

6. Стоказ Я. М. Інституціональний підхід до формування інструментарію стратегічних знань підприємства / Я. М. Стоказ // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. – Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2017. – № 1 (29). – С. 124–134.

7. Отенко В. І. Методичне забезпечення оцінювання управлінської компетентності підприємства / В. І. Отенко, Я. М. Стоказ // Управління розвитком: зб. наук. праць. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – №1 (191). – С. 65–71.

Особистий внесок автора: обґрунтовано вибір методів для оцінювання управлінської компетентності підприємства.

8. Стоказ Я. М. Механізми захисту стратегічних знань підприємства / О. С. Преображенська, Я. М. Стоказ // Матеріали XV Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми устойчивости функционирования субъектов рыночной экономики Украины» (Феодосия, 29-30 ноябрь, 2013 г.). – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2013. – С. 88–91.

Особистий внесок автора: визначено механізми захисту стратегічних знань в системі корпоративного управління.

9. Стоказ Я. М. Методичне забезпечення формування стратегічних знань підприємства / П. С. Кошарна, Я. М. Стоказ // Зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти» (Одеса, 15-16 серпня 2014 р.). – Одеса: ЦЕДР, 2014. – Ч. 1. – С. 107–110.

Особистий внесок автора: визначено змістовне наповнення організаційної та інформаційно-аналітичної складових методичного забезпечення формування стратегічних знань підприємства.

10. Стоказ Я. М. Види організаційних знань підприємства / А. С. Пересада,

Я. М. Стоказ // Зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів та «Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економічної системи» (Львів, 22-23 серпня 2014 р.). – Київ : АЦ «Нова Економіка», 2014. – С. 51–54.

Особистий внесок автора: виділено класифікаційні ознаки організаційних знань. Уточнено поняття процедурних знань підприємства.

11. Стоказ Я. М. Знання як основний ресурс стратегічного потенціалу підприємства / О. С. Даневич, Я. М. Стоказ // Матеріали доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Виробничо-експортний потенціал національної економіки» (Ужгород, 3–4 жовтня 2014 р.). – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – С. 87–89.

Особистий внесок автора: виділено основні положення ресурсного підходу до управління знаннями підприємства. Визначено знання підприємства як ключовий елемент стратегічного потенціалу.

12. Стоказ Я. М. Організаційне забезпечення формування стратегічних знань в системі економічної безпеки розвитку підприємств / Я. М. Стоказ // Матеріали X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (Братислава - Харків, 5-6 квітня 2018 р.). – Харків, 2018. – С. 111–114.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП | 16 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗНАНЬ ПІДПРИЄМСТВА | 23 |
| 1.1. Зміст та сутність стратегічних знань підприємства | 23 |
| 1.2. Роль стратегічних знань в процесах розвитку підприємства | 44 |
| 1.3. Теоретичні підходи та принципи формування стратегічних знань підприємства | 62 |
| Висновки до розділу 1 | 75 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗНАНЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ | 80 |
| 2.1. Методичне забезпечення аналізу умов формування стратегічних знань промислових підприємств | 80 |
| 2.2. Аналіз стану та перспектив розвитку промислових підприємств | 98 |
| 2.3. Аналіз та оцінка стратегічних знань в системі корпоративного управління | 117 |
| Висновки до розділу 2 | 137 |
| РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗНАНЬ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА | 141 |
| 3.1. Методичний підхід до формування стратегічних знань промислового підприємства | 141 |
| 3.2. Організаційно-інформаційне забезпечення формування стратегічних знань підприємства | 158 |
| 3.3. Методичний підхід до оцінювання стратегічних знань підприємства | 177 |
| Висновки до розділу 3 | 194 |
| ВИСНОВКИ | 198 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 202 |
| ДОДАТКИ | 220 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічності змін та ускладнення економічного середовища одним з факторів, що створює конкурентну перевагу, забезпечує успішність діяльності на ринку, має стратегічну цінність є організаційні знання. З урахуванням активізації високотехнологічних процесів та інтелектуалізації виробництва в умовах обмеженості ресурсних та зростанні споживчих ринків, у системі управління вітчизняних підприємств наріла необхідність застосування нових підходів, методів і моделей управління, в основу яких покладені знання. Ця нематеріальна основа представляє інтелектуальну платформу для формування та розвитку ключових здатностей – приймати доцільні управлінські рішення, застосовувати провідний досвід, розробляти та реалізовувати стратегії бізнесу, формувати нові моделі поведінки на ринку, отримувати лояльність клієнтів.

Теоретичні, методологічні та методичні аспекти формування та розвитку організаційних знань знайшли відображення в працях таких учених, як І. Ансофф, М. Веттер, А. Воронкова, В. Геєць, С. Вудрафф, К. Ейзенхардт, Г. Клейнер, Б. Мільнер, А. Наливайко, І. Нонака, Н. Ольве, К. Прахалад, Ж. Рой, Г. Саймон, С. Сакман, Р. Санчез, М. Спенсер, П. Сперроу, Х. Такеучі, Г. Хемел, Дж. Ходкінсон, Л. Шимановська-Діанич та ін. Значну увагу в дослідженнях цих авторів присвячено професійній та психологічній природі знань на індивідуальному, організаційному та міжорганізаційному рівнях управління. Однак з урахуванням швидкого розвитку та різної спрямованості теоретичних напрацювань і досягнень необхідно зазначити, що є частина питань, що залишаються в центрі уваги науковців та потребують подальших досліджень. До них слід віднести забезпечення єдності в тлумаченні поняття «стратегічні знання» та виокремлення їх видів, окремі аспекти методології їх дослідження та управління ними, а саме: методичні підходи, техніки та аналітичний інструментарій, механізми та стратегії формування, розвитку

стратегічних знань промислового підприємства, інтеграції в систему управління його бізнес-процесами. Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість питань щодо формування стратегічних знань підприємства зумовила вибір теми дисертації, мету, перелік і зміст завдань для її повного розкриття і досягнення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відповідає основним напрямкам наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця та НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України. Результати дослідження використано при виконанні науково-дослідних робіт за темами «Розробка механізму економічної безпеки підприємства в період його реструктуризації» (номер державної реєстрації №0113U008067), в рамках якої здобувачем розроблено методичний підхід до формування та використання організаційних знань в умовах реструктуризації підприємства; «Механізм державної підтримки реконструкції промисловості України» (номер державної реєстрації №0117U003219), в рамках якої здобувачем розроблено методичний підхід до аналізу структурних змін промисловості України.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування стратегічних знань підприємства.

Відповідно до цієї мети в дисертації поставлено і вирішено такі завдання:
розвинути понятійний апарат формування стратегічних знань підприємства;

узагальнити теоретичні підходи та визначити положення формування стратегічних знань підприємства;

виділити класифікаційні ознаки та форми стратегічних знань підприємства;

розробити методичне забезпечення та провести аналіз умов формування стратегічних знань промислових підприємств;

розробити методичний підхід до формування стратегічних знань та обґрунтувати стратегічні напрями управління ними;

розробити організаційно-інформаційне забезпечення формування стратегічних знань підприємства;

сформувати методичний підхід до оцінювання стратегічних знань підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем формування та розвитку стратегічних знань підприємства. В дисертації використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: історичного і логічного аналізу – для розкриття процесу становлення теорії організаційних знань, визначення змісту стратегічних знань; методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення – для виокремлення видів стратегічних знань підприємства, обґрунтування підходу до формування стратегічних знань підприємства; методи та прийоми фінансово-економічного аналізу для виявлення особливостей умов формування стратегічних знань машинобудівних підприємств; метод факторного аналізу – для моделювання та аналізу факторів формування стратегічних знань підприємств; метод експертних оцінок та індексний метод – для оцінювання стратегічних знань машинобудівного підприємства, а також процесів реалізації стратегій залучення, придбання та створення стратегічних знань.

Інформаційною базою дослідження є матеріали Державного комітету статистики України, дані фінансової та статистичної звітності машинобудівних підприємств Харківського регіону, європейські та американські стандарти управління знаннями, ресурси мережі Інтернет. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні й обґрунтуванні теоретико-методичних засад формування стратегічних знань промислового підприємства, а саме:

удосконалено:

методичний підхід до формування стратегічних знань підприємства, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на визначених принципах та виділених стратегіях придбання, залучення та створення, що інтегрують стратегічні знання в процеси управління розвитком підприємства за рахунок визначення завдань, об'єктів та носіїв знань, заходів з кодифікування й персоніфікації знань на корпоративному, функціональному та особистісному рівнях, що дозволило оцінити та побудувати профіль створених, отриманих та залучених стратегічних знань;

методичне забезпечення аналізу умов формування стратегічних знань на промислових підприємствах, відмінністю якого виступає визначена послідовність процедур аналізу інформаційно-аналітичних даних, які крім фінансово-економічних показників діяльності підприємств, що є одною з конкретних форм представлення стратегічних знань, представлені інформаційними показниками з корпоративних веб-сайтів (якості корпоративного управління, організаційного розвитку й стратегічного партнерства, навчання персоналу), що дало можливість, виділити пріоритетні стратегічні напрями формування стратегічних знань підприємств;

методичний підхід до оцінювання стратегічних знань підприємства, що відрізняється від існуючих оцінюванням ступеня сформованості стратегічних знань управлінського персоналу та членів Наглядової ради таких їх видів і форм як декларативні (заявлені в стратегічних намірах та цілях), процедурні (знання методичного та інструктивного характеру управління бізнес-процесами) та причинні (пов'язані з вмотивованістю на навчання та розвиток), що дозволило визначити пріоритетні заходи з формування стратегічних знань;

організаційно-інформаційне забезпечення формування стратегічних знань підприємства, що у порівнянні з наявними розробками реалізується функціями управління знаннями (пошуку, створення, збереження, трансляції, використання) через визначення завдань, етапів, заходів з кодифікування й персоніфікації знань, комплексу показників для його оцінювання за

складовими: інформаційні технології, інформаційне забезпечення, організація та культура управління знаннями;

дістали подальшого розвитку:

змістовне наповнення понятійного апарату формування стратегічних знань підприємства, відмінність якого полягає у визначенні сутності ключових понять «стратегічні знання» й «процеси формування стратегічних знань», що розкривається в процесі управління розвитком підприємства відповідно до стратегічних цілей через формалізацію стратегічних знань - виділення їх видів та конкретних форм в стратегіях створення, залучення, придбання та заходах з кодифікування, персоніфікації стратегічних знань;

визначення поняття «стратегічні знання», яке, на відміну від існуючих, розкриває їх сутність як інформаційного ресурсу, що набуває стратегічної цінності при прийнятті стратегічних рішень в процесах розроблення інноваційних продуктів та технологій, створення стратегічної компетентності та конкурентних переваг на ринку, побудови та використання нових організаційних моделей співробітництва, накопичення та передачі досвіду;

класифікація стратегічних знань, відмінність якої полягає в обґрунтуванні необхідності врахування в прийнятті стратегічних рішень таких видів стратегічних знань: управлінського персоналу та членів Наглядової ради, як ключових груп прийняття стратегічних рішень (за ознакою організаційного рівня); стратегічної логіки, стратегічного бачення, стратегічного аналізу (за ознакою способу пізнання); корпоративні, поділювані (за ознакою відповідності характеристикам культури прийняття стратегічних рішень); створені, залучені, придбані, кодифіковані, персоніфіковані (за ознакою способу їх формування).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо аналізу й оцінки стратегічних знань машинобудівного підприємства, факторів їх формування та розвитку; впровадження комплексу стратегічних заходів щодо формування стратегічних знань на підприємстві.

Результати дисертаційної роботи впроваджені та використовуються для формування стратегічних знань Харківських підприємств індустріальної групи «У.П.Е.К» (довідка № 242–1/1-03 від 25.05.18 р.) та ТОВ «Петрометал Україна» (довідка №24/05-2 від 05.04.2018 р.), а також у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисципліни «Стратегічний аналіз» (довідка №17/86-23-219/1 від 18.10.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною завершеною роботою. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом особистого дослідження здобувача. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку, що поданий в авторефераті.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення і практичні результати дисертаційного дослідження оприлюднені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Проблеми стійкості функціонування суб'єктів ринкової економіки України» (м. Феодосія, 2013 р.); «Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти» (м. Одеса, 2014 р.); «Соціально-економічні напрями трансформації держави та регіонів» (м. Львів, 2014 р.); «Виробничо-експортний потенціал національної економіки» (м. Ужгород, 2014 р.); «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (Братислава – Харків, 5-6 квітня 2018 року); «Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіону» (м. Київ, 2018 р.).

Публікації. Основні результати і висновки дисертації знайшли відображення в 12 наукових працях, серед яких 4 статі у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних, баз 3 статті у фахових виданнях та 5 тез доповідей і матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій – 7,08 ум.-друк. арк., особисто автору належить 5,2 ум.-друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Роботу викладено

на 239 сторінках машинописного тексту (9,96 авт. арк.). Робота містить 31 таблицю, з них 5 на 6 повних сторінках, 25 рисунків, з них 5 на 4 повних сторінках, 8 додатків на 20 сторінках, список використаних джерел складається із 183 найменувань на 18 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 191 сторінок (7,96 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗНАНЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та сутність стратегічних знань підприємства

Становлення теорії управління знаннями має фундаментальне наукове підґрунтя. Процеси отримання й накопичення знань у результаті пізнавальної діяльності були центральними об'єктами досліджень багатьох видатних учених протягом всієї історії розвитку суспільства. Рішення проблеми пізнання здійснювалося в рамках різних напрямків і шкіл і характеризувалося різноманіттям способів збагнення реальності й форм знання.

В науці «вчення про знання» оформилося як самостійні дисциплінарні області у епістемологію (грец. *episteme* - знання, *logos* - навчання) і «вчення про пізнання» - гносеологію (*gnosis* - знання, *logos* - навчання). У рамках епістемології досліджується знання як таке, його побудова, структура, функціонування й розвиток. Епістемологія виходить із об'єктивних структур знання. Виділяють основні питання епістемології: яка структура знання? які механізми його реалізації в науково-теоретичній і практичній діяльності? які існують типи знань? які загальні закони зміни й розвитку знань? [26, с. 1232].

Історично, проблематика епістемології виникла ще в часи античної філософії, коли визначилася виняткова роль знань для розвитку людського мислення й здійснення прогресу. Античні подання про знання носили здебільшого методологічний характер. Так, Аристотель визначив загальні принципи організації знання, що дозволило надалі створити зразки його систематичного організування. У діалогах Платона ці визначення відображають явища пізнання й пов'язані з ним. Тому, крім поняття «знання», до числа їх визначення відносяться такі поняття, як «думка», «відчуття»,

«мудрість».

При розгляді навчань античних філософів необхідно насамперед мати на увазі, що питання про знання не ставиться як окрема, ізольована проблема. Таке значення гносеологічна проблема одержала починаючи з XVII в., коли процес пізнання став розглядатися з погляду відносин суб'єкта пізнання (дослідника) до об'єкта пізнання (досліджуваного об'єкту) або в категоріальній опозиції «суб'єкт - об'єкт». Основні дослідницькі питання гносеологічної проблематики відносяться до інтерпретації суб'єкту й об'єкту пізнання, виділення структури пізнавального процесу, форм і методів пізнання [26, с. 250].

У Середні віка дослідницькі складові епістемології обмежувалися нормативним характером аристотелевської логіки, і разом з тим у цей період активно розроблялася концепція дедуктивного способу отримання знання. Центральну позицію тут займає методологія науки, метою досліджень якої є наукові проблеми й проблемні ситуації. Однак пізнання як цілісний феномен не може зводитися до якої-небудь однієї форми, навіть такої важливої, як наукове пізнання. Існує величезна кількість типів знань і форм пізнавальної діяльності. Часто з дієсловом «знати» зв'язують наявність тої або іншої інформації або сукупності навичок для виконання певного виду діяльності. В тлумачному словнику української мови поняття [107, с.386] поняття «знання» розглядається в трьох площинах: 1. володіння якими-небудь відомостями, обізнаність у чому-небудь; 2. Із знанням справи – уміло, із досвідом; знання, вміння - сукупність відомостей з якої-небудь галузі, набутих у процесі навчання; 3. Перевірений практикою результат пізнання дійсності, її правильне відображення у свідомості людини.

У філософському енциклопедичному словнику категорія «знання» визначається як перевірений суспільно-історичною практикою й засвідчений логікою результат процесу пізнання дійсності, що, з одного боку, виявляє собою адекватне її відбиття у свідомості людини у вигляді подань, понять, суджень, теоретичних схем, теорій, а з іншого боку - виступає як володіння ними й вміння діяти на їхній основі. Таким чином, у визначені даної категорії

визначено: методологічний аспект - «знання» це селективна, упорядкована певним чином (методом), отримана відповідно яким-небудь критеріям (нормам), оформлена інформація; та соціальний аспект - значення та призначення в якості знань певними соціальними суб'єктами та суспільством в цілому [26, с. 392]. В залежності від визначених критеріїв знання може бути розділеним на типи за ознаками:

рівнем функціонування - повсякденне та спеціалізоване; наукове, релігійне, філософське; професійне та практичне;

соціологічною, історичною та соціокультурною ознакою (приналежності до різних соціальних спільнот та груп, особистостей) – знання постіндустріального, інформаційного суспільства; європейські традиції; «технічний або штучний розум»;

способом представлення та оформлення, що «локалізується в структурах накопиченого соціокультурного досвіду та підсвідомості суб'єктів» – явне (включає спеціалізоване, професійне, специфічне, предметне), приховане, латентне (неявне), раціональне;

можливостей методологічної діяльності із знаннями – знання та метазнання (способи, методи та технології, можливості та цілі отримання знань).

В філософії сформувалися як самостійні дисциплінарні області епістемологія (вчення про знання) та гносеологія (вчення про пізнання). Синтез епістемологічної і гносеологічної проблематики характеризується появою нових методологічних напрямків вивчення знання: методика дослідження будується на аналітичних, операційних, нормативних, структурно-функціональних прийомах. Серед факторів, що визначають сучасний стан досліджень у цій області, можна відзначити наступні:

наукове знання перестає розглядатися як основна форма знання, все більший інтерес викликають когнітивні елементи, пов'язані з різними нематеріальними аспектами;

типологія знання стає все більше розгалуженою й диференційованою;

складаються комплексні практики, у яких, крім пізнання, розглядається функціонування знання в інших типах діяльності : інженерії, проектуванні, навчанні, менеджменті [26, с. 250].

Дані фактори викликали інтерес до знання провідних теоретиків і практиків галузі управління, а також визначили значення й роль знань для господарюючих суб'єктів - підприємств, організацій та економіки країн у цілому. Це пояснюється, насамперед, тим, що протягом останніх десятиліть економіка, заснована на матеріальних активах і сконцентрована на кінцевому продукті, трансформується в економіку, що базується на нематеріальних ресурсах. Усе більше компаній в усьому світі направляють переважну частину своїх інвестицій у сферу знань. Здатність формувати та використовувати знання, втілювати їх у нові вироби й послуги для створення компетенцій перетворюється в найважливіший фактор виживання в умовах інформаційного суспільства.

Засновником економіки знань вважається професор Пристанського університету, представник неокласичного напрямку економічної думки Фріц Махлуп, автор виданої у 1962 р. книги «Виробництво й поширення знань у США» [148], основна ідея якої полягає в тому, що сектор знань відіграє вирішальну роль в економіці, а виробництво знань є джерелом її зростання. У своїх дослідженнях науковець виділив більше тридцяти (а для окремих періодів і більше сорока) секторів виробництва знань, що відносяться до різних галузей економіки, і витрати на виробництво, які склали основу для кількісної оцінки масштабів і питомої ваги індустрії знань у національному продукті держави. Ф. Махлуп вказував на неоднозначність трактування принципів, на підставі яких можливо було б визначити масштаби виробництва знань. Однак, з його погляду, стратегічною значимістю володіє така сфера виробництва й поширення знання, як науково-дослідна діяльність, так як валові витрати на розвиток знань у цієї області впливають на сукупне виробництво знань у державі.

Черговий крок у сфері вивчення економіки знань здійснив М.У. Порат

[156], який у середині 70х рр. з доручення департаменту торгівлі США досліджував індустрію знань. М. Порат, так саме як і Ф. Махлуп, розглядав знання як специфічний продукт людської діяльності, роль якого в сучасному суспільстві здобуває вирішальне значення. При визначенні масштабів нового феномена вчений проводив кількісну оцінку індустрії знань за допомогою показників доданої вартості, аналізуючи з цієї позиції всі галузі національної економіки. М. Порат підрозділив їх на два сектори: перший - сектор переробки матеріальних ресурсів, другий - пов'язаний з переробкою й трансформацією інформації, що в свою чергу, складається із двох самостійних сегментів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура інформаційного сектора економіки США за М. Поратом

| Складові інформаційного сектора | |
|---|--|
| Первинний сектор – підприємства виробництва інформаційних продуктів для реалізації на ринку | Вторинний сектор - інформаційна діяльність при виробництві товарів і послуг |
| <ul style="list-style-type: none"> - приватні лабораторії НДДКР; - приватні центри інформаційних послуг; - підприємства ризик менеджменту, зайняті в сферах страхування, фінансів і ін.; - брокерські компанії; - рекламні агентства; - центри, що спеціалізуються на інформаційних послугах (комп'ютерні бази даних, телекомунікаційна інфраструктура); - організації з виробництва обчислювальної техніки; - поштові підприємства; - торговельні компанії сфери інформаційної продукції й послуг | <ul style="list-style-type: none"> - інформаційні послуги в державних установах; - діяльність у сфері планування, координації, прийняття рішень, контролю й оцінки; - послуги з організації бізнесу, моніторингу й контролю за ринками й окремими компаніями, ціноутворенням; - розробка спеціальних правил і норм діяльності й забезпечення їхнього виконання |

Досліджуючи інформаційний сектор економіки, М. Порат наводив наступне визначення інформації та інформаційної діяльності: «Інформація - це певним чином організовані й готові до передачі дані. Інформаційна діяльність же включає всі ресурси, використувані при виробництві, обробці й передачі інформації» [156].

З погляду обліку вартісні обсяги сфери виробництва інформаційних продуктів для реалізації на ринку представлені прибутком всіх організацій-учасників від звичайної діяльності. Облік інформаційної діяльності при виробництві товарів і послуг здійснювався переважно у вигляді винагороди зайнятих на відповідних роботах у зазначених галузях. Крім цього тут ураховувалися доходи, отримані від надання інформаційних послуг, розглянуті як побічний продукт основної діяльності.

Результати дослідження за методикою М.У. Пората показали, що в США за період 1967-1992гг. загальне економічне зростання забезпечувався переважно завдяки первинному інформаційному сектору, але надалі ця роль почала переходити до вторинного сектора. Усередині сектора інформаційної економіки функція генератора росту усе більше переміщалася від тих галузей, що комерціалізують продукти знань, до тих, які використовують їх для виробництва неінформаційної продукції.

Відносна простота методу, запропонованого М. Поратом, зокрема безпосереднє використання системи національних рахунків для визначення розмірів економіки знань, привернули до нього увагу міжнародного співтовариства. Його методикою почали користуватися не тільки окремі дослідники, але й міжнародні організації. До їхнього числа відноситься й Організація економічного співробітництва й розвитку (ОЕСР), у рамках якої даний порядок застосовується при проведенні досліджень ступеня розвитку інформаційної економіки в цілому ряді країн - членів організації [156]. Так, у систему індикаторів, запропоновану ОЕСР, входять показники, які характеризують:

питому вагу високотехнологічного сектору економіки в продукції обробної промисловості й послугах;

розмір інвестицій у сектор знань (суспільний і приватний), включаючи видатки на вищу освіту, НДДКР, а також інвестиції в розробку програмного забезпечення;

розробку й випуск інформаційного й комунікаційного (інфокомунікаційного) устаткування, програмного продукту й послуг;

зміну чисельності зайнятих у сфері науки й високих технологій;

обсяг і структуру венчурного капіталу, що виконує роль основного джерела фінансування нових високотехнологічних виробництв;

участь приватного капіталу у фінансуванні НДДКР;

структуру видатків на НДДКР по стадіях і напрямкам наукових досліджень;

міждержавні потоки знань, а також міжнародне співробітництво в галузі науки й інновацій;

ступінь кооперації між підприємствами, науково-дослідними організаціями й університетами;

міждержавний обмін результатами винахідницької діяльності;

мобільність учених і інженерів, особливо високої кваліфікації;

зміну обсягів фінансових транзакцій, у тому числі потоків прямих іноземних інвестицій;

рівень поширеності інфокомунікаційних технологій, зокрема Інтернету, ступінь використання персональних комп'ютерів, що визначають внесок інфокомунікаційного сектору в зростання числа робочих місць і зайнятості;

частку високотехнологічних галузей обробної промисловості й послуг;

частку високотехнологічної продукції в товарообміні між країнами;

швидкість патентування результатів нових розробок і винаходів в області високих технологій.

Враховуючи зазначену систему індикаторів, Світовий Банк розробив власну методику оцінки сектора знань, в основу якої покладені макро- і мікро-економічні показники. І хоча еталонні значення запропонованих показників не є сформованими, можна спостерігати їхню зміну у динаміці для різних країн.

У зв'язку зі стрімким розвитком інформаційної економіки в багатьох країнах світу, з'явилась необхідність управління інформацією та знаннями як активами не тільки на рівні держави, а й на рівні суб'єкта господарювання –

організації, підприємства, де в якості джерел знань виступають знання співробітників, професіоналів в конкретній області діяльності, знання консультантів, клієнтів, партнерів [75] та ін. Так, А. Ф. Тузовський наголошує, що будь-яка компанія зароджується на знаннях своїх співробітників, функціонує, використовуючи корпоративні знання, і є одночасно і отримувачем і джерелом цих знань [113]. Тому підприємству важливо володіти здатністю до накопичення та створення знань, навчитися ефективного управління знаннями. При цьому саме знання є додатковим критерієм удосконалювання й розвитку всього підприємства. Це невичерпний ресурс, що у процесі використання прогресивно збільшується, оскільки чим більше відомі знання використовувати (збирати, аналізувати і т. д.), тим більше їх з'являється як результат нагромадження інформації й одержання нових знань. Знання становить стратегічні можливості для підприємства лише тоді, коли воно може зробити свій внесок у досягнення мети та стає стратегічним пріоритетом. Саме цей контекст підкреслював Р. Аккоф [6, с. 55], пов'язуючи знання з «ефективністю, з якою індивід може використовувати спосіб дій для досягнення мети». У такому розумінні знання є стратегічним ресурсом і його використання розглядається як «здатність підприємства створювати нове знання, поширювати його по всій організації й втілювати в продукції, послугах, системах» [119, с. 11].

Удосконалюючи свої здатності з врахуванням наявного досвіду, підприємство розглядається як організація, що навчається. За такою позицією підприємство є необхідною формою або етапом формування інтелектуального підприємства та розвитку його творчих можливостей. Цей етап пов'язаний з «розвитком здатностей моделювати майбутнє та адаптуватися до потреб клієнтів, скорочуючи час реакції та переходу на індивідуальні замовлення, що вимагає збільшення прогностичних стратегій діяльності до реактивних стратегій, що розробляються у відповідь на поточні зміни у соціально-економічному середовищі.» [17, с. 18]. При цьому, базовим процесом в навчанні підприємства виступає «еталонне тестування» або «співставлення з

еталоном» – порівняна оцінка продуктів, послуг, методів та засобів даного підприємства відносно найбільш потужних конкурентів або світових лідерів даної галузі. Основними рисами підприємства, що навчається є:

здатність організаційної структури до автономного цілеспряваного функціонування в швидкозмінному середовищі, завдяки накопиченню, розвитку, узагальненню та використанню досвіду;

«інформаційна прозорість» організаційної структури та формування у співробітників спільних цінностей, розподілених потреб та поглядів на майбутнє підприємство;

мотивація до пізнання та сприятливий клімат до самонавчання та розвитку творчого потенціалу співробітників;

підтримка процесів групового навчання як важливою передумови майбутнього співробітництва.

Слід зауважити про важливість людського фактору, так як можливостями залучати та створювати нові знання володіють тільки люди. Тому використання та розвиток творчого потенціалу співробітників, їх знань передбачає:

персоналізацію та індивідуальний підхід до всіх співробітників через узгодження інтересів співробітників з інтересами підприємства через дію стимулюючих та мотивуючих механізмів;

пошук та залучення кваліфікованого персоналу для використання його знань, навиків та вмінь;

створення системи матеріального стимулювання та соціальної захищеності робітників підприємства;

необхідність капіталовкладень в формування, використання та розвиток людських ресурсів виходячи із економічної доцільності залучення більш професійного робітника, його навчання, підтримки в більш працездатному стані.

З таких позицій підприємство представляє соціальний інститут, що зберігає знання в «правилах поведінки», які постійно змінюють форму, захищаються та модифікуються [116]. Процеси створення, використання та

розвитку знань характеризуються здатностями (відповідно моделі «циклу створення знань в організації» М. Бойсота):

сканування – отримувати інформацію для створення когнітивної карти організаційного та зовнішнього середовищ, що включає проблеми й можливості в рамках середовища;

кодифікації, за допомогою якої «неявне» знання співробітників перетворюється у «відкрите» знання підприємства. Кодифікація створює можливості використовувати з вигодою знання співробітників й передумови раціонально організованого процесу навчання;

трансферу кодифікованих знань співробітників в інші підрозділи підприємства, що позитивно впливає на швидкість організаційних процесів підприємства. Це фаза дифузії, що виражається в спілкуванні та поширенні кодифікованого знання в межах організації;

реконфігурації на базі абстракції та абсорбції знань, що дозволяє підприємству розвивати нові організаційні здібності, що виникають через рекомбінацію вже існуючих на підприємстві знань завдяки генеруванню нових знань. Абстракція представляє собою відомості про кодифіковані знання, найбільш сутнісні його характеристики для використання в широкому спектрі ситуацій. Вона значно розширює спектр потенційних областей використання знань й дозволяє переносити його на інші ринки. Абсорбція знань розглядається як здатність співробітників до навчання – приймати та обробляти нову інформацію, а також повторно використовувати практичний досвід з новими знаннями.

Для дослідників та практиків є досить очевидним факт, що мінливість внутрішнього й зовнішнього середовищ вимагає від підприємств накопичення та ефективного використання систематичних управлінських знань. На думку К. Ейзенхардта й Дж. Мартіна, стратегічна цінність знань полягає не в можливостях як таких, а в здатностях їх використовувати та з їх допомогою формувати нові ресурсні комбінації, які відповідають вимогам стійкої конкурентної переваги для підприємств [119, с. 110]. У цьому випадку знання та

особливі здатності їх використовувати виступають найважливішим стратегічним фактором розвитку підприємств, що обумовлює формування їх конкурентної переваги на ринку. Такі особливі здатності представляють собою основу для нових експериментів та формування конкурентних переваг, що застосовується до швидких змін відповідно до непередбачених умов ринкового середовища, так як «засновані на актуальній інформації, допомагають одночасно досліджувати численні альтернативні варіанти дій. Вони спираються на швидко отримане знання, координуються незначним набором простих правил, не зберігаються в організаційній пам'яті й тим самим не забезпечують результатів, що прогножуються».

Такий підхід передбачає створення тотальної системи, що навчається й повинна «реагувати на кожний сигнал нестабільного оточення по-новому, здатна до швидкого придбання знань та ефективної імпровізації». При цьому вирішення завдання не передбачає «врахування накопиченого досвіду», а конкурентна перевага може бути досягнута лише за рахунок «стрімкого навчання та гнучкості у функціонуванні». Щодо критики до такого підходу, то вона стосується відсутності опису дій по створенню стійкої конкурентної переваги за рахунок інтуїтивних рішень, результати яких неможливо передбачити та оцінити ефект від їхньої реалізації. Однак при цьому, К. Ейзенхардт та Дж. Мартін враховують можливості радикальних наслідків й тому наполягають на необхідності існування мінімального набору структур та правил – певна кількість «рутин та правил» може завадити «переходу організації до стану хаосу та падіння». Ефективна реалізація такої позиції можлива за умови чіткого визначення та функціонування на постійній основі таких структур та правил. Тому ознаками реалізації організаційних процесів формування та розвитку інтелектуального підприємства вважаються [117, 119, 121]:

скорочення кількості ієрархічних рівнів за рахунок структурної складності та неоднорідності інтегрованих організаційних одиниць, нарощування внутрісистемних та міжсистемних координаційних

(горизонтальних) зв'язків;

розширення підприємства за рахунок взаємної адаптації та коеволюції неоднорідних мережевих організаційних структур (постачальники, підрядники, замовники й т.д.);

інтенсифікації взаємодії з партнерами за допомогою новітніх комунікаційних та інформаційних технологій, що підвищить рівень співробітництва та довіри, прозорості меж підприємства для відбору та об'єднання кращих ресурсів для реалізації спільного інноваційного проекту;

навчання та перетворення підприємства відповідно змінам соціально-економічних умов.

Подальшому розвитку концепції ключових або «стрижневих компетенцій» присвятили свої дослідження А. Хін, Р. Санчез, Г. Томас, Д. О'Ніл. На їх погляд «основні» компетенції повинні задовольняти трьом критеріям: пропонувати покупцям реальні вигоди, бути складно імітуючими й забезпечувати доступ до безлічі ринків [161]. Суть концепції зводиться саме до унікальності різних сполучень основних компетенцій, що досягаються підприємством при розробці, виробництві й збуті товарів і послуг покупцям на ринку. Таким чином, високорівневий процес координації ресурсів полягає в створенні пропозиції, що буде привабливою і високо оціненою клієнтами.

На сьогодні, крім визнання ключової компетенції як процесу координації ресурсів, існують твердження про необхідність досягнення «балансу» між матеріальними та нематеріальними ресурсами підприємства. Н.Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер [73, с.78] в «активи балансу компетенцій» вносять обсяги виторгу, сервіс, виробництво, удосконалення продукту, управління, а до «зобов'язань» відносять тимчасово використану компетенцію, компетенцію в галузі інформаційних технологій, партнерів, власні види компетенції. В активах відображені можливості та компетенції, що необхідні для досягнення успіху, а в пасивах – джерела фінансування відповідних можливостей та компетенцій. Такий «баланс» є необхідним для аналізу структури «активів» відносно того, які саме знання та можливості необхідно

включити до базисної компетенції підприємства.

I. Нонака й Х. Такеучі [72] запропонували нову теорію створення знання підприємства, основною ідеєю якої виступив «інноваційний характер сформованих організацією ресурсних можливостей». Її епістемологічний аспект полягав у виділенні неформалізованого й формалізованого знання, їх взаємодії, а онтологічний – у рівнях створення знання (індивідуальний, груповий, організаційний і міжорганізаційний). Сутність теорії полягає в описі спірального розвитку процесу створення організаційного знання. Взаємодія формалізованого й неформалізованого знання створює певні форми трансформації знання:

соціалізація, як правило, починається зі створення поля взаємодії. Це поле сприяє поширенню досвіду й інтелектуальних моделей співробітників. Результат соціалізації – «дружнє знання – спільні інтелектуальні моделі й технічні навички»;

екстерналізація «ініціюється діалогом або колективним міркуванням, що відбувається з використанням відповідних метафор або аналогій, які допомагають членам команди виразити своє неформалізоване знання, оскільки в протилежному разі його створення було б пов'язане зі значними труднощами. Її результат – концептуальне знання»;

комбінація визначена «утворенням зв'язків між тільки що створеним і вже існуючим знанням, що не належить іншим структурам організації». Таким чином, за допомогою комбінації створюється новий продукт, послуга або система управління;

інтерналізація «стимулюється навчанням на практиці». Інтерналізація створює операційне знання по управлінню проектами, виробничим процесом, створенню нового продукту й здійсненню політичної лінії.

При цьому I. Нонака й Х. Такеучі підкресливали, що організація сама по собі знання створювати не в змозі. «Створення знання організацією засновано на неформалізованому знанні індивідуумів. Організація повинна мобілізувати неформалізоване знання, уже створене на індивідуальному рівні. Це

мобілізоване знання розвивається організаційними методами з використанням чотирьох способів трансформації й кристалізується на більш високому онтологічному рівні» [72, с. 101]. Даний процес автори теорії назвали «спіраллю створення знання» (рис. 1.1).

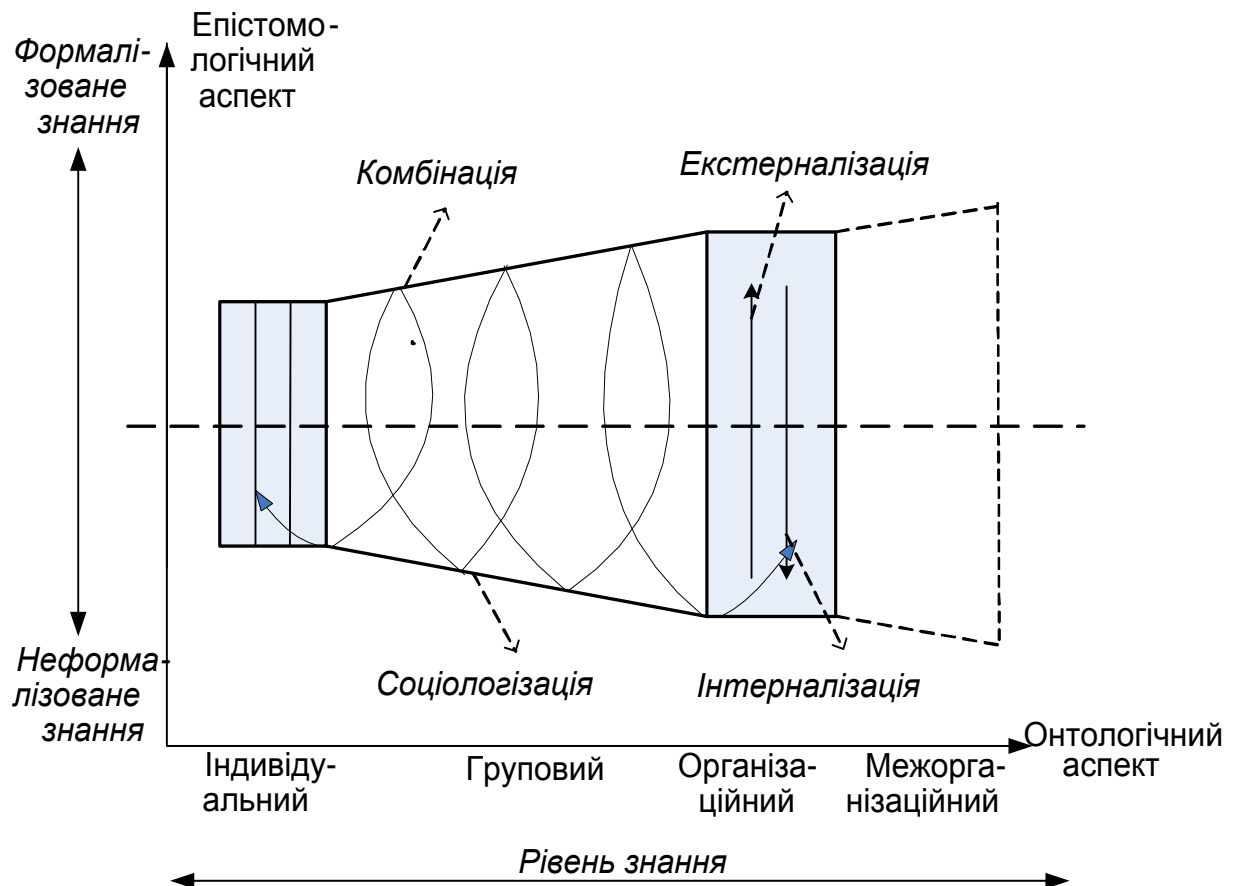


Рис. 1.1. Спіраль створення знання [72, с. 101]

Він характеризується розширенням взаємодії неформалізованого й формалізованого знання з кожним переходом на більш високий онтологічний рівень. Автори концепції виділили в процесі рівні знання, так як знання організації створюється по спіралі, починаючи з індивідуального рівня, і при розширенні взаємодії проходить на організаційних рівнях секції, відділу, сектору й всієї організації. Таким чином пояснювалась нова форма організаційної структури – «гіпертекст - організація». Модель такої організації заснована на процесі управління «із центру – нагору – униз», де в центрі подій

перебувають менеджери середньої ланки. Автори концепції вважали, що саме менеджери середньої ланки є провідниками ідей між «відірваними від реальності» керівниками вищої ланки, що часом висувають ідеалістичні концепції, й «приземлені», рутинною діяльністю рядових співробітників, які ці концепції повинні реалізовувати.

На конференції в Лондоні в 1996 р., Х. Такеучі ще раз наголосив на тому, що допомагає японцям ефективно працювати зі знанням індивідуумів, поширювати й використовувати його в межах компанії. Це, насамперед, створення тимчасових (на строк від декількох місяців до року) команд, у яких люди колективно працюють над одним завданням і вільно обмінюються ідеями.

І. Нонака й Х. Такеучі не ставили створення організаційного знання в пряму залежність від технологічних рішень. Створення знань вони пов'язують із взаємодією індивідуумів усередині організації й з навколишнім середовищем, й тому технології є тут не ключовим елементом, а просто одним з можливих інструментів. Особливий підхід до організації роботи людей – створення умов, у яких вони не тільки «створюють знання», а й готові «віддати його» на добробут компанії, тобто особливої культури поведінки й роботи людей у кожній конкретній організації.

На сьогоднішній день теорія організаційного знання є обов'язковим складовим елементом теорії стратегічного управління підприємством. В. Бурр у розробленій ним концепції стійких конкурентних переваг акцентує увагу на тому, що основними умовами, які дозволяють підприємству їх формувати, є [18]:

наявність на підприємстві певної бази знань;

можливість нагромадження імпліцитних і експліцитних знань, ініціюючи тим самим колективні процеси навчання;

кодифікація накопиченого досвіду у вигляді формальних процедур або технологій і його закріплення в певних і розмежованих областях і функціях підприємства.

Таким чином, процеси формування конкурентних переваг визначені

В. Бурром як процеси придбання знань підприємством у ході навчання. Вони базуються на імпліцитному й експліцитному знанні, що було придбано при вирішенні певних проблем і ситуацій у минулому. Ці знання можуть бути використано підприємством у майбутньому для більш-менш подібних (але не ідентичних) проблем і ситуацій, щоб швидко відреагувати й адаптуватися до проблеми, окремі елементи рішення якої вже добре відомі.

Засновниками концепції стратегічної компетенції вважаються Г. Хемел й К. Прахалад, які [119, с. 294] стверджували, що організації, відповідаючи на постійні зміни вимог ринку, не тільки використовують наявний у них набір особливих здатностей і активів, але й «підсилюють» їх за рахунок «підтримки до навчання, забування й навчання заново». Автори цієї концепції виділили в стратегічній компетентності знання як певну інформаційну базу їх формування - даних, «стратегічну природу яких обумовлюють стратегічне мислення, що призводить до стратегічного бачення, стратегічної логіки, стратегічного розміщення ресурсів й прийняття доцільних рішень». Крім зазначеного (рис. 1.2) стратегічне знання доповнюють: ноу-хау, що належать до здатності діяти конкретним способом відповідно до визначених цілей або процесів (їх організаційна природа відповідає характеристикам організаційної структури, а також управлінським процесам); відносини, які відображають поведінку й прагнення окремої людини й організації до досягнення чого-небудь та мають мотиваційну позитивного мислення й поведінки, стимулювання відданості й бажання).

Новаторська концепція Г. Хемела й К. Прахалада обґрунтовує розвиток бізнесу із прицілом на майбутнє [119]. Відмовившись від традиційного терміну «стратегічного планування», вони ввели «стратегічні наміри» і «стратегічну архітектуру», що означають «прояснення контурів майбутньої галузі в міру її створення». Щоб «застовпити» місце в майбутньому, важливо, на їх думку, не обмежувати стратегічні цілі наявними сьогодні ресурсами, а, навпаки, «відсувати» цілі від ресурсів якнайдалі.

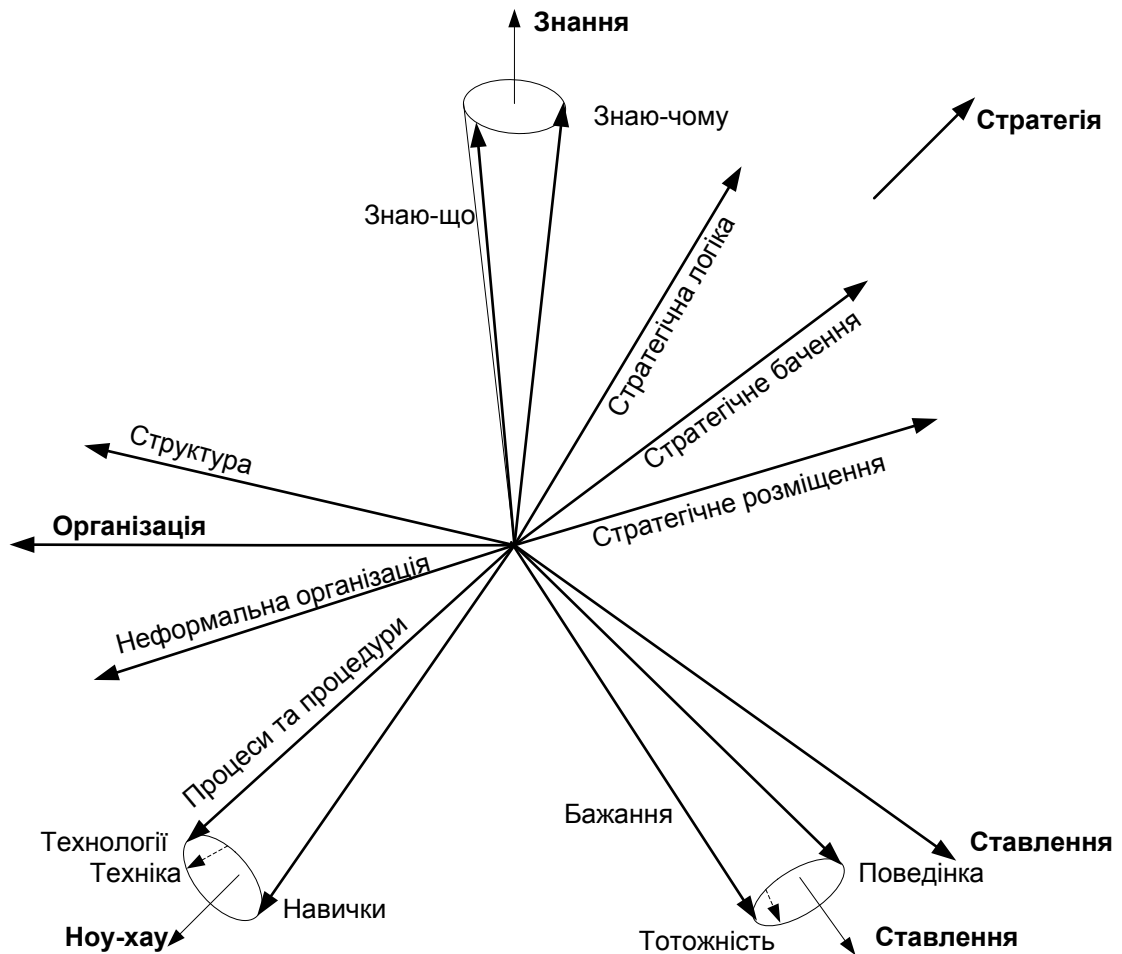


Рис. 1.2. Знання як одна з трьох основних категорій стратегічної компетентності підприємства [119, с. 298]

Якщо напрямок обраний правильно й всі підрозділи підприємства рухаються до мети узгоджено, ресурси потрібно нарощувати «на марші». Рух до майбутнього це використання тих можливостей, які необхідні для чергового кроку, тому стратегічне знання є основою для діяльності, успішність якої визначається умовами, коли «необхідно звертати увагу не тільки на повсякденну інновацію, але й на повсякденні процеси, що лежать в управлінській стратегії» [119, с. 43].

Провідна ідея даної концепції – твердження, що бізнес це «динамічний рух у майбутнє й завойовувати ринок потрібно не ресурсами, а знаннями та вміннями». Однак авторів критикували за максималізм і складність концепції,

що середньому менеджеру важко застосовувати на практиці. Опоненти вважали, що поки «фірма марить про стратегічну архітектуру майбутнього», вона ризикує розгубити сьогоднішню перевагу [119].

Крім того, залишилося відкритим вирішення проблемного питання - протиріччя, з яким зіштовхуються всі організації «відновлення – стабільність». Відновлення необхідне для досягнення й збереження конкурентної переваги на ринку. Однак «більшість організацій не можуть реалізовувати зміни так швидко, як того вимагає ринок, особливо коли вони перебувають у стабільному стані». При цьому стабільність необхідна «для внутрішньої згуртованості й для того, щоб запобігти саморуйнуванню й хаосу» [119, с. 355]. Тому не була дана відповідь на запитання: «Коли пасивна поведінка краща, ніж активне втручання? Що очікує тих, хто не збирається або не може зайняти лідируючого положення?». Фактично розглянута концепція є прикладною лише для тих компаній, які дійсно претендують на лідерство у високотехнологічних галузях і глобальному бізнесі. У дійсності галузі залишаються співтовариствами компаній різної величини й різного функціонального призначення: хтось лідирує, а хтось обслуговує великі корпорації або місцевих покупців. Саме тенденція до розмаїтості служить головною причиною прогресу, стверджував А. Маршалл. Зміна парадигм стратегічного управління підприємством відображує еволюцію теорії стратегічного управління - переміщення акцентів із матеріально-енергетичних ресурсів підприємств на інформаційні, нематеріальні активи та компетентність (табл.1.2).

Стратегічні знання визначаються ознакою цінності, яку вони представляють для організації й втілюють в собі досвід, навички та компетентність. Сутнісними характеристиками стратегічних знань є – «фактор розвитку», «стратегічний ресурс», «унікальна цінність» для отримання конкурентної переваги, «основа ключової компетентності», що проявляється у здатності приймати доцільні управлінські рішення, застосовувати передовий досвід, розробляти та реалізовувати стратегії бізнесу, формувати нові моделі поведінки для підприємства на ринку, отримувати інноваційні результати діяльності в

продуктах, послугах та технологіях.

Таблиця 1.2

**Визначення змісту та сутності поняття «стратегічне знання»
в сучасних концепціях стратегічного управління**

| Автори концепції | Зміст поняття «стратегічне знання» |
|---|---|
| Концепція цілеспрямованих систем, що базується на знаннях організації Р. Аккоф [6] | Володіння знанням для організації пов'язано з «ефективністю використання способу дій для досягнення мети», з процесами вибору та ціле визначення. |
| Концепція формування конкурентних переваг через придбання організацією знань В.Бурр [28] | Стратегічне знання організації складають експліцитне (явне, усвідомлене) й імпліцитне, що представляє досвід придбаний при вирішенні певних проблем і ситуацій у минулому. Ці знання можуть бути використано у майбутньому для більш-менш подібних (але не ідентичних) проблем і ситуацій, щоб швидко відреагувати й адаптуватися до проблеми, окремі елементи рішення якої вже добре відомі. |
| Концепція створення конкурентних переваг за допомогою «мегаздатностей» К. Ейзенхардт й Дж. Мартін [135] | Стратегічна цінність знань полягає не в можливостях як таких, а в здатностях їх використовувати та з їх допомогою формувати нові ресурсні комбінації, які відповідають вимогам стійкої конкурентної переваги для підприємств [119, с. 110]. Знання виступають найважливішим стратегічним фактором розвитку, що обумовлює за допомогою їх створення конкурентної переваги, лідерство підприємств на ринку. |
| Концепція інноваційного розвитку як створення знань організацією І. Нонака й Х. Такеучі [72] | Інноваційний характер знань проявляється в особливій культурі поведінки й діяльності людей у кожній конкретній організації. Виділено неформалізовані й формалізовані знання, та рівні створення знань - індивідуальний, груповий, організаційний і міжорганізаційний. |
| Р.Санчез, А.Хін, Х.Томас концепція ключових або «стрижневих компетенцій» [161] | Знання організаційних процесів й повсякденних операцій, пов'язаних з координованим розміщенням ресурсів і активів |

Продовження таблиці 1.2

| Автори концепції | Зміст поняття «стратегічне знання» |
|--|---|
| Концепція стратегічної компетентності, основою якої виступає стратегічне знання організації (Г. Хемел й К. Прахалад) [119] | Стратегічну природу знання організації обумовлюють стратегічні мислення та логіка, що призводить до стратегічного бачення, прийняття успішних стратегічних рішень та створення нових комбінацій стратегічних ресурсів. |
| Концепція компетентної організації Дж.Ходкінсона та П.Сперроу[116] | Підприємство представляє соціальний інститут, що зберігає знання в «правилах поведінки», які постійно змінюють форму, захищаються та модифікуються |
| Концепції організаційних знань М. Лайлза та С. Швенка та пам'яті П.Уолша та Г. Анксона [163] | Структуру організаційних знань складають елементи корневих (про місію та головні бізнес-цілі) та периферичних знань (про інструментальні цілі). Організаційна пам'ять представляє собою інформацію, що зберігається працівниками в культурі прийняття стратегічних рішень, управлінських засобах та техніках, організаційній структурі. |
| Концепція культуральних знань та організаційного навчання С. Сакман[116] | Культура організації як модель колективного розуму. Використання інституціонального підходу для таксономії культуральних знань: словникові (визначення, класифікація об'єктів та подій), інструктивні (описові), методичні (прописуючі), аксіоматичні (фундаментальні переконання та базові причини). |

Всі процеси та організаційні складові формування стратегічних знань взаємозв'язані й інтегруються в процес управління розвитком підприємства відповідно до стратегічних цілей (рис.1.3). Процеси формування знань (від неявного до формалізованого) відповідають створенню його конкретних форм, що: задекларовані в місії та цілях підприємства, в програмах розвитку та навчання, уставних документах, положеннях; відображені в інноваційних продуктах, технологіях, лідерстві та конкурентних перевагах на ринку, організаційних формах взаємодії та співробітництва, організаційній структурі

підприємства; представлені інформацією на сайтах, у рекламі, на виставках та ярмарках, періодичних виданнях; документально оформлені інвестиційними проектами, бізнес-планами, поточними завданнями, нормами, правилами, інструкціями, методиками, формами звітності щодо результатів діяльності, прийнятими стратегічними рішеннями (накази, угоди, розпорядження) [104].

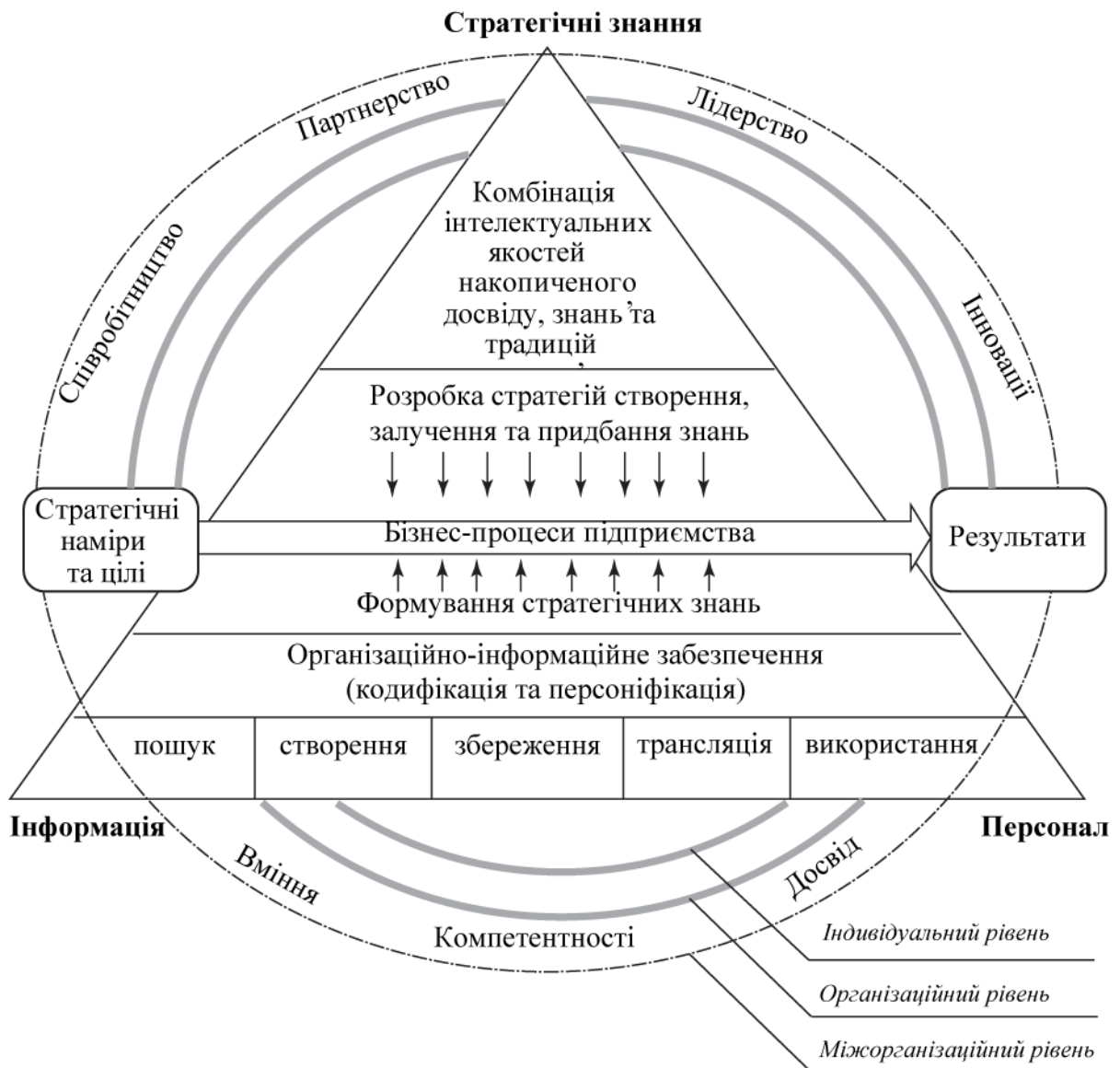


Рис. 1.3. Змістовне наповнення понятійного апарату формування стратегічних знань підприємства

Тому пропонується розглядати поняття «стратегічні знання» як інформаційний ресурс (селективна, упорядкована певним чином, отримана

відповідно критеріям та оформлена інформація), що набуває стратегічної цінності при прийнятті стратегічних рішень в процесах розвитку підприємства.

1.2. Роль стратегічних знань в процесах розвитку підприємства

Багатоаспектність поняття «стратегічне знання» визначається його взаємозв'язком з такими поняттями управлінської діяльності, як «кваліфікація», «професіоналізм», «здатність», «уміння», «навики», «мотиви», «переконання», «цінності», «прагнення», «якість» й т ін. Ретроспективний аналіз перших наукових робіт з дослідження управлінських знань показав, що науковці дане поняття пов'язували із «знаннями та здатностями індивіда приймати доцільні рішення, робити правильний вибір», його «вмотивованістю, схильністю до самоорганізації та навчання», «навичками до управління та оволодінням технологіями». Однак зростаюча актуальність досліджень з конкуренції на фоні кризових явищ та необхідність реалізації відповідних якісних змін висунули на перший план формування та розвиток стратегічних компетенцій. Фокус досліджень науковців змістився з оформлення індивідуальних знань та досвіду працівників, розвитку «соціальних людських навичок», нагромадження «поведінкового знання» при управлінні підприємством на актуальні методики менеджменту знань, моделі «організації, що навчається», ключові та унікальні здатності підприємства.

Так, дослідження Лайл М., Спенсерів С. та М. [56] були присвячені індивідуальним знанням та професійній компетенції. В їх дослідженні компетенція - базова якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного та/або найкращого виконання в роботі або в інших ситуаціях. Тобто визначає «варіанти поведінки або мислення», що розповсюджуються на різні ситуації, що тривають достатньо довгий період часу. Базова якість означає, що компетенція дуже глибоко лежить та є стійкою частиною людської

особи й може зумовлювати поведінку людини у множині ситуацій та робочих завдань. Причинне відношення означає, що компетенція зумовлює або визиває наявну поведінку або виконання, дійсно прогнозує добре або погане виконання, що вимірюється за допомогою конкретних критеріїв або стандартів. Основні п'ять базових якостей (типів) компетенцій є: мотиви, психофізіологічні особливості, установки та цінності, знання та навички. Когнітивні або пізнавальні компетенції включають аналітичне мислення (обробка знань та даних, визначення причини та слідства, організація даних та планів) та концептуальне мислення (виявлення паттернів в комплексних даних). Проте автори стверджували, що «знання та навички є поверховими компетенціями, які відносно просто розвивати», «глибинні компетенції - мотиви та властивості оцінювати та розвивати складніше», тому для підприємства доцільно та рентабельніше проводити відбір людей саме характеристиками глибинних компетенцій.

Лайл М. та Спенсери С. й М. для можливості оцінювання визначили такий вид компетенцій як «порогові», невід'ємною характеристикою якої є базові навички та відповідність мінімальній ефективності виконання роботи та «ті, що диференціюють - відмічають найкращих виконавців від середніх». Модель причинного потоку компетенції включала: етапи її прояву (прагнення, дія, результат) та її складові – особові якості, поведінку та виконання роботи. Такий підхід висвітлював індивідуальний аспект у визначенні сутності та змісту знань та компетенції, а їх рівень оцінювався через «дію» та «результат».

Аналіз зарубіжного досвіду довів, що вчені при дослідженні управлінських знань та компетенцій вивчали процеси розробки та прийняття управлінських рішень й спиралися, здебільшого, на поведінкові характеристики осіб, що їх приймають. Основне питання звучало так: які особові якості визначають успішні управлінські рішення та дії? Так, Е. Дероуз розумів компетенцію як «основоположний поведінковий аспект або характеристику, яка може виявлятися в ефективній і успішній дії й залежати від контексту дії, організаційних чинників і чинників середовища, а також характеристик

професійної діяльності» [131]. Таке визначення підтримували й дослідники Д. МакКлелланд [150] та Р. Бояцис [16], які пов'язували управлінську компетенцію з особливостями поведінки успішних керівників. З їх точки зору диференціація поведінки суб'єктів управління засновується на індивідуальних моделях компетенцій, які у сукупності створюють управлінську компетенцію підприємства, що безпосередньо пов'язана з управлінням знаннями, а саме знаннями у сфері стратегічного та поточного управління.

З позицій поведінкового підходу розглядав компетенції та знання керівників-управлінців Честер Барнард [114]. Управління розглядалося їм як процес, пов'язаний з безперервним продукуванням цінностей, переконань і ідей, і особливе значення надавалося «поведінковому» знанню - результату нелогічного мислення. Роль наукового, логічного знання не скасовувалася, але саме неформалізоване знання приводило до «балансу інтересів» працівників підприємства й створювало систему розумного співробітництва. Ч. Барнард наголошував, що зміст процесу управління - відчуття організації як єдиного цілого й оцінка ситуації навколо неї. Це перевершує можливості ірраціональних методів, які спираються на інтелект. У цьому випадку доречно використовувати «емоції», «судження», «почуття», тобто мати справу скоріше з мистецтвом, ніж з наукою, і брати до уваги скоріше естетичні міркування, ніж логічні.

Ч. Барнард вважав, що здатність особи, що приймає рішення до обробки інформації обмежена, тому знанню приділялася важлива роль у комунікаціях та співробітництві. Зокрема, в прийнятті управлінських рішень велике значення мав синтез логічного й нелогічного процесів мислення, наукового й інтуїтивного знання, адміністративних і психологічних здібностей керівників. В праці Ч. Барнарда «Функції керівника» акцент робився на раціональних методах прийняття рішень: компетентним керівником уважалася «раціональна економічна людина», яка все ретельно планує та організовує. Але управління на практиці не відповідало таким поданням. Тому заслугою Ч. Барнарда було введення в теорію прийняття рішень, поведінкової точки зору на процеси розроблення управлінських рішень й таким чином управлінської

компетентності.

Думка, що в умовах невизначеності особа, що приймає рішення не володіє достатньою інформацією щодо цілей та способів її досягнення, була продовжена Г. Саймоном. У своїх працях вчений [89] розглядав підприємство як «машину для обробки інформації» і підкреслював важливість ролі керівників для координації діяльності підрозділів підприємства з метою зменшення на них інформаційного навантаження. Керівники представлялися їм у якості «систем обробки інформації, що вилучають «значення» з інформації..., зберігають це значення у вигляді нового знання» [89, с. 56]. У цьому сенсі значний вплив на погляди вченого оказав розвиток інформаційних технологій і когнітивістики - науки, що вивчає особливості людського мислення й поєднує теорії про штучний інтелект і нейропсихологію. Створена Г. Саймоном [89] модель «обмеженої раціональності» - розумового процесу прийняття рішення особою, в основі якої лежить припущення про обмеженість її здатності до пізнання. Суть концепції полягає в тому, що при пошуку й ухваленні рішення людина в багатьох, а в певних умовах і в більшості випадків, не прагне до вибору найкращого рішення, й обмежується першим, можливо не оптимальним, задовільним рішенням. Процес ухвалення рішення ґрунтується на формалізованій інформації й знанні, на логічних аспектах людського мислення. Так було введено нове поняття «неформалізоване знання», що значно поширило погляд на управлінські знання та компетентність.

Однак, в концепції «обмеженої раціональності» достатньої уваги не приділялося значенню надлишкової інформації в середовищі підприємства - автор вважав за доцільне скоротити до мінімуму контакти й зв'язки між підрозділами, їхню інформаційну взаємодію. У рамках запропонованої концепції це вказує на нездатність підприємства до формування сукупного знання, доступного всім працівникам, заперечує необхідність обміну знаннями між працівниками різних підрозділів. Така точка зору привела до зниження ролі людського потенціалу в створенні знання на рівні індивіда й на рівні підприємства, що вказує на пасивність поведінки підприємства у відносинах із

зовнішнім середовищем. Тобто підприємство реагує на зміни в оточенні тільки «адаптацією структури, призначеної для обробки інформації». При цьому Г.Саймон не врахував, що підприємство крім обробки інформації ззовні, є здатним до саморозвитку шляхом створення інформації й знання. Тому в основі управління підприємством повинне лежати не тільки скорочення часу на обробку інформації, але й принцип розвитку управлінської компетентності за рахунок багатоплановості, створення нових схем мислення й поведінки, формування нових професійних якостей керівників.

За аналогією визначення функцій управління дослідники виділяють управлінські знання та управлінську компетенцію з:

прогнозування та планування - розрахунково-аналітичні (розподіл виконуваних робіт та групування використовуваних ресурсів за етапами, об'єктами змін; аналіз умов ефективного використання ресурсів, розробка на цій основі проектів та планів); експериментальні (проективання моделей планів на основі проведення та вивчення досвіду, урахування досвіду менеджерів, професіоналів та фахівців; звітно-статистичні (розробка проектів, планів на основі звітів статистичної та іншої інформації, що характеризують реальний стан та процеси організаційних змін підприємства);

організація - адміністративні (встановлення умов підлеглості співробітників; розробка положень та наказів); правового регулювання (встановлення меж роботи, напрямів діяльності підприємства, вибір організаційно-правової форми; умов функціонування, структури організації; регламентація прав та відповідальності співробітників); економічні (формування параметрів діяльності);

мотивація - матеріальне стимулювання (преміювання; підвищення основної заробітної плати; розподіл прибутку; нефінансова винагорода); нематеріальне стимулювання й мотивація (навчання; професійне зростання; соціальне визнання; повага; додаткові повноваження);

контроль - складання бюджету витрат щодо реалізації процесів

організаційних змін; аналітичний інструментарій (інформаційний, методичний, організаційний);

координація - безпосередні вказівки (прямі розпорядження); взаємне узгодження (нарада рівних, визначення зміни цілей, термінів, механізмів контролю за їх досягненням); створення внутрішніх нормативних документів, які містять вказівки щодо виконання робіт).

Дослідники традиційно поділяють знання підприємства відповідно економічних, управлінських та психологічних методів діяльності [70]. До групи економічних відносять такі, що дозволяють економічно ефективно функціонувати, а саме:

технології – забезпечують кращу ресурсовіддачу через використання знань з менш капітало- та працемістких процесів, процедур;

науково-дослідні та впроваджувальні роботи – завдяки використанню дослідницького потенціалу, концептуальної прогресивності, інноваціям, володінню патентами та ліцензіями;

виробництво – завдяки порівняльним характеристикам щодо організаційно-технічного рівня, тривалості виробничого циклу, адаптивності структури виробничого потенціалу, прояву ефектів досвіду та масштабу, якості продукції;

маркетинг – через вплив на гаму виробів, ефективність реклами та методів товаропросування, цінової політики та дистриб'юторської мережі;

після продажне обслуговування – через наявність та дотримання гарантій, якість та швидкість обслуговування.

У розрізі окремих функцій підприємства А.П. Наливайко виділяє такі зовнішні прояви управлінських знань та компетентності [70,с.66]:

стратегічний менеджмент – наявність і ефективність стратегічних планів, рівень організації та сукупність методів розробки та виконання стратегії, відмітність та успішність попередніх та робочої стратегії підприємства;

фінансовий менеджмент – структура джерел фінансування, політика боргів, рівень заборгованості, рівень і тенденції рентабельності та ін.;

менеджмент персоналу – політика підбору кадрів, селекції талантів та обдарованих особливостей, довгострокові програми перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, ефективність системи мотивації праці, інше;

організаційні структури – їх гнучкість, рівень сприймання та мобільність впровадження прогресивних змін, інше;

процеси прийняття рішень – адміністративні цикли, норми, правила, процедури, рівень співпраці підрозділів, інше;

процеси контролю – якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції системи контролю;

системи комунікації і її ефективність й т.ін.

Щодо психологічних компетенцій, то «вони характеризують здатність персоналу підприємства і, перш за все його керівної ланки, швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також макросередовищі» [70, с.66]. Саме обмеженість ресурсів та компетенцій підприємства не дозволяє вирішити в повному обсязі триєдине завдання для досягнення оптимальної конкурентоспроможності: «оптимізація рівня виконання базисних функцій» + «ефективна міжфункціональна координація» + «погодження з діями зовнішніх чинників». Захищеність конкурентної переваги підприємства визначається такими якостями ресурсів та компетенцій як: «рідкісність», «важко доступність», «незамінність». Компетенції та стратегічне знання виступають одним із критеріїв ключового фактору успіху, конкурентної переваги.

Значну роль знань та компетенції в системі стратегічного управління підприємством відводить І.Ансофф [8,с.333]. Дослідник виокремлював такі види знань та здатностей компанії: цільові, що відповідають цілям компанії; конкурентні – пов'язані з формуванням та розвитком її конкурентних переваг; підприємницькі – визначають ефективність процесів функціонування та отримання компанією прибутку. Результативність досягнення цілей реалізується за рахунок формування «узгодженості» або «не конфліктності» -

балансу між конкурентною та підприємницькою здатностями компанії (підприємства). Крім того, І.Ансофф визначив п'ять основних характеристик щодо стратегічного розвитку компанії: організаційні цінності та норми; управлінські навички, знання та схильність до ризику; відносини у середині структури (підпорядкування, відповідальність, інформація, владні стосунки, завдання); відносини, що виникають в процесі діяльності (вирішення проблем, комунікація, мотивація, контроль); технологія - формалізовані системи, отримання інформації, аналіз рішень, застосування комп'ютерів. Стратегічна цінність знань визначається корпоративною вигодою, що виражається в доходності, інноваційності, зростанні, стабільності, надійності організації. План розвитку управлінських знань та здатностей [8,с.336] підприємства за І. Ансоффом включав: розробку плану, розвиток організації, систему заохочень, навчання, спеціальне планування, інформаційну систему, структуру, планування плану, оперативні плани, систему контролю.

Особливості дії корпоративної системи управління створюють певні умови щодо використання та розвитку управлінських знань та компетенції й визначаються її культурними та національними ознаками. Так, фактори, що визначають особливості дії системи прийняття стратегічних рішень є: влада (встановлені правила участі та методики для прийняття рішень), структура власності; інтереси та вплив учасників прийняття стратегічних рішень, дія механізмів інформаційної прозорості та контролю над прийняттям стратегічних рішень; організаційна ефективність.

Рівень компетентності осіб, що приймають стратегічні рішення представляють об'єктивні та суб'єктивні характеристики: складність, зв'язок з іншими рішеннями, вартість часу розробки, економічна доцільність, перспективність, ступінь ризику, гнучкість, унікальність.

Складність залежить від ступеня охоплення різних сфер діяльності підприємства (матеріально-технічна, кадрова, організаційно-економічна, маркетингова, фінансова й т.д.) при реалізації рішення. Чим більше напрямків робіт і персоналу залучено в сферу реалізації, тим складніше й дорожче

реалізація рішень. Рішення про реорганізацію вважається найбільш складним для організації. Виграш від ухвалення управлінського рішення в одній сфері може викликати істотний програш в іншій. При цьому керівник повинен вибирати ті рішення, які дають більший виграш. Здатність бачити, як вбудовуються й взаємодіють рішення в системі управління, стає усе більше важливою в міру просування на більше високі рівні влади.

Вартість часу прийняття рішення розглядається як вартість часу роботи менеджерів на цей процес, що включає суму годин витрачених кожним учасником в процесі прийняття рішень. Організація витрачає його очікуючи, що воно окупиться в майбутньому. Слід зазначити, що методи оцінки вартості капіталовкладень не включають оцінку вартості прийняття менеджерами рішень. Економічна доцільність пов'язана з оцінкою витрат і економічного ефекту, економічної вигоди й припускає аналіз співвідношення вигоди й витрат. При виборі рішень, пов'язаних з радикальними нововведеннями, як правило, потрібні значні фінансові вкладення, засоби. Вони можуть бути власними й (або) позиковими. Важливо відслідковувати й аналізувати співвідношення власних і кредитних засобів, для того щоб не виявитися в сильній залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Перспективність оскільки будь-який варіант рішення поряд з позитивними не виключає й негативних наслідків, то необхідно, щоб позитивні переважали й сприяли розвитку підприємства, виходу на більше високий рівень.

Ступінь ризику, пов'язаного з наслідками від реалізації рішення включає види невизначеності, пов'язані з оцінкою результатів, прогнозуванням середовища, реакції конкурентів

Гнучкість визначається наявністю алгоритму досягнення цілей при зміні зовнішніх та внутрішніх умов через аналіз та описання стану об'єкту управління, зовнішнього середовища при яких виконання рішення буде призупинено та розпочато етап прийняття нового рішення.

Унікальність виражається в особливому задумі, визначенні шляхів

вирішення конкретної проблеми. Стратегічні рішення та стратегії містять різні типи унікальності, відмітні характеристики та можливості через впровадження інноваційних управлінських технологій. Існування різних типів та рівнів унікальності вимагає змін у поглядах, створення та використання нових підходів, багатого досвіду менеджерів через причину новизни завдань.

Основними компонентами стратегічних рішень вважаються вироблення стратегічних варіантів; їх оцінка та вибір стратегічної лінії поведінки. Стратегічний вибір включає вироблення серії стратегічних альтернатив. Виходячи з цілей підприємства, переваг та недоліків, зовнішніх можливостей та загроз [74]. Кожна стратегічна альтернатива представляє можливі напрями дій. Основним питанням на даному етапі є визначення прийнятних напрямів стратегічного розвитку. При розробці стратегії важливим є, врахування максимальної кількості варіантів, так як існує тенденція на ранніх стадіях вибору прийняття тільки найбільш «очевидних» варіантів. Така обставина може лишити розробників ряду можливостей, які б при більш детальному проробленні та етапі оцінки виявили б свої переваги.

Оцінка стратегічних варіантів забезпечує раціональність та доцільність стратегічних рішень [74]. Оптимальний варіант стратегії повинен відповідати найкращому співвідношенню між сильними та слабкими сторонами організації, можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Компетентність рішення про вибір стратегії залежить від оцінок та очікувань топ-менеджерів та інших учасників стратегічних процесів.

Необхідність формування та розвитку певного рівня управлінських знань та компетенцій вимагає розробки уніфікованих норм, правил, стандартів та їх дотримання. Американські традиції щодо професійного навчання управлінського персоналу орієнтовані на створення компетенцій та знань підприємства. В Американському Стандарті Управління Знаннями [65], розробленому провідними теоретиками й практиками менеджменту й при участі міжнародних організацій, стратегічні дії та компетенції підприємства асоціюється з управлінням знаннями. Зосередженість на предметі праці,

характеристиках управлінської діяльності через розроблення стандартів необхідних знань, навиків та вмінь є властивими й для європейських дослідників, насамперед Великобританії. Головне питання, що вирішується в цьому напрямі, - які ті головні елементи діяльності, які мають бути виконані, щоб результат вважався досягнутим, та задовольняв певні вимоги в межах кваліфікації. Традиційні типи кваліфікацій у Великобританії намагалися охопити цілий список навиків і умінь, необхідних для конкретної посади. Всі кваліфікації були розроблені урядовим органом, за участю представників працедавців та профспілок. Консультанти проаналізували посади за допомогою апробованого методу - функціонального аналізу і створили відповідну документацію з переліком різноманітних аспектів управлінської діяльності тих професійних знань, які необхідні для їх ефективного виконання. Функціональний аналіз діяльності в різних контекстах визначає декомпозицію ключових ролей у вигляді множини компетенцій. Далі відбувається їхнє поділення на субрівні, для яких визначаються конкретні критерії діяльності й формують базу оцінювання з зазначеним діапазоном індикаторів, що нормативно закріплюється у професійних стандартах та свідоцтвах о професійних кваліфікаціях. Однак сформовані документи не враховують ті результати, які відносяться до «неформального навчання» і концентруються переважно на явних, формалізованих знаннях.

Обґрунтування необхідності використання і створення, поряд із явними, неявних знань, умінь та навиків, які важко піддаються вербалізації й формалізації, здійснюється у «Стандартах менеджменту знань» [139], розроблених Європейським комітетом зі сертифікації. Згідно з даним документом, що не є офіційно затвердженим, але рекомендується для оцінки управлінських здатностей та компетенції підприємства. Таким чином, останні можна розглядати в якості фундаментальної бази для встановлення межсемантичного простору управлінських компетенцій та визначення основних методологічних підходів до їх формування.

Таким чином, управлінські компетенції повинні обов'язково відповідати та включати здатності до стратегічного управління як специфічного процесу управління організацією. При цьому, виділяють, як правило, наступні особливості здатностей стратегічного управління [1, 8, 11, 16, 19; 29; 49, 67, 71, 110]:

«свідомо й навмисно розробляти послідовність дій», тобто стратегія створюється заздалегідь до початку дій; її розробляють свідомо й з певною метою;

інтегрувати головні цілі організації, її політику та дії в деяке узгоджене ціле;

розробляти й впроваджувати стратегію;

вирішувати безліч рішень;

впорядковувати й розподіляти обмежені ресурси організації гранично ефективним і єдино вірним способом на основі передбачення змін у зовнішньому середовищі й обліку можливих контрдій опонентів;

формуванню зовнішніх сфер діяльності організації – «установлювати загальні напрямки», «фокусувати увагу на стратегічних областях», розробляти й реалізовувати їх «у мінливих умовах»;

врахувати як найбільш можливостей, та реалізовувати зворотний зв'язок;

визначати основні принципи поведінки, стійку схему дій.

Таким чином, сутність та зміст поняття «стратегічне знання» визначається завдяки висвітленню, через особистісні характеристики управлінця, індивідуального й колективного аспектів - відповідно аналізу результатів діяльності підприємства або його поведінки на ринку. Тому стратегічні знання підприємства пов'язують з його довгостроковими перспективами, з процесами створення його стійких конкурентних переваг. Відображенням процесу створення конкурентних переваг є певна етапність «від компетенцій до переваги» [119, с. 325] – набір одночасних і послідовних кроків, що визначають успішність просування убік створюваної переваги.

Про багатоаспектність поняття «стратегічне знання» свідчить велика кількість таксономій, що виникла за останні роки. Так, М.Зак виділяв такі види знань [116, с. 129]: декларативні або описові; процедурні або знання процесів; причинні. Степлз [116, с. 130] зосереджується на потенціальних можливостях процесів формування знань: придбання та створення нових знань, що є принципово необхідними для довготривалої життєздатності підприємства; засвоєння та зберігання за рахунок створення реєстру знань для підтримки та збереження їх цінності; поширення та перенесення знань усередині організації.

Відповідно методологічним засадам філософії науки [150] щодо пізнавальної діяльності формування та розвиток компетенцій здійснюється через процеси створення та використання знань за рахунок - методології, рефлексії, когніції. Методологія – це система базисних принципів, методів, методик, способів і засобів реалізації понять і відносин в організації і побудові практичної діяльності людей. Рефлексія, у загальному розумінні - це звернення суб'єкта на себе самого, на своє знання або на свій власний стан. У психології, а також в повсякденному сенсі рефлексією називають всякий роздум людини, направлений на аналіз сам себе (самоаналіз), — власних станів, своїх вчинків і минулих подій. При цьому глибина рефлексії, самоаналізу залежить від міри утвореної людини, розвиненості морального відчуття і рівня самоконтролю. Це передбачає, що важливими є не знання самі по собі, а значення, що в них вкладається. До функцій рефлексії, що впливають на формування управлінських компетенцій відносяться: прогностична – розробка попередніх моделей результатів або процесів; ініціююча - прагнення до успішного вирішення проблем взаємодії; виконавська - забезпечує здобуття необхідного результату в процесі професійної діяльності і конкретних управлінських ситуаціях. Когніція – це процес, за допомогою якого відбувається обробка інформації (наприклад, сприйняття, увага, пам'ять). Когніція інтуїтивна і лежить поза логічною, розсудливою «обробкою даних».

Серед форм знань виділяють об'єктивні та приховані знання, що є недоступними для трансляції. З цією формою знань І. Нонака та Х. Такеучі визначили складові процесів створення знань [72]:

«від прихованого до відкритого» передаються від особи безпосередньо до особи шляхом спостереження, імітації та практики, вимагає організаційної компетентності в соціалізації (навчання прихованим знанням);

«від певного до певного», коли дискретні порції певних знань комбінуються в нове ціле - синтезовану інформацію, вимагає організаційної компетентності в комбінацію – стандартизацію знань;

«від прихованого до певного» є найбільш продуктивною формою створення знань, що вимагає організаційної компетентності в точності формулювання – трансляція таких, що мають на увазі, в комунікабельну форму;

«від певного до відкритого», коли спільні нові знання запам'ятовуються та використовуються для розширення та переформування власних прихованих знань. Цей процес пов'язаний з застосуванням організаційної компетентності у засвоєнні - інтуїтивному розумінні та розширенні своєї власної основи для прихованих знань.

Згідно з такою позицією [151], всі чотири процеси та відповідні компетентності повинні бути в організації, що створює знання, й виступають засобами перетворення знань з індивідуальних в колективні.

Процеси використання, створення, збереження, передачі знань визначають необхідність вивчення умов, що сприяють таким процесам. Таким виступає середовище для прийняття управлінських рішень, елементами якого є люди, культура, структури, екологія, перетворення [115, с.119]. Люди, а саме управлінський персонал, утримують управлінську інформацію, що заснована на їх досвіді та спостереженнях «в формі пам'яті, структур переконань, причинних карт, припущень, цінностей та чітко сформульованих переконань» [72, с.120]. З усіх складових умов, що формують середовище для прийняття управлінських рішень люди мають когнітивні здатності повністю розуміти, «чому рішення

знаходиться в контексті організаційної історії». Культура діє як засіб сприйняття проблеми та міркувань про неї. Її можна перейняти та передати іншим організаціям. «Культурна інформація зберігається в мові, загальних уявленнях, символах, історіях, сагах та таємних чутках організації. Тому деяка інформація утримується в неї як «над-індивідуальна сукупність»». Організаційні структури також представляють ємності для збереження знань, часто виконуючи формальне та неформальне кодування «правильної поведінки» та відображуючи певну послідовність взаємодії». Екологія робочого місця кодує, а потім видає великий обсяг інформації, що відображує певний «ієрархічний статус» та допомагає формувати особливий поведінковий паттерн – «де та як себе поводити».

Організаційні знання, а саме такими дослідники вважають колективні знання підприємства, працюють так як індивідуальні – забезпечують інформацією дії менеджерів [116, с.122]. При цьому стверджується, що організаційні знання можуть бути створеними, коли організація й всі її члени сприймають, інтерпретують, перебудовують та обговорюють нову інформацію, використовуючи для цього системи, структуру й культуру, що ініційовані завдяки діям менеджерів. Саме інституціональний підхід дозволяє поділити знання на рівні в контексті культури організації. Так, наприклад, Х. Коллінз [116] виділив: знання на рівні організаційної культури (поділюване розуміння), вбудовані знання (щоденні стандарти та правила), знання на рівні коду (виражені знаками та символами), знання на рівні розуму (залежать від концептуальних навиків та когнітивних здатностей), знання на рівні дій (дієво-орієнтовані). С. Сакман [116] систематизувала природу культурних знань та ідентифікувала їх чотири види: словарні знання – визначення та класифікація об'єктів та подій (процедурні); інструктивні знання – інформація про те, як зробити (описові); методичні знання – інформація про те, як зробити як можна краще (такі, що наказують); аксіоматичні знання – фундаментальні переконання або базові причини, що не можуть бути зведені до будь-чого іншого. Організаційне навчання включає зміну засобів, за допомогою яких

описані події та об'єкти.

Тенденції щодо розгляду системи знань підприємства як невід'ємної складової організаційної культури простежуються в дослідженнях Т.Петерса, Р. Уотермана, Е. Шайна й Д. Пфедфера [114]. Вчені приділили особливу увагу вивченню процесів обміну, нагромадження неформалізованих знань на всіх рівнях підприємства. Роль керівників, управлінців вбачається у створенні й підтримці системи переконань і цінностей; виявленні можливостей підприємства до навчання; реалізації змін та еволюціонуванню за допомогою соціальної взаємодії працівників і взаємодії із зовнішнім середовищем. Наукові досягнення в теорії організаційної культури дозволяють конструктивно використовувати та інтегрувати моделі та методи в процесі стратегічного мислення, створення ефективних механізмів прийняття та реалізації стратегічного вибору підприємств.

Представниками теорії організаційного навчання та засновниками моделі «організації, що навчається» є К. Аргіріс, Д. Шен та П. Сенге [114]. В рамках моделі передбачається управління, засноване на колективному мисленні й «командному навчанні». Управління, засноване на знаннях підприємства передбачає розвиток колективних навичок у більшій мірі, ніж індивідуальних.

Велику різноманітність організаційних знань демонструє П. Сперроу, заснованих на видах ментального матеріалу, формах та типах мислення [116, с.284-288]. Види ментального матеріалу включають: семантичне розуміння – категорії та концепти, що створені за допомогою освіти та особистого досвіду; епізодичне запам'ятовування – досвід, що запам'ятовується як послідовність подій, «базовий шаблон»; навички – дій, що керують виконанням завдання; сховані почуття («невербальні» або «сховані» знання, «сховане» або «латентне» навчання, «схована» пам'ять) – не є часткою вербальних знань та виступають продуктом емпіричного навчання; несвідома інтерпретація – обробка інформацією, що є несвідомо керованою, про наші відчуття та нас самих. Форми мислення перетворюють ментальний матеріал в більш корисний й впливають на засіб, за допомогою якого інформація може бути використана в

рішеннях: пропозиціональна - для установлення взаємозв'язку між ідеями, об'єктами або подіями; образна – ідентифікує образи відповідно почуттям (візуальні, слухові, тактильні) й пов'язана з креативними формами мислення. Крім того П.Сперроу виділив три типи мислення: міркування (причинне, системне та контекстуальне) – вихід за межі наявної інформації за допомогою раціональної обробки; аутистизм – некеровані думки, що «відрізані від зовнішнього світу», використовуються автоматично та інтуїтивно для розуміння людей та ситуацій; настрої – «всеосяжні стани», що «офарблюють» інтерпретацію подій та роздуми про них. Основний висновок полягає в тому, що при бажанні охопити всю різноманітність стратегічних знань, необхідно провести широкий діапазон процедур спостережень, виявлення, формалізації, оцінювання. Для менеджерів найбільш значимим є оволодіння знаннями застосування когнітивних процедур: техніками причинної картографії, виявлення просторових та ієрархічних відносин між концептуальними стимулами.

Можна стверджувати [93], що зазначені види знань організації відповідають видам стратегічних знань, так як виступають джерелом створення управлінської компетенції та відображають певні напрями їх формування та розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація видів стратегічних знань

| Ознаки класифікації знань | Описання видів знань |
|--|---|
| За рівнем створення (Т. Петерс, Р. Уотерман, Е. Шайн, Д. Пфедфер К. Аргіріс, Д. Шен, П. Сенге) | Знання на організаційному та міжорганізаційному рівнях, групове знання, особистісні знання персоналу підприємства. Процеси обміну, нагромадження створення знань на всіх рівнях управління підприємством |
| За формою проявлення (М. Полані, І. Нонака, Х. Такеучі – концепція створення організаційного знання) | Формалізоване (певне, явне, кодифіковане, експліцитне, документоване) – може бути передано засобами формальної, систематичної мови / Неформалізоване (неявне, сховане, не кодифіковане, імпліцитне, приховане, латентне, розсіяне) – результат індивідуального досвіду, включає особистісні переконання, думки, систему цінностей |

Продовження таблиці 1.3

| Ознаки класифікації знань | Описання видів знань |
|---|---|
| За типами та формами мислення, видами ментального матеріалу (П. Сперроу, Дж. Ходкінсон – семантичний підхід) | Ментальний матеріал - семантичне розуміння, епізодичне запам'ятовування, навиків, сховані почуття, несвідома інтерпретація. Форми мислення перетворюють ментальний матеріал – пропозиція, образ. Типи мислення – міркування, артистизм, настрої. |
| За характеристиками організаційної культури (Х. Коллінз) | Знання на рівні організації - поділюване розуміння; щоденні стандарти, норми, правила; знання на рівні коду - виражені знаками та символами; знання на рівні розуму - залежать від концептуальних навиків та когнітивних здатностей, знання на рівні дій (дієво-орієнтовані) |
| За засобами використання в організаційних процесах (С. Сакман, М. Зак) | Словарні знання – визначення та класифікація об'єктів та подій (процедурні); інструктивні знання (декларативні) – інформація про те, як зробити; методичні знання – інформація про те, як зробити як можна краще (такі, що наказують); аксіоматичні знання – фундаментальні переконання або базові причини (причинні), що не можуть бути зведені до будь-чого іншого. |
| За способом пізнання (методологія науки) | Методологія – це система базисних принципів, методів, методик, способів і засобів реалізації понять і відносин в організації і побудові практичної діяльності. Рефлексія - це звернення суб'єкта на себе самого, на своє знання або на свій власний стан. Когніція – це процес, за допомогою якого відбувається обробка інформації (сприйняття, увага, пам'ять). |
| За методом прийняття управлінських рішень (Ч. Барнард, Г. Саймон, Р. Сайерт, Дж. Марч, Р. Батлер, Е.Петтігрю, Д. Хіксон, К. Юнг, Д. Хембрік, П. Мейсон, М. Вірсема, К. Бантель) | Раціональні/ірраціональні - пов'язані з природою суб'єкта управління й того, яким чином він робить вибір. Раціональність передбачає повну визначеність та достатність інформації, ірраціональність – високий ступінь невизначеності, покладання на інтуїцію та особистісні характеристики ОПР. |

Всі процеси та організаційні складові формування стратегічних знань взаємозв'язані й інтегруються в процес управління розвитком підприємства відповідно до стратегічних цілей. Процеси формування знань (від неявного до формалізованого) відповідають створенню його конкретних форм, що: задекларовані в місії та цілях підприємства, в програмах розвитку та навчання, уставних документах, положеннях; відображені в інноваційних продуктах,

технологіях, лідерстві та конкурентних перевагах на ринку, організаційних формах взаємодії та співробітництва, організаційній структурі підприємства; представлені інформацією на сайтах, у рекламі, на виставках та ярмарках, періодичних виданнях; документально оформлені інвестиційними проектами, бізнес-планами, поточними завданнями, нормами, правилами, інструкціями, методиками; формами звітності щодо результатів діяльності, прийнятими стратегічними рішеннями (накази, угоди, розпорядження). Тому закономірності формування стратегічних знань можуть бути розкриті в сполученні з аналізом процесів функціонування та розвитку підприємств, корпоративних та ринкових взаємовідносин, конкурентного та інституційного середовища. За таким положенням необхідним є вирішення завдання структурування стратегічного знання, розгляду його видів з метою визначення співвідношень, пропорцій, тенденцій змін його форм.

1.3. Теоретичні підходи та положення формування стратегічних знань підприємства

Погляд на знання підприємства як стратегічний ресурс базується на позиції ресурсного підходу, що вони є невичерпним джерелом й має ключове значення для розвитку та оновлення організації [94]. Жодна організація не здатна створити всі необхідні їй ресурси. Також не кожний можливий вид діяльності можна зробити усередині організації, щоб зробити її самодостатньою [117]. Якщо підприємство виступає як система, що виробляє продукцію з ресурсів певного виду, то його зовнішнє середовище можна розглядати теж як систему – «зовнішнє доповнення», що споживає продукцію підприємства й поставляє йому зовнішні ресурси. Необхідні ресурси й види діяльності можуть бути представлені у вигляді сировини, фінансів, персоналу або послуг і виробничих операцій, які підприємство не може робити або не

робить для себе самостійно. До стратегічних ресурсів, крім знань, відносять технологічні інновації, інформацію, досвід, компетентність.

Ресурси в економічній науці ототожнюють із факторами виробництва, складовими яких виступають: земля, капітал, праця, підприємництво. Однак, у рамках теорії ресурсів у центрі проблеми, на відміну від факторів виробництва, стоїть не формальний функціональний зв'язок, а якісний стан ресурсів, наявність певних характеристик: вартісна стабільність, обмеженість (дефіцитність), комплексність, труднощі імітації й заміщення.

Всю сукупність ресурсів, що поступають на підприємство та підлягають перетворенню, в результаті якого виникає економічний продукт, відображують, перш за все, матеріальні ресурси, структурними елементами яких виступають:

трудові (кадрові, робітника або колективу і т.д.) – виступають в подвійній функції суб'єкту та об'єкту виробництва, представляють можливу кількість та якість праці колективу при наявному рівні функціонування та розвитку підприємства;

техніко-технологічні – визначені особливостями стану основних засобів та якістю використання основних та оборотних засобів;

інформаційні – відповідають обсягам інформації, що застосовується в діяльності підприємства;

фінансові – відображують грошові засоби підприємства для придбання та залучення матеріально-речовинних та трудових ресурсів.

Серед усіх елементів ресурсів кадри являються визначальним фактором його обсягу. Трудові ресурси – це не тільки фактор економічного зростання, головна виробнича сила, а й люди з різноманітними здібностями та потребами, задоволення яких є головною метою будь-якої економіки.

Ресурсний підхід до персоналу засновується на понятті «ресурси», що в перекладі з французької означає «допоміжний засіб». Зарахування людей до ресурсів обмежує повноцінність їх сприйняття керівництвом, ставить під сумнів доцільність обліку індивідуальності та необхідності дослідження, розвитку та використання їх потенціалу. Тому при визначенні трудових

ресурсів важливим є виокремлення двох полюсів ролі людини в суспільному виробництві:

людина як ресурс виробничої системи – важливий елемент процесу виробництва та управління;

людина як головний суб'єкт управління, особливість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

Трудові ресурси підприємства представляють сукупність фізичних та духовних здібностей людей, що приймають участь в процесі створення економічного продукту підприємства. Параметрами трудових ресурсів виступають: фізіологічні - вік, стать, стан здоров'я, працездатність, витривалість та ін.; соціокультурними - професійні якості та особисті; психологічні.

Застосування ресурсного підходу до управління стратегічним знанням пов'язано з персоналом підприємства й тому визначається необхідністю дотримання таких принципів:

персоналізація та індивідуальний підхід до всіх робітників, що здійснюється в межах поєднання інтересів підприємства та робітника (в випадку розбіжності інтересів приводяться в дію стимулюючі та мотивуючі механізми);

усвідомлення проблеми дефіциту кваліфікованого персоналу, що приводить до конкретної боротьби за знання, досвід, здібності на ринку праці;

створення системи мотивації та стимулювання до навчання робітників підприємства;

необхідність капіталовкладень в формування, використання та розвиток людських ресурсів, виходячи з економічної доцільності залучення більш професійного робітника. Його навчання, підтримки в високому працездатному стані.

Не випадково у 1980-х роках в діловому світі стверджується нова концепція розвитку економіки. Її суть – у вирішальній ролі «людського фактору». Кожне підприємство зацікавлено у високій кваліфікації та творчій

активності працівників, так як головний ресурс – технічні та комерційні ідеї та люди, що готові втілювати їх в життя. За останні десятиріччя західні країни здійснили явний прорив в механізмі активізації «людського фактору» в виробництві. Для вітчизняних підприємств та економіки в цілому, де сьогодні здійснюються радикальні трансформаційні процеси, роль даного виду ресурсу, як носіїв знань особливо велика.

Стан фінансових ресурсів підприємства та якість управління ними забезпечують конкурентоздатність підприємства, реалізацію економічних інтересів підприємства та його партнерів. За таким положенням можна вважати, що рівень стратегічних знань корелює з показниками фінансово-економічного стану підприємства (стійкості, стабільності, ділової активності), ефективності управління фінансовими ресурсами. Це дозволяє дослідникам за результатами фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства ідентифікувати рівень стратегічних знань підприємства. Однак такий підхід вважається спрощеним для оцінювання рівня стратегічних знань на підприємстві.

Засоби виробництва у вигляді основних та оборотних засобів використовуються в господарчій діяльності підприємства. Достатність оборотних засобів забезпечує безперервний виробничий процес на підприємстві. Використання даного виду ресурсу обмежено одним виробничим циклом - свою вартість вони повністю переносять на вартість готової продукції в кожному виробничому циклі і після реалізації продукції їх вартість знову повертається виробнику через прибуток від реалізації. Засоби праці, що обліковуються в формі основних фондів, являються основоположним елементом виробництва. Технічний стан засобів праці, рівень їх відповідності сучасним вимогам виробництва відображують технічний, а прогресивне та правильне їх використання – технологічний потенціали підприємства. Ці види ресурсів відносять до таких, що потребують постійного відновлення, модернізації. Тому знання, що пов'язано з техніко-технологічними процесами має стратегічне значення для створення та впровадження інновацій.

Рівень прогресивності технології, що реалізується на підприємстві впливає на рейтинг підприємства в галузі, на його імідж, так як технологія завжди відповідає продукції, що виробляє підприємство. Це проявляється в адекватності засобів та методів обробки матеріалів, техніко-економічних характеристиках деталей та виробів, відповідності деталізації розробки технологічних процесів виду продукції, що виробляється, типу робочого інструменту – конфігурації і технічним вимогам, що висуваються до виробів. Якісні характеристики технологічних ресурсів залежить від рівня організації та управління, наявності досвіду та традицій трудового колективу, його сприйнятливості до інновацій.

Процеси використання інформаційних ресурсів характеризується рівнем інформаційного забезпечення всіх господарських процесів на підприємстві, ефективністю збору, обробки та аналізу інформаційних потоків, наявністю прогресивних інформаційних технологій. Роль інформаційних ресурсів на різних етапах чи стадіях процесу управління не однакова. На одних стадіях управління важливими є обсяг інформації, її види, можливості припливу нової, додаткової інформації, на інших – можливості її обробки. Знання щодо використання інформаційних ресурсів формалізоване в даних, патентах, ліцензіях та інших інформаційних продуктах. Недостатність інформаційного потенціалу на сучасному підприємстві може свідчити про майбутні проблеми в наслідку невідворотного технологічного відставання та утрати конкурентоспроможності.

Якщо орієнтуватися на функції інформаційних ресурсів як основи стратегічного знання підприємства в прийнятті рішень, то вони представляють собою сукупність відомостей про стан підприємства та зовнішнього середовища. В такому понятті інформація виступає як основа процесу прийняття управлінських рішень, всі стадії і етапи якого містять в тому чи іншому обсязі інформаційну роботу. Без інформації немислимо визначення цілі управління, неможлива оцінка ситуації, розробка варіантів управлінських рішень та їх реалізація. Підприємство як об'єкт стратегічного управління

характеризується як «сукупність інформаційних об'єктів, їх можливостей в досягненні глобальної та локальних стратегічних цілей» [117, с. 24].

Але нерідко особлива роль інформації в процесі управління абсолютизується, так як не можна повністю звести процес управління до процесів руху, передачі і трансформації інформації. Тут важливий момент суб'єктивного фактору «діяння людини» на інформацію – процес пізнання – «діяння на людину» передачею йому інформації. В здійсненні цих складних соціально-психологічних актів взаємодії людей містяться такі елементи, як інтереси, обов'язок, дисципліна, воля, мораль, компетенція.

Роль стратегічного знання визначається діяльністю «з координації ресурсів», «створенні нових комбінацій». Тому, з позиції процесного підходу, важливим в управлінні такими процесами є врахування можливостей та властивостей економічних ресурсів. Знання та інформація є необмеженим (невичерпним) ресурсом. За ступенем відтворення або відновлення розрізняють відтворені й невідтворні ресурси. До невідтворних ресурсів належать ті види ресурсів, які практично неможливо відтворити знову – це земельні угіддя, фауна, корисні копалини й ін. Для економіки необхідні всі види ресурсів, але наявність необмежених ресурсів традиційно нівелювало проблему їхнього ефективного використання. Обмеженість (дефіцитність) окремих видів ресурсів визначає необхідність прогнозування бажаних результатів, тобто вибір виду ресурсу здійснюється на основі порівняння вартості одиниці ресурсів у даний момент із майбутнім прибутком. Тому тут важливі знання про характеристики вартісної стабільності використовуваного ресурсу.

Найчастіше знання розглядають як похідну інформацію, що поєднана з досвідом, контекстом, інтерпретацією та рефлексією. «Інформація - це данні, що були пізнані, відібрані, перероблені та застосовані відповідно цілям вже існуючої структури знань.» [117, с. 292] Тобто данні, що отримали статус інформації можуть бути інтегрованими як елемент в базу знань. Таким чином визначається певна послідовність стадій переходу від даних та інформації до знань та досвіду.

Особливістю, що найбільш яскраво виражена у використанні інформаційного ресурсу є його здатність до накопичення та нагромадження інформації [94]. При цьому саме знання є додатковим критерієм удосконалювання й розвитку підприємства. Це гранично-невичерпний ресурс, що у процесі використання прогресивно збільшується, оскільки, чим більше відомі знання використовувати (збирати, аналізувати й т.д.), тим більше їх з'являється як результат накопичення інформації й одержання при її обробці нових знань.

Поняття комплексності пов'язується в першу чергу із процесами трансформації ресурсів, забезпечення їх економії і підвищення рентабельності діяльності підприємства. Це досягається за рахунок взаємодоповнюваності й взаємозамінності використовуваних ресурсів.

Використання властивості взаємодоповнюваності має місце тоді, коли один вид ресурсів не може функціонувати без існування в певних масштабах інших видів ресурсів. Взаємодоповнюваність ресурсів виражається в необхідності дотримання певних пропорцій конкретних видів ресурсів при даній технології виробництва й сформованому типі споживання. Найбільш очевидна властивість взаємодоповнюваності для виробничих, матеріальних ресурсів (сировини, палива й т.п.). Робоча сила не може функціонувати без основних і оборотних фондів. У цілому доповнюваність виробничих ресурсів означає, що трудові ресурси й засоби виробництва є необхідними факторами виробничого процесу й при відсутності хоча б одного з них процес виробництва початися не може.

Взаємозамінність ресурсів припускає можливість досягнення певного (заданого) обсягу продукції при різному співвідношенні різних видів ресурсів. Той самий ресурс може бути використаний для задоволення різних функціональних потреб. Поняття взаємозамінності можна застосовувати стосовно зовнішніх і внутрішніх ресурсів підприємства. Підвищення ступеня взаємозамінності прискорює економне зростання. Доповнюваність і

взаємозамінність існують одночасно, тому що немає безмежної взаємозамінності.

Комбінаційна діяльність і підтримка необхідної пропорційності між окремими елементами ресурсів за рахунок маневрування їх структурою розглядаються як ядро ресурсної теорії й зокрема теорії компетенцій. Відповідно до широко відомого визначення Дж. Барні розглядав ресурси як «активи, здібності, організаційні процеси, фірмові атрибути, інформація, знання й т.п., які контролюються підприємством і дозволяють йому розробляти й застосовувати стратегії, що ведуть до підвищення раціональності й ефективності виробництва» [114, с. 100].

Визначення співвідносності понять в послідовності «ресурси» - «знання» - «капітал» - «потенціал» - «компетенції» створює можливість представити зміну поглядів на роль знань в теорії та практики економічного розвитку. Ресурсно-орієнтована стадія економіки характеризується тим, що конкурентні переваги промисловості базувалися виключно на основних факторах виробництва та імпортованих технологіях. На інвестиційно-орієнтованій стадії підприємства розширювали свою діяльність за допомогою інвестицій в передові технології, які були доступними усередині країни. На інноваційно-орієнтованій стадії підприємства та галузі промисловості переходять на економіку знань, що базується та винахідницьких інноваціях, власних дослідженнях та технологіях.

Понятійний ряд «ресурси» - «знання» - «капітал» - «потенціал» - «компетенції» відображує призначення та використання знань в процесах діяльності підприємства: від ресурсів та знання як стратегічного ресурсу, що створює прибуткову вартість (капітал) до нових можливостей підприємства (потенціал) та здатностей їх використовувати (компетенції) в досягненні підприємством стійких конкурентних переваг на ринку.

Синтезована категорія інтелектуальний капітал містить сутнісні характеристики двох категорій «капітал» та «інтелект». Категорія капітал (фр., англ., «capital» від латинської «capitalis» - головний) є багатоаспектною, так як

визначається як: вартість, що приносить додану вартість; загальну вартість активів будь-якої особи за відрахуванням її зобов'язань; в грошовому виразі доля участі в активах підприємства за відрахуванням обов'язків учасників; фактор виробництва, що представлений машинами, устаткуванням та виробничими будівлями; капітальні вкладення матеріальних та грошових коштів в економіку, в виробництво (капітальні вкладення або інвестиції) [26, с.340]. Визначення інтелекту (від латинської *intellectus* - пізнання, розуміння, розум) [26, с. 501] пов'язано із здатністю людини до мислення, раціонального пізнання. Тому найчастіше у дослідженнях інтелектуальний капітал представляють як «фактор виробництва», «структуроване знання та здатності», «потенціал розвитку».

Якщо розглядати сутність поняття інтелектуальний капітал в еволюційному аспекті, то його значення ототожнювалося зі знаннями, що мають цінність для організації і матеріалізується в людях, які в ній працюють, або виникають з виробничих процесів, систем чи організаційної культури, разом із знаннями і навичками конкретних людей, нормами та системами цінностей (Дж. Гелбрейтом, У. Буковичем та Р. Уільямсом, Х. Макдональд), а також нематеріальними активами - базами даних, методологіями, програмним забезпеченням, виробничим досвідом, ноу-хау, ліцензіями, брендами, торговельними секретами тощо (Е. Брукінг, Даум, М. Армстронг)

Серед складових інтелектуального капіталу дослідники виділяють: людський, структурний, партнерський та клієнтський капітали (Даум, Л. Едвінсон і М. Мелоун); людський капітал (знання, вміння та здатності працівників), соціальний (запаси та переміщення знань, яке виникає завдяки мережі взаємовідносин організації та поза нею), організаційний або структурний (інституціональне знання яким володіє організація і яке зберігається в базах даних, інструкціях, методиках тощо) (М. Армстронг).

Е. Брукінг, складовими інтелектуального капіталу вважав: ринкові активи - торгові марки, репутація, постійні клієнти, канали розподілу, перспективні ліцензійні та інше угоди, які надають підприємству конкурентні переваги на

ринку; інтелектуальну власність, що набута в результаті розумової діяльності й захищена законом – патенти, авторські права, торгівельні знаки, виробничі секрети, оригінальні технології, ноу-хау людські активи - освіта, професійна кваліфікація, професійні знання та здатності, інфраструктурні активи - філософія управління, корпоративна культура, управлінські та інформаційні технології, мережні системи зв'язку, стосунки з фінансовими колами.

Існує інша точка зору на структуровані складові інтелектуального капіталу [122], а саме: людський капітал, ринковий та організаційний. Ринковий представляють імідж та репутація, наявність та популярність торгових марок, корпоративних марок, прихильність клієнтів, розвиток ділового співробітництва. Організаційний капітал визначається станом корпоративної культури, інтелектуальної власності, управлінських та інформаційних технологій, інноваційного капіталу. Ринковий та організаційний капітал визначають як структурний капітал, який в свою чергу поділяють на зовнішній та внутрішній відносно підприємства. У складі зовнішнього виокремлюють клієнтський капітал.

У звіті експертної групи РІКАРДІС (RICARDIS) для Європейської комісії [263] інтелектуальний капітал визначений як комбінація людського (organization's Human), організаційного (Organizational) та споживчого (Relational) капіталів. Інтелектуальний капітал представляють власне знання службовців, здатності, досвід, діяльність НДОКР, організаційні програми, процедури, системи, бази даних та права інтелектуальної власності, а також всі ресурси, що пов'язані з зовнішнім зв'язком, наприклад, з клієнтами, постачальниками, партнерами з НДОКР.

Таким чином, в усіх складових інтелектуального капіталу закладено знання. Відмінність понять «ресурси», «знання», «інтелектуальний капітал», «потенціал» та «компетенції» заснована на їх ролі в процесах досягнення цілей підприємства. Погляд на знання як ресурси відповідно базовому «стану входу» для будь-якої діяльності підприємства, капітал відображає ефективність використання знань в процесах діяльності, потенціал – можливості від

використання знань для досягнення цілей, компетенції – відмітні здатності щодо реалізації діяльності для досягнення конкурентних переваг. Загальним, що об'єднує сутність даних понять є такі елементи, як – знання, досвід, мотиви, стимули [94]. На сьогоднішній час, як підкреслюють дослідники [116], з позицій ресурсного підходу завершено концептуальний перехід від «організації, заснованої на ресурсах» до «організації, що базується на знаннях», описання якого включає п'ять універсальних завдань для всіх організацій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основи положення концептуального підходу до організації, що заснована на знаннях

| Універсальні завдання та їх ключові характеристика | Організація, що заснована на ресурсах | Організація, що заснована на знаннях |
|---|--|--|
| Вибір напрямку розвитку | Формується за допомогою бачення, що створюється на вищому рівні управління. | Формується за допомогою бачення, що розподіляють всі члени організації на всіх ієрархічних рівнях. Роль керівництва в забезпеченні умов для створення бачення. |
| Розроблення та реалізація рішення | Рішення розробляє керівництво, локальні менеджери його виконують. | Розроблення та реалізація охоплюють всі рівні. |
| Характер мислення | Локальне. | Системне. |
| Конфліктне рішення | Політичне вирішення конфлікту. | З'єднання різних поглядів та створення загальної ментальної моделі засобом діалогу. |
| Роль лідерства | Лідери мотивують співробітників за допомогою винагород та визнання. Приймають основні рішення та створюють структури для контролю. | Лідер діє як проектувальник організації, вчитель, тренер, фасилітатор та управляючий - сприяє виробленню загального бачення, наділяє співробітників повноваженнями, надихає на роботу, ініціює процеси навчання, сприяє прийняттю ефективних рішень. |

Інші теоретики використовують інституціональний підхід [116, стор.96], коли розглядають підприємство як «інститут, який спеціально організований та

управляється щоб сприяти створенню, засвоєнню, захисту та інтеграції знань». Цей підхід розглядає природу знань більш широко, так як, перш за все, фокусує увагу на способі за допомогою якого управлінська структура підприємства може визначити інститут створення та формування знань через шаблони, процедури, структури, культуру, організаційні правила, переконання [95].

Це передбачає створення за ініціативою вищого керівництва підприємств корпоративних навчальних центрів, які будуть виконувати не лише традиційні функції навчання, а й дозволять: супроводжувати процеси реорганізації, зростання та розвитку підприємства; накопичувати знання формувати культуру та інституціональне середовище підприємства; оптимізувати програми навчання персоналу та стратегій підприємства; активізувати творчий потенціал персоналу управління підприємства; підвищувати доходність підприємства; створювати та підтримувати позитивний імідж в цілому й на ринку праці.

Ознаками підприємства, що навчається виступають [34, с.273]: підхід до стратегії з позиції навчання; формування політики з використанням принципу участі – відкритий процес прийняття рішення, з врахуванням інтересів зацікавлених сторін; інформування; інформативний облік та контроль – системи обліку, складання бюджету та звітності повинні бути організованими таким чином, щоб допомагали в навчанні та саморегулюванні; внутрішній обмін – задоволення внутрішніх споживачів та зміни в техніках партнерських перемовин; гнучкість у заохоченні до удосконалення підприємства з визначенням та узгодженням процедури винагород не фінансового характеру; співробітники виконують функції сканування оточуючого середовища; навчання з використанням досвіду інших підприємств; сприятливі умови для навчання; можливості для саморозвитку.

Узагальнений виклад існуючої теоретичної конструкції стратегічних знань підприємства представляє певний результат порівняння, погодження та синтезу досягнень та позицій багатьох наукових шкіл менеджменту знань [106, 110, 114, 116, 117, 119, 127, 128, 132, 133, 135, 142, 146, 150, 169, 177, 179,183].

Поєднання основних положень ресурсного, інституціонального та поведінкового підходів представляє певні напрями розвитку теорії знань та компетенцій, дозволяє визначити відповідний методичний інструментарій[103].

За таких умов необхідно виділити ключові позиції заявлених підходів (Додаток А).

Поведінковий підхід базується на поєднанні психологічної теорії, що описує особистісні якості людини, яка приймає рішення, з економічною та організаційною теоріями. Такий аспект досліджень виділяє організаційну поведінку та організаційні знання на всіх рівнях управління підприємством, проактивну позицію та модель поведінки підприємства, бізнес-інтуїцію та стратегічне мислення в прийнятті стратегічного вибору[103].

Процесний підхід виділяє процес формування стратегічних знань, що є процесом управління та інтегрує в процеси розвитку підприємства процеси пошуку, використання, систематизації, координації, збереження, захисту, накопичення знань. Певна послідовність управлінських дій відображується в етапах створення стратегічної цінності знань, в результатах довгострокового успіху підприємства на ринку – конкурентних перевагах, лідерстві, інноваціях[103].

Ресурсний підхід визнає знання підприємства стратегічним ресурсом для досягнення стійких конкурентних переваг й виокремлює ключові (базові) здатності до координації й інтегрування ресурсів у товари й послуги. Зміст стратегічного знання підприємства складають навички, досвід, інноваційний інструментарій і технології окремих підрозділів і функціональних напрямків підприємства. Це підтверджується високим професіоналізмом у тому або іншому виді діяльності підприємства, що досягається в результаті тривалого навчання й нагромадження навиків, досвіду.

Інституціональний підхід наголошує, що підприємство є інститутом, що має та розробляє установки, правила, норми, стандарти для створення та передачі знань, формування компетенцій [95]. В такому аспекті підприємство виступає організацією, що навчається. На таких підприємствах вибір напрямку

діяльності формується за допомогою стратегічного бачення, що поділяє весь персонал на всіх рівнях ієрархії управління. В такому сенсі поєднуються культурологічна та корпоративна складова стратегічних знань - створення цінностей, переконань, традицій, мотивів на розвиток знань організації та навчання персоналу. Це проявляється в якості управлінських рішень, засобів та дій, що відповідають передовим міжнародним практикам та принципам корпоративного управління.

Чисельність напрямів і тенденцій розвитку теоретичних побудов даної галузі вимагають проведення досліджень та чіткого розмежування заявлених принципових позицій. Виділивши дев'ять наукових шкіл менеджменту, можна поєднати їх на три групи відповідно: ресурсному, інституціональному та поведінковому підходам. Різноманітність у теоретичних вихідних позиціях підтверджує складність і високу динамічність процесів формування теоретичної бази стратегічних знань.

Аналіз змістовних характеристик та принципів виділених наукових шкіл показує правомірність використання досягнень і результатів кожної з них в арсеналі засобів стратегічного управління знаннями підприємства. Але залишається не вирішеним питання щодо перенавантаження емпіричним матеріалом та ефективності такої стратегічної поведінки. Загалом є всі підстави вважати, що теорія менеджменту знань в процесі свого розвитку, вже пройшла етап свого становлення й являє собою цілісне вчення, певну сукупність загальних положень.

Висновки до розділу 1

1. Результати ретроспективного аналізу наукових робіт з дослідження організаційних знань показали, що дане поняття виступає міждисциплінарною категорією, що пов'язана з аспектами стратегічного менеджменту, забезпечення

конкурентоздатності та компетентності на всіх рівнях організації – індивідуальному, організаційному та між організаційному. Сутнісними характеристиками його є – «фактор розвитку», «стратегічний ресурс», «унікальна цінність» для отримання конкурентної переваги. Стратегічне знання є «основою ключової компетентності», що проявляється у здатності приймати доцільні управлінські рішення, застосовувати передовий досвід, розробляти та реалізовувати стратегії бізнесу, формувати нові моделі поведінки для підприємства на ринку, отримувати інноваційні результати діяльності в продуктах, послугах та технологіях.

2. Історичний розвиток теорії знань організації відображує зростання інтересу науковців до процесів глобалізації та конкуренції й відповідних якісних змін в середовищі існування підприємств. Це підтверджують праці дослідників-представників школи стратегічного менеджменту В.Бурра, Д. Тіса, Г. Пізано, Е. Шуена, Г. Хемела й К. Прахалада, К. Ейзенхардта, Дж. Мартіна, С.Уінтера. Фокус досліджень науковців змістився з оформлення індивідуальних знань та досвіду працівників, розвитку «соціальних людських навичок», нагромадження «поведінкового знання» при управлінні підприємством на актуальні методики менеджменту знань, моделі «організації, що навчається», створює ключові та унікальні здатності підприємства.

3. З позицій сучасного стану теорії знань, сутність поняття «стратегічне знання» підприємства визначається таким, що має: конкурентну (через реалізацію процесів створення конкурентних переваг), організаційну (організаційна структура, а також управлінські процеси) та мотиваційну природу (установка стимулів, а також виховання й заохочення позитивного мислення й поведінки, стимулювання відданості й бажання); проявляється в процесах стратегічного мислення, що призводить до стратегічного бачення, стратегічної логіки, стратегічного розміщення ресурсів й прийняття стратегічних рішень; відповідає індивідуальному (базується на когнітивних та психологічних якостях особи, що приймає управлінське рішення) та

колективному (груповому, організаційному та між організаційному) рівням її формування та прояву.

4. Спираючись на положення теорії та концепцій організаційних знань, автором систематизовано організаційні знання за ознаками:

рівнем створення (Т. Петерс, Р. Уотерман, Е. Шайн, Д. Пфедфер К. Аргіріс, Д. Шен, П. Сенге) відповідають знанням на організаційному та міжорганізаційному рівнях;

формою проявлення (М.Полані, І. Нонака, Х.Такеучи) поділяються на формалізоване (певне, явне, кодифіковане, експліцитне, документоване) може бути передано засобами формальної, систематичної мови та неформалізоване (неявне, сховане, не кодифіковане, імпліцитне, приховане, латентне, розсіяне) як результат індивідуального досвіду, включає особистісні переконання, думки, систему цінностей;

типами та формами мислення, видами ментального матеріалу (семантичний підхід - П. Сперроу, Дж. Ходкінсон), що включають ментальний матеріал - семантичне розуміння, епізодичне запам'ятовування, навички, сховані почуття, несвідома інтерпретація; форми мислення перетворюють ментальний матеріал – пропозиція, образ; типи мислення – міркування, артистизм, настрої;

характеристиками організаційної культури (Х. Коллінз) визначаються знаннями на рівні організації - поділюване розуміння; щоденні стандарти, норми, правила; знаннями на рівні коду - виражені знаками та символами; знаннями на рівні розуму - залежать від концептуальних навиків та когнітивних здатностей, знання на рівні дій (дієво-орієнтовані);

засобами використання в організаційних процесах (С. Сакман, М. Зак): процедурні - представлені словарними знаннями щодо визначення та класифікація об'єктів та подій; декларативні - знання інструктивного характеру, (інформація про те, як зробити); методичні знання – інформація про те, як зробити як можна краще (такі, що наказують); причинні або аксіоматичні знання – фундаментальні переконання або базові причини, що не можуть бути зведені до будь-чого іншого;

способом пізнання (методологія науки), що визначаються інструментарієм (методами, способами, технологіями) їх створення, накопичення, розвитку й представляють методологію; рефлексію; когницію;

методом прийняття управлінських рішень (Ч. Барнард, Г. Саймон, Р. Сайерт, Дж. Марч, Р. Батлер, Е. Петтігрю, Д. Хіксон, К.Юнг, Д. Хембрік, П. Мейсон, М. Вірсема, К. Бантель) поділяються на раціональні та ірраціональні й пов'язані з природою суб'єкта управління й того, яким чином він робить вибір.

5. За позицією автора класифікацію стратегічних знань необхідно доповнити видами за ознаками формування та використання інформації в прийнятті стратегічних рішень, а саме:

персоніфіковані за ознакою об'єкту розроблення стратегічних рішень;

кодифіковані, документовані за ознакою ступеня сформованості від неявних до формалізованих;

знання стратегічної логіки, стратегічного бачення, стратегічного аналізу відповідно способу пізнання;

знання як розуміння, що поділяє персонал, традиції, система цінностей, стандартів, правил, норм за ознаками характеристик культури діючого інституту прийняття стратегічних рішень;

декларативні, процедурні, причинні знання, що формуються менеджментом та членами Наглядової ради при прийнятті стратегічних рішень;

створені, залучені, придбані за ознакою ціле визначення відповідних стратегій формування стратегічних знань.

6. Теоретичною базою дослідження та формування стратегічних знань підприємства виступають ресурсний, поведінковий, процесний та інституціональний підходи.

Ресурсний підхід визнає знання підприємства стратегічним ресурсом для досягнення стійких конкурентних переваг й виокремлює ключові (базові) здатності до координації й інтегрування ресурсів у товари й послуги. Зміст стратегічного знання підприємства складають навички, досвід, інноваційний інструментарій і технології окремих підрозділів і функціональних напрямків

підприємства. Це підтверджується високим професіоналізмом у тому або іншому виді діяльності підприємства, що досягається в результаті тривалого навчання й нагромадження навиків, досвіду.

Поведінковий підхід базується на поєднанні психологічної теорії, що описує особистісні якості людини, яка приймає рішення, з економічною та організаційною теоріями. Такий аспект досліджень виділяє організаційну поведінку та організаційні знання на всіх рівнях управління підприємством, мотиваційну складову у формуванні стратегічних знань.

Процесний підхід виділяє процес формування стратегічних знань як процес управління, що інтегрує знання через пошук, використання, систематизацію, координацію, збереження, захист, накопичення в бізнес-процесі підприємства. Певна послідовність управлінських дій відображується в етапах створення стратегічної цінності знань, в результатах довгострокового успіху підприємства на ринку – конкурентних перевагах, лідерстві, інноваціях.

Інституціональний підхід наголошує, що підприємство є інститутом, що має та розробляє установки, правила, норми, стандарти для створення та передачі знань, формування компетенцій. В такому аспекті підприємство виступає організацією, що навчається. На таких підприємствах вибір напрямку діяльності формується за допомогою стратегічного бачення, що поділяє весь персонал на всіх рівнях ієрархії управління.

7. Основні положення розділу опубліковані в роботах [93, 94, 95, 103, 104].

Список використаних джерел [26, 107, 148, 156, 75, 113, 6, 119, 17, 116, 117, 121, 161, 73, 18, 6, 28, 135, 72, 163, 56, 131, 150, 16, 114, 89, 70, 74, 65, 1, 8, 11, 19, 29, 49, 67, 71, 151, 115, 122, 263, 34, 89, 94, 106, 110, 114, 127, 128, 132, 133, 135, 142, 146, 169, 177, 179, 183].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗНАНЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Методичне забезпечення аналізу умов формування стратегічних знань промислових підприємств

Для формування методичного забезпечення дослідження стратегічних знань підприємства необхідним є вирішення таких завдань: ідентифікувати стратегічні знання підприємства, визначитися з підходами дослідження, розробити технологію дослідження – сформулювати етапи та завдання, систему кількісних та якісних показників, комплекс методів та моделей дослідження; на основі результатів дослідження розробити методичний підхід до формування стратегічних знань на підприємстві.

Дослідження умов формування стратегічних знань промислових підприємств полягає в аналізі стану та перспектив розвитку промислових підприємств, що відповідає таким його аспектам: конкурентному (конкурентні позиції підприємств на ринку та їх конкурентоздатність); інноваційному (інноваційна активність підприємств); інституціональному (відповідність світовим стандартам якості та передовим практикам корпоративного управління). Технологія дослідження включає усвідомлення проблеми, послідовність етапів і процедур збору, обробки, упорядкування даних, визначення критеріїв, показників та методів аналізу, подання результатів. При дослідженні процесів розвитку підприємств основним є принцип системності. Системність як принцип пізнання утворює одну з граней процесу теоретичного вивчення дійсності. Цей принцип взаємообумовлений та взаємопов'язаний з принципами взаємодії, історизму, причинності розвитку.

Системність проявляється у встановленні певного комплексу показників

та критеріїв розвитку, які характеризують якісні зміни в діяльності підприємств й управління підприємством в цілому, що опосередковано описують ефективність його функціонування через результативність роботи, ступінь досягнення поставлених цілей. Системність має на увазі врахування взаємообумовленості економічних та соціальних чинників в ході реалізації якісних змін.

Емпіричні докази мають підтверджувати чи спростовувати ті чи інші теоретичні побудови. В даному емпіричному дослідженні такими виступають визначені автором стратегічні знання підприємства, їх види й принципи їх формування відповідно ресурсному, інституціональному та поведінковому підходам.

Розглянуті в першому розділі концепції та основні теоретичні підходи до формування стратегічних знань дають змогу:

логічно представити предметну область дослідження через характеристику ключових понять «стратегічне знання» та процеси «формування стратегічних знань» (табл. 2.1);

проаналізувати умови розвитку машинобудівних підприємств та за виділеними аспектами (інноваційний, конкурентний, інституціональний) визначити стан їх стратегічних знань;

вивчити найбільш задіяні організаційні форми створення, трансферу та розвитку знань, інструментарій управління ними, проаналізувати переваги та недоліки його застосування;

провести аналіз стратегій формування знань, що застосовують машинобудівні підприємства та запропонувати певні напрямки подальшого удосконалення їх методичного забезпечення;

розробити методичний підхід до формування стратегічних знань та вибору заходів щодо їх розвитку.

Таблиця 2.1

Формування предметної області дослідження стратегічних знань підприємства

| Складові предметної області дослідження | Елементи дослідження стратегічних знань підприємства |
|---|---|
| Сутність поняття «стратегічні знання» | <p>Визначається: конкурентною (через реалізацію процесів створення конкурентних переваг), організаційною (організаційна структура, процеси) та мотиваційною природою (установка стимулів, а також виховання й заохочення позитивного мислення й поведінки, стимулювання відданості й бажання).</p> <p>Проявляється в здатності приймати доцільні управлінські рішення, застосовувати передовий досвід, розробляти та реалізовувати стратегії бізнесу, формувати нові моделі поведінки для підприємства на ринку, отримувати інноваційні результати діяльності в продуктах, послугах та технологіях.</p> |
| Сутність поняття «процеси формування стратегічних знань» | <p>Розкривається в створенні конкретних форм стратегічних знань, що: задекларовані в місії та цілях підприємства, в програмах розвитку та навчання, уставних документах, положеннях; відображені в інноваційних продуктах, технологіях, лідерстві та конкурентних перевагах на ринку, організаційних формах взаємодії та співробітництва, організаційній структурі підприємства; представлені інформацією на сайтах, у рекламі, на виставках та ярмарках, періодичних виданнях; документально оформлені інвестиційними проектами, бізнес-планами, поточними завданнями, нормами, правилами, інструкціями, методиками.</p> |
| Види стратегічних знань за ознаками використання інформації в прийнятті стратегічних рішень | <p>організаційний рівень розроблення стратегічних рішень – особистісні як результат індивідуального досвіду (містить особистісні переконання, думки, цінності особи, що приймає рішення), організаційні, корпоративні;</p> <p>ступінь сформованості знань – від неявних (на рівні інтуїції, прихованих) до формалізованих знань, що оформлені в конкретну форму (певні, явні, кодифіковані, експліцитні, документовані);</p> <p>спосіб пізнання – знання стратегічної логіки, стратегічного бачення, стратегічного аналізу, методи дослідження;</p> <p>характеристики культури діючого інституту прийняття стратегічних рішень – розуміння, що поділяє персонал; традиції, система цінностей, стандарти;</p> <p>засіб використання в процесах стратегічного управління – декларативні – інформація, що заявлена й представляє стратегічну позицію підприємства; процедурні – представлені інформацією щодо ідентифікації та класифікації об'єктів та подій; методичні знання – інформація про те, як зробити, знання інструктивного характеру; причинні або аксіоматичні знання – фундаментальні переконання або базові причини;</p> <p>визначення цілей відповідно до стратегічних напрямів формування стратегічних знань – створені, залучені, придбані, кодифіковані, персоніфіковані.</p> |

Продовження таблиці 2.1

| Складові предметної області дослідження | Елементи дослідження стратегічних знань підприємства |
|--|---|
| Місце знань в етапах створення компетентності | Дані – інформація – знання – досвід – компетентність |
| Ступінь сформованості та розвитку стратегічних знань в етапах створення конкурентної переваги та позиції | Прихований потенціал (знання в неявній формі) – Відповідність стандартам галузі (в достатньому ступені сформованості знань) – Відмітна ефективність (в результатах діяльності) – Відмітна цінність (в достатньому ступені розвитку) – Відмітна здатність до реагування (в наявності досвіду та лідерстві на ринку) |
| Стратегії формування знань | Пошуку, систематизації, накопичення знань та створення нових за рахунок проведення досліджень, розробок інноваційних продуктів та технологій, стратегічної компетентності, стійкої конкурентної переваги на ринку; Залучення та придбання знань до організації на засадах між організаційної взаємодії, співробітництва та стратегічного партнерства; Розвитку власних знань організації за рахунок навчання та мотивації персоналу - відображують зміни в цінностях, підходах, кваліфікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та нарощували зусилля для досягнення цілей організації. |

При дослідженні стратегічних знань підприємства крім виділених таксономічних ознак стратегічних знань необхідно враховувати інструментарій з управління ними [95,103,104]. Знання можуть перебувати у різних формах (експліцитній чи імпліцитній), бути формалізованими або неформалізованими, що безперечно слід враховувати здійснюючи процеси управління виробництвом, персоналом, збутом тощо. Діяльність по управлінню знаннями має спиратись на принципи розвитку та включати цілий комплекс заходів, спрямованих на виявлення, формалізацію, накопичення, ефективне використання та збагачення знань підприємства із застосуванням високих інформаційних технологій з метою створення інновацій та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Відповідно до організаційного рівня створення знань виділяють стратегії використання та розвитку [99] (рис. 2.1), основою яких є сполучення індивідуальних знань та компетентності управлінського персоналу,

організаційних знань та компетентності (внутрішня організаційна структура) підприємства і залучених, придбаних знань та компетентностей (зовнішнє середовище підприємства). В залежності від поєднання цих трьох елементів, формується сукупність напрямків та заходів, яким приділяється найбільше уваги при здійсненні даного процесу. Так, першочерговим завданням для підприємства стає чітке визначення значущих елементів його інтелектуального капіталу, що дасть змогу обрати найбільш ефективну стратегію.

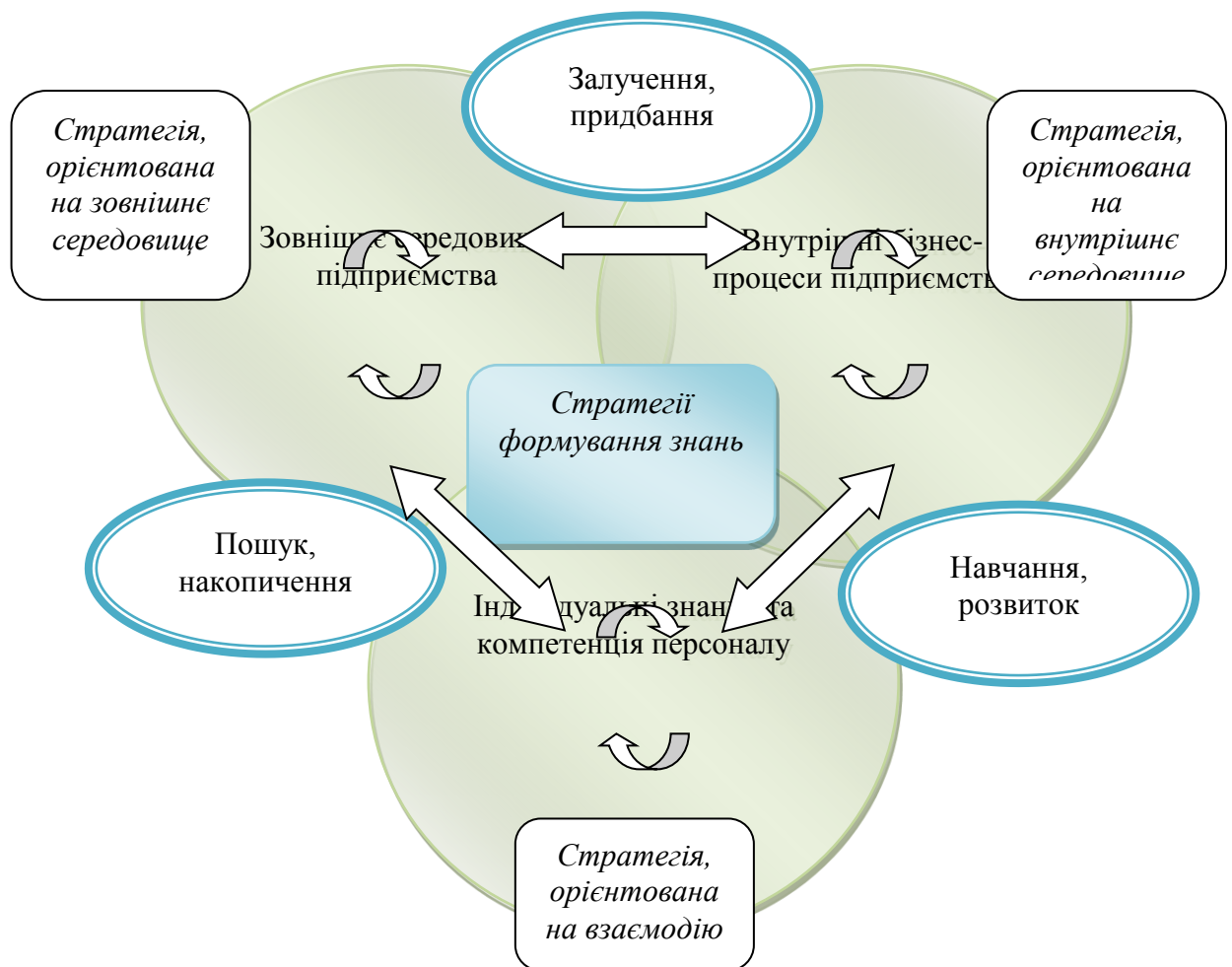


Рис. 2.1. Стратегії формування знань підприємства

Стратегії формування знань спрямовані на те, щоб створити нову цінність, вартість, реалізовану в продуктах, людях і бізнес-процесах підприємствах. Основна мета цих стратегій – підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства, одержання кращих і більш

швидких інновацій, поліпшення обслуговування клієнтів, зниження втрат від не використовуваних інтелектуальних активів.

Три основні стратегії полягають у тому, щоб ефективно формувати й використовувати знання в рамках одного з видів інтелектуального капіталу (індивідуальна компетенція, внутрішня структура й зовнішня структура). Ще три стратегії передбачають досягнення позитивного ефекту від взаємодії між двома різними видами інтелектуального капіталу – індивідуальних й організаційних знань та компетентностей внутрішньої структури підприємства, індивідуальної компетенції й залучених та придбаних з зовнішнього середовища. Нарешті, остання, сьома стратегія будується на інтеграції всіх трьох організаційних рівнів та елементів інтелектуального капіталу (ці стратегії умовно зображені на рис. 2.1 у вигляді стрілок різної форми).

Перша стратегія, заснована на формуванні й використанні знань у рамках індивідуальної компетенції індивіда. Дана стратегія спрямована на розвиток індивідуальної компетенції працівників шляхом їх навчання, проведення тренінгів й формування відповідної культури діяльності. Ця стратегія докладно досліджена в роботах, присвячених людському капіталу, мотиваційним системам, навчанню в організаціях, підготовці талановитих менеджерів тощо [56]. У сучасних умовах інноваційного розвитку навчання стає найважливішою функцією менеджменту в цілому й менеджменту знань зокрема. Практично всі провідні компанії світу створюють у себе цілісну систему розвитку персоналу, його навчання й підвищення кваліфікації. Турбота про навчання, безперервне підвищення кваліфікації кожного – неодмінний атрибут будь-якого успішно діючого підприємства. Навчання управлінського персоналу стає відносно самостійним фактором формування сприятливого клімату на підприємстві, створює передумови для постійної адаптації до мінливих умов, підвищує його конкурентоспроможність. Щоб адекватно відповідати на виклик сучасності, кожне підприємство повинне перетворитися на таке, в якому відбувається безперервний процес навчання менеджменту всіх рівнів із усіх підрозділів. Для підприємства, що навчається характерним є [106]:

стратегічне бачення майбутнього, що розділяється більшістю; дія системи з передачі знань від одного працівника до іншого й командного навчання; здатність оцінювати й впливати на ментальні моделі своїх співробітників; наявність стимулів для вдосконалення майстерності; системне мислення, тобто здатність бачити події й речі не як ланцюжок подій, а як складну структуру, характер взаємодії елементів якої не є лінійним та циклічним.

Підприємство, що спрямоване на постійне навчання, здатне вдосконалювати вміння й навички на індивідуальному й колективному рівні (думати разом і продуктивно взаємодіяти). Одночасно воно вдосконалює специфічні здатності до навчання, що включають здатності працівників розуміти взаємозалежність явищ у світі й розвивати системне мислення. В таких рамках навчання відбувається не тільки в традиційних формах семінарів, тренінгів, але й у процесі регулярної діяльності, коли люди діляться своїми знаннями, допомагають один одному для поліпшення своєї взаємодії.

Формування організаційної культури, що націлена на обмін знаннями між співробітниками, – ще одна важлива складова першої стратегії. Істотним фактором формування відповідної організаційної культури стає мотивація вільного обміну знаннями між співробітниками. У ряді підприємств система стимулів спрямована на перенесення знань усередині цих підприємств. У зв'язку із сказаним вище важливий елемент управління знаннями – це довіра до управлінської системи. Діалог у режимі довіри більш цінний, ніж у рамках його відсутності. Інвестування у збільшення довіри на сучасних підприємствах має часом більше значення, ніж інвестиції в устаткування.

Стратегія, що заснована на формуванні й використанні знань у рамках внутрішньої структури підприємства побудована на організаційних взаємозв'язках, інформаційних системах, базах даних, авторських правах, патентах, ноу-хау, ліцензіях та ін.. тобто все те, що стосуються організації усіх бізнес-процесів.

Інформаційні системи й бази даних зайняли значне місце в сучасних підприємствах завдяки безпрецедентно швидкому й успішному розвитку

комп'ютерів і програмного забезпечення. Нові технічні засоби надають новий імпульс зростання значимості знань і інтелектуального капіталу. Програмне забезпечення стало ключовим елементом інноваційного процесу й відносно самостійним фактором економічного розвитку. Інформаційні технології скорочують час інноваційного процесу, вони стають своєрідною з'єднуючою ланкою між джерелами й споживачами знань, формують інформаційний простір для прийняття управлінських рішень, скорочують час на пошук та вибір альтернатив. Таким чином, у рамках другої стратегії можна формувати й розвивати внутрішні інформаційні системи, здійснювати їхнє наповнення даними про технологічні й маркетингові можливості, а також про передовий досвід здійснення тих або інших функцій.

Організаційна структура повинна бути орієнтованою на інтенсивний обмін знаннями та їх акумулювання стратегічних знань усередині підприємства. Як приклад можна навести формування мережних підприємств, які ґрунтуються на застосуванні інноваційних організаційних формах горизонтальній та вертикальній інтеграції. На цих підприємствах (компаніях, корпораціях) відбувається розподілення функцій, при цьому необхідні для будь-якого бізнесу функції залишаються у центрі: стратегічне планування, управління фінансовими потоками, маркетинг і частково НДДКР. Основними функціями цих підприємств стає НДДКР, системна інтеграція, логістика, маркетинг, збут і обслуговування.

На підприємствах, організованих за мережним принципом, діють нові фактори успіху, іноді зовсім не схожі на традиційні. Для нових підприємств важливо не стільки володіти традиційними ресурсами, скільки мати вільний і ефективний доступ до нових ресурсів – ідей та інформації. Для них важливі, насамперед, участь персоналу у прийнятті рішень і гнучкий контроль. Істотним стає не концентрація й централізація безпосередньо виробництва, а організація ефективної мережної взаємодії між всіма учасниками виробничого процесу.

Третій вид стратегії, заснований на формуванні й використанні знань у рамках організаційних взаємовідносин між підприємствами. До елементів

зовнішньої структури, як відомо, належать зв'язки із клієнтами, постачальниками, конкурентами, місцевим співтовариством, торговельні марки, імідж підприємства, а також система партнерства та співробітництва. Ця стратегія спрямована на побудову ефективних зовнішніх зв'язків підприємства, які збільшують конкурентоспроможність, сприяють ефективному використанню його переваг. Дана стратегія опирається на маркетингові технології, які спрямовані на розвиток відносин з постачальниками, працівниками, акціонерами, місцевими співтовариствами та ін.

Досить істотним елементом третьої стратегії є дії, спрямовані на розвиток позитивного іміджу підприємства. З метою формування такого іміджу використовуються різноманітні спеціальні PR-акції, а також особливим чином координується вся діяльність, пов'язана із зовнішніми контактами. Також, самостійним і важливим елементом третьої стратегії є вдосконалення торговельної марки. У ряді випадків торговельна марка складає значну частку інтелектуального капіталу підприємства. У вітчизняній практиці спостерігається усе більш пильна увага до управління торговельною маркою, а також до управління брендом. У наукових журналах з'являються перші публікації, присвячені проблемам оцінки торговельної марки [20,23]. Однак багато успішно діючих вітчизняних підприємств поки ще не повною мірою оцінили важливість такого управління.

Четверта стратегія орієнтована на пошук нових знань у зовнішньому середовищі, на обмін знаннями між індивідуальними управлінськими знаннями і зовнішньою структурою підприємства. Вона містить у собі прийоми й методи між особистої взаємодії персоналу підприємства зі споживачами, які в зворотному зв'язку підвищують індивідуальну компетенцію співробітників підприємства. Це може відбуватися різними шляхами, насамперед, шляхом прямого контакту зі споживачами. Будь-які форми зворотного зв'язку, отримані за допомогою соціологічних досліджень або шляхом установалення безпосередніх контактів, можна використовувати з метою підвищення кваліфікації співробітників і збільшення їх готовності відповісти на нові запити

споживачів. В контексті четвертої стратегії застосовується технологія бенчмаркінгу, як один з засобів розвитку стратегічних знань.

П'ята стратегія, заснована на обміні знаннями між внутрішніми підрозділами підприємства і має справу в основному з переносом індивідуального знання на корпоративний рівень й закріпленням його там з метою широкого використання іншими співробітниками. Так, у рамках підприємства неявне знання перетвориться в явне, тобто у форму документів, закріплених процедур і т. п. Таким чином, відбувається своєрідна конвертація людського капіталу в структурний. Від індивідуальної компетенції до внутрішньої структури йде потік знань, що потім закріплюється в інформаційних системах. В межах даної стратегії особливого значення набуває стандартизація знань, збільшення прозорості бізнес-процесів, формування кадрового резерву, створення потужної системи навчання управлінського персоналу для обіймання в майбутньому вищих посад тощо.

Шоста стратегія, заснована на обміні знаннями між елементами корпоративного рівня. Тут йдеться, в основному, про перенесення знань зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами підприємства й закріпленням їх з метою широкого використання співробітниками. У рамках цієї стратегії здійснюються систематичні опитування споживачів, формуються бази даних про споживачів і їх переваги. Шоста стратегія використовується з метою підвищення якості обслуговування споживачів. База даних про клієнтів – це істотний елемент внутрішньої структури, один з найважливіших ресурсів підприємства. Прикладом такого роду може служити база даних про клієнтів компанії Рідерз Дайджест, де зібрана інформація про переваги десятків мільйонів родин, про їх замовлення журналів, книг, касет і дисків. Маючи ці дані, підприємство може здійснювати індивідуальне обслуговування з урахуванням попереднього вибору протягом ряду років.

Зовнішня структура – це не тільки клієнти, але й конкуренти, тому в рамках шостої стратегії зустрічаються дії, спрямовані на перенесення знань від конкурентів в усі внутрішні структури підприємства. Зокрема, останнім часом

багато великих підприємств стали прибігати до такого прийому, як створення альянсів з конкурентами для спільного проведення НДДКР [74]. Справа в тому, що конкурентні переваги часто криються в знаннях, отриманих не стільки в процесі НДДКР, скільки в інформації більш тонкої властивості: про конкурента, про способи організації його бізнесу, про неявні знання персоналу та ін. У рамках шостої стратегії здійснюється також збір даних про продажі з метою раціоналізації виробничого процесу, зниження витрат і оптимізації запасів.

Сьома стратегія – це стратегія, що опирається на рух знань одночасно між всіма організаційними рівнями. Одним із проявів того, що підприємство реалізує інтеграційну стратегію повною мірою виступає регулярне оцінювання стратегічних знань та управлінських компетенцій підприємства та вибір й реалізація напрямів їх розвитку. Такий підхід вимагає створення комплексного методичного забезпечення формування та координації стратегічних знань на індивідуальному, організаційному та між організаційному рівнях, що є логічною складовою системи стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 2.1). За таким положенням методичне забезпечення аналізу умов формування стратегічних знань підприємств включає такі задачі: проаналізувати стан та перспективи розвитку підприємств машинобудівної галузі; виявити організаційні форми створення, трансферу та розвитку стратегічних знань, інструментарію управління ними; провести аналіз стратегій формування та розвитку знань, що застосовують машинобудівні підприємства; розробити методичні рекомендації для підвищення ефективності формування та розвитку стратегічних знань підприємств (табл. 2.2).

Вибір методів для вирішення поставлених завдань дослідження здійснюється при дотриманні певних умов: ретельної систематизації всього арсеналу методів; чіткому визначені передумов використання кожного аналітичного прийому; детальному описанні технології реалізації найбільш складних методів. Аналітичні методи, що використовувалися в дослідженні відповідають класифікації методів аналізу систем управління [22], в якій всі

аналітичні методи поділяються на розрахункові та евристичні. Перша група включає методи, які використовують строгі правила логіки. Вони призначені для отримання числових значень й спираються на економіко-математичне моделювання та обчислювальні операції, що здійснюються за допомогою фінансово-економічних показників. Серед них виділяються методи порівняння, упорядкування та моделювання. Саме такі методи автор вважає придатними для реалізації першого, третього та четвертого етапів дослідження.

Таблиця 2.2

**Методичне забезпечення аналізу умов формування стратегічних знань
промислових підприємств**

| Завдання | Методи | Результати, що очікуються |
|--|--|--|
| 1. Здійснити аналіз стану та перспектив розвитку підприємств машинобудівної галузі | Прийоми та методи економічного аналізу, факторний та кластерний аналіз | Виявлені інноваційні, конкурентні, інституціональні умови формування стратегічних знань промислових підприємств. Визначені пріоритетні орієнтири формування стратегічних знань за рахунок аналізу інноваційної активності, факторів фінансово-економічного стану на прикладі підприємств Харківського регіону. |
| 2. Провести аналіз організаційних форм створення, трансферу та розвитку стратегічних знань, інструментарію управління ними | Порівняння, рейтингові оцінки, експертне опитування | Визначено найбільш задіяні організаційні форми створення, трансферу та розвитку стратегічних знань, . Виявлено переваги та недоліки застосування інструментарію управління стратегічними знаннями. |
| 3. Провести аналіз стратегій формування знань, що застосовують машинобудівні підприємства | Порівняння, стратегічний аналіз та аналіз сайтів досліджуваних підприємств | Виявлено та охарактеризовано стратегії формування знань, що застосовують машинобудівні підприємства та запропоновано певні напрямки подальшого удосконалення їх методичного забезпечення. |
| 4. Розробити методичний підхід до формування стратегічних знань | Експертне оцінювання, морфологічний аналіз | Сформовано обґрунтований перелік заходів з формування стратегічних знань підприємств |

З позиції автора, що передумовою усвідомлення проблеми про необхідність формування та розвитку стратегічних знань підприємств є визначення закономірностей змін у фінансово-економічному стані підприємств та значної кількості даних, доречним є використання статистичних методів аналізу.

Статистичні методи допомагають визначити загальні закономірні фактори та причини, що взаємозумовляють процеси розвитку. Факторний аналіз заснований на відшуканні причини, що лежить в основі взаємозалежної зміни ознак. Даний метод призначений для виявлення й кількісного опису узагальнюючих характеристик, які відображають весь набір вихідних і результуючих показників. Фактор розглядається як «причина», «рушійна сила якого-небудь процесу», «явище, що визначає характер або окремі риси процесу» [15]. Розглядаючи всю сукупність підприємств як цілісну систему з притаманними їй властивостями, за допомогою факторного аналізу визначимо закономірні, типові сполучення значень безпосередньо вимірюваних ознак змін, що проходять на підприємствах та виявимо загальні причини, які породжують ці процеси. З іншого боку, досліджуючи зміни в значеннях ознак, виявимо внутрішні властивості і основні аспекти управління ними.

Фактори встановлюються залежно від їх структури – складу показників, що мають найбільші коефіцієнти факторних навантажень та аналізу взаємозв'язку між ними. З погляду керівника або дослідника це не тільки причини – це інструмент впливу на поточний процес і, використовуючи його, можна визначати необхідні параметри даного процесу, а потім, маючи його кількісні характеристики, оцінювати й вносити корективи. Тому фактор, виявлений і оцінений, є ефективним інструментом управління.

Завдання визначення мінімальної кількості факторів, що досить для опису вихідної системи показників і їхніх кореляцій вирішується методом головних компонент [61,81]. За стандартною процедурою одержують матрицю навантажень вагових коефіцієнтів. Факторні навантаження є характеристиками стохастичного зв'язку між вихідними ознаками й загальними факторами. Для

розрахунків факторного аналізу використовувався модуль Factor Analysis і Principal Components (метод головних компонентів).

Методи кластерного аналізу вирішують задачу класифікації. Техніка кластерного аналізу базується на понятті схожості об'єктів (в даному випадку це буде стан стратегічних знань підприємств). Вибором найбільш схожих об'єктів здійснюється розподіл сукупності на групи (кластери, класи, таксони). У відмінності від комбінаційних групувань, кластерний аналіз розподіляє об'єкти на групи з врахуванням всіх ознак схожості одночасно й при цьому не вказуються строго границі кожної групи (це право залишається за ОПР).

Евристичні методи (до яких відноситься й метод експертного оцінювання) поділяються на оцінювальні та оцінювально-пошукові. Умови, що передбачають використання евристичних методів складаються з наступних:

- якісний характер вихідної інформації та її описання за допомогою економічних та соціальних параметрів;

- відсутність достатньо представлених та достовірних відомостей за характеристиками об'єкту дослідження;

- велика невизначеність вихідних даних для аналізу;

- відсутність чіткого предметного описання і математичної формалізації предмету оцінювання;

- недостатність часу й засобів для дослідження із застосуванням формальних моделей;

- відсутність технічних засобів з відповідними для аналітичного моделювання характеристиками;

- екстремальність ситуації що аналізується.

Тому автор вважає доцільним використовувати методи експертного оцінювання для аналізу стану системи менеджменту знань на підприємствах. Однак слід зазначити, що цій групі методів властиві певні переваги і недоліки. Перевагами є те, що вони дозволяють проводити оцінювання, коли об'єктивні методи несприйнятливі. Також, до інших переваг відноситься їх відновлюваність. Сфера застосування цих методів – не лише оцінка якості

стратегій, структур, але і дослідження управлінських процесів формування та розвитку стратегічних знань.

Експертні методи, застосовані кваліфікованими експертами, дозволяють дати достатньо точну оцінку економічним явищам та процесам. Проведені експерименти свідчать, що при правильній методиці експертної оцінки похибка результатів складає 5–10%, що допускається для вимірювальних методів. Отримані експериментальним шляхом результати експертних оцінок в різних групах експертів показали їх достатньо високу відновлюваність [61].

До недоліків експертних методів відносяться суб'єктивізм, обмеженість застосування, високі витрати на їх проведення. Суб'єктивізм експертних методів є наслідком того, що експертна оцінка проводиться кожним експертом індивідуально і представляє суб'єктивну думку. Проте слід мати на увазі, що експертна оцінка складається з думок декількох експертів, кожен з яких є не лише фахівцем в певній галузі знань, але і споживачем. Тому експертна оцінка до певної міри відображає і думки споживачів, що неможливо здійснити при інших методах [22,61].

Унаслідок значної частки суб'єктивізму експертні методи мають певні обмеження. Їх використання раціональне в двох випадках: по-перше, коли поставлені перед експертами цілі не можуть бути вирішені іншими методами; по-друге, коли наявні альтернативні методи дають менш точні і достовірні результати або пов'язані з більшими витратами. Тому для усунення цього недоліку експертні методи необхідно доповнювати іншими методами дослідження.

Крім зазначених видів методів, існує певна мотивація щодо використання в даному емпіричному дослідженні методів стратегічного та конкурентного аналізу. Мова йде про застосування таких прийомів та процедур:

визначення та оцінювання особливостей та тенденцій розвитку у галузі через значення економічних характеристик галузі – розмір ринку та темпи зростання ринку, надлишок/нестача виробничих потужностей, прибутковість галузі, собівартість та значимість продукції, стандартизація продукції, зміни в

технології;

вибір найкращих та конкурентоздатних підприємств із представників певного напрямку діяльності чи машинобудівної галузі, показники діяльності яких мають кращі значення та являють собою джерело визначальної конкурентної переваги. До основних джерел бази даних, слід віднести інформацію з корпоративних сайтів підприємств, звітності підприємств, професійних асоціацій, консультантів і незалежних експертів, наукових доповідей і публікацій, семінарів і колоквиумів, газетних і журнальних публікацій, власних пошуків і спостережень і т. ін.;

встановлення та визначення: тенденцій інноваційних змін через вимірювання стану об'єктів змін в певному періоді часу; певного переліку ресурсів і компетенцій, які забезпечують існування, приводять в дію і визначають рівень володіння тими чи іншими стратегічними компетенціями;

обґрунтування стратегічних намірів та цілей, вимірювання міри їх реалізації. Оскільки цілі їх досягнення визначаються для певного часового горизонту, необхідно враховувати відповідну еволюцію всього конкурентного підтексту, яка відбудеться за цей період, а також зміни, що матимуть місце на підприємствах.

Вибір методів та моделей оцінювання є не єдиною важливою умовою отримання представлення про об'єкт дослідження. Вирішення зазначених завдань дослідження стратегічних знань припускає формування системи показників. Для кожного завдання дослідження існує кілька критеріїв відбору показників, що характеризують відповідні аспекти дослідження процесів управління стратегічними знаннями. Загальним критерієм являється можливість проводити порівняльний аналіз за окремі періоди часу, зв'язуватися причинно-наслідковими взаємовідносинами та характеризувати як стан системи управління стратегічними знаннями підприємства так і її зміни. Основними принципами формування й використання системи показників в дослідженні економічного явища, зокрема й процесів управління стратегічними знаннями в контексті розвитку підприємства, є [22, 40, 61, 73, 81]:

актуальність – означає реальне відображення найбільш істотних і ключових факторів стратегічних знань у вирішенні проблем розвитку підприємства;

імовірність – ґрунтується на точному відтворенні економічного стану підприємства та процесів його зміни. Цей принцип вимагає підвищеної надійності джерел даних і проведення аналізу отриманих відомостей на несуперечність;

повнота відображення – визначає необхідність охоплення й об'єктивного обліку всіх ключових аспектів діяльності та ключових факторів успіху для досягнення стратегічних цілей;

цілеспрямованість – орієнтує на конкретні цілі та завдання й на придатність показників для встановлення цілей, які виглядали б реалістичними та переконливими в очах відповідальних за їхнє досягнення керівників;

інформаційна єдність – вимагає розробки такої системи показників, при якій виключалася б можливість протиріччя у висновках і непогодженість первинних та проміжних даних; однозначність змісту й однакова методика розрахунку у всіх підрозділах підприємства.

Методичну базу показників для проведення інституціонального аспекту дослідження стратегічних знань складають показники, які наведено в за результатами аналітичних досліджень проведених консалтинговою компанією KPMG (2013 р.) та Рейтинговим агентством IBI-Rating (2016 р.) [62,63]. В аналітичній практиці управління підприємствами часто перевага віддається відносним показникам, в яких вже міститься можливість порівняння – відсоткам, коефіцієнтам, рейтинговим показникам [22,61]. Однак в значній мірі придатність або непридатність показників залежить від ситуації та обраної стратегії підприємства. Крім того, як правило, рекомендовані експертами показники визивають більшу довіру у дослідників.

В дослідженні процесів управління стратегічними знаннями використовуються показники фінансового та не фінансового характеру. Розробники концепції стратегічних карт стверджують: «В довгостроковій

перспективі використання винятково фінансових показників не тільки позбавляє компанію багатьох можливостей, а й стає ризикованим.... Ми переконані, що контроль та аналіз не фінансових показників особливо корисні, якщо компанія стурбована збором та аналізом думок добре інформованих спеціалістів й просто зацікавлених осіб.» [73, с. 244]. В своїх доказах дослідники приводять порівняльні характеристики фінансових та не фінансових показників. Перевагами використання фінансових показників в дослідженні процесів розвитку підприємств та таких, що представляють результати інноваційної діяльності [73, с.243] вважають: цілісність - представляють цілісну систему, що заснована на логічних зв'язках; носять нормативний характер; мають можливості щодо контролю й обґрунтування реалістичності; є індикаторами в запобіганні компаній від банкрутства та фінансових втрат. Перевагами для застосування в дослідженні не фінансових показників є: можливості щодо оформлення їх за довільною формою; визначені доцільністю при відборі та допомагають у формалізації стратегічних цілей компанії. Однак, якщо до недоліків застосування фінансових показників відносять їх складність при розумінні, а отже, можливість використання тільки спеціалістами, то для не фінансових - складність при об'єднанні в систему та застосування тільки на рівні розробки стратегії.

Тому при аналізі умов формування стратегічних знань на підприємствах автор вважає за необхідне використовувати фінансово-економічні показники діяльності, динаміка змін яких, відображує якість та доцільність управлінських процесів, а таким чином й рівень стратегічних знань підприємств. Слід зауважити, що одні й ті ж показники можуть характеризувати декілька ключових аспектів досліджуваної проблеми, наприклад:

фінансові показники характеризують не тільки фінансову сторону діяльності підприємства, а й ефективність та якість управління підприємством, організаційні аспекти його бізнес-процесів, відносини з інвесторами, споживачами;

рентабельність продаж рекомендується використовувати в якості

показника аспекту відносин з споживачами, але цей же показник характеризує рівень конкурентоспроможності реалізованої продукції, ефективність цінової політики підприємства, його фінансову діяльність;

обсяг продаж нових видів продукції є одним з можливих показників організації бізнес-процесів й той же час є ознакою процесів розвитку, особливо, якщо інноваційна діяльність підприємства відноситься до критичних його факторів успіху.

Крім того, слід зазначити, що неможливо провести всебічний аналіз без показників не фінансового характеру, що відповідають оцінкам управлінців та експертів (наприклад, при оцінюванні стратегічних знань та компетентностей). Тому доречним є використання в дослідженні фінансових та не фінансових показників.

Таким чином, методичне забезпечення аналізу умов формування стратегічних знань на підприємствах передбачає визначення предметної області дослідження – ідентифікації стратегічних знань та визначення їх видів, обґрунтування певної послідовності організаційних дій та параметрів, показників оцінювання реалізації кожного етапу, вибір методів аналізу та оцінювання.

2.2. Аналіз стану та перспектив розвитку підприємств машинобудівної галузі

Рівень стратегічних знань машинобудівних підприємств відповідає стану процесів розвитку галузі та національної економіки в цілому. Всесвітньою організацією інтелектуальної власності визначено глобальний інноваційний індекс за яким Швейцарія посіла другий рік поспіль першу сходинку. В десятку найбільш інноваційно-розвинутих держав увійшли також Швеція, Великобританія, США, Фінляндія, Сінгапур, Ірландія, Данія, Нідерланди та

Німеччина. Китай посів 25 місце, Україна опинилася на 56 позиції [21].

Так, Південна Корея за кілька десятиріч перетворилася із бідної аграрної держави у багату високотехнологічну економіку завдяки високим темпів росту інновацій. Сінгапур — держава, яка до 1963 року перебувала у колоніальній залежності, не має сировинних ресурсів, сьогодні посідає найвищі сходинки за обсягами ВВП на душу населення та посів перше місце за рейтингом *Doing Business* у 2016 році [21]. Країни Перської затоки проводять інноваційні розробки з метою зменшення долі енергоресурсів в структурі експорту. Спостерігається міжнародна концентрація наукомісткого та високотехнологічного виробництва навколо США, Японії та ЄС.

Країни-лідери інноваційного рейтингу в достатній мірі фінансують проведення наукових досліджень. Світові рейтинги *Global Competitiveness Index* [40] надають інформацію щодо використання коштів на дослідження та розробки. Ці показники, свідчать, що найбільше на інновації витрачають США, Китай та Японія. Україна поступово скорочує фінансування інновацій, одночасно, як свідчить дані статистики України, скорочується кількість інноваційно-активних підприємств.

За наведеними даними (табл. 2.3) [42] в Україні кількість організацій, які виконують наукові дослідження та розробки, а також кількість науковців, починаючи з 2005 року поступово скорочується. Причинами скорочення кількості наукових досліджень слід вважати перш за все скорочення обсягів фінансування, а причиною скорочення чисельності науковців — матеріальне забезпечення робітників, що спричиняє витік мізків з країни та регіонів. Незважаючи на скорочення, українські корпорації продовжують здійснювати розробку та впровадження інновацій, це перш за все, ІТ-сектор, агропромисловий комплекс (внаслідок сприятливого клімату та долі експортної продукції), оборонна промисловість (через бойові дії на сході країни), машинобудування, металургія та хімічна промисловість (завдяки сталої структури експорту продукції цих галузей). Впровадження інновацій на цих підприємствах створюють попит на наукові розробки в країні та підвищують

конкуентоспроможність України на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.3

Наукові кадри та кількість наукових організацій в Україні [42]

| Рік | Кількість організацій, які виконують наукові дослідження й розробки | Кількість науковців, осіб |
|------|---|---------------------------|
| 2000 | 1490 | 120773 |
| 2001 | 1479 | 113341 |
| 2002 | 1477 | 107447 |
| 2003 | 1487 | 104841 |
| 2004 | 1505 | 106603 |
| 2005 | 1510 | 105512 |
| 2006 | 1452 | 100245 |
| 2007 | 1404 | 96820 |
| 2008 | 1378 | 94138 |
| 2009 | 1340 | 92403 |
| 2010 | 1303 | 89564 |
| 2011 | 1255 | 84969 |
| 2012 | 1208 | 82032 |
| 2013 | 1143 | 77853 |
| 2014 | 999 | 69404 |
| 2015 | 978 | 63864 |

В діяльності сучасних корпорацій інновації виступають інструментом забезпечення виробництва продукції, інструментом підтримки, розвитку та, взагалі, існування бізнесу. Корпораціям потрібні наукові розробки для підтримки виробництва, впровадження новітньої техніки, зменшення собівартості традиційно виробленої продукції, створення новітніх товарів та послуг, запровадження нового бізнесу. При цьому корпорації потребують дієвих управлінських рішень, спрямованих на перетворення збиткових наукових досліджень та розробок у привабливий прибутковий бізнес.

Цікавим є щорічне дослідження відомих корпорацій світу компанією The Boston Consulting Group та побудовою нею топ-50 інноваційних корпорацій[85]. Основними факторами, які враховуються в цьому дослідженні виступають: науково-дослідна діяльність корпорації, технологічний розвиток виробництва,

компетенції корпорації в галузі інновацій, перспективи до розширення виробництва, сприятливість до впровадження інноваційних бізнес-моделей та рівень корпоративної культури. В табл. 2.4 представлено рейтинг найбільш інноваційних корпорацій світу за 2016 рік.

Таблиця 2.4

Рейтинг інноваційних корпорацій світу у 2016 році (фрагмент)

| Рейтинг | Корпорація | Рейтинг | Корпорація |
|---------|---------------|---------|----------------------|
| 1 | Apple | 11 | Bayer |
| 2 | Google | 12 | Southwest Airlines |
| 3 | Tesla Motors | 13 | Hewlett-Packard |
| 4 | Microsoft | 14 | BMW |
| 5 | Amazon | 15 | General Electric |
| 6 | Netflix | 16 | Daimler |
| 7 | Samsung Group | 17 | Uber |
| 8 | Toyota | 18 | Dupont |
| 9 | Facebook | 19 | Dow Chemical Company |
| 10 | IBM | 20 | BASF |

Перегляд списку VCG-2016 50 найбільш інноваційних компаній (табл. 2.4) підтверджує дієвий вплив цифрової революції. Основні технологічні гіганти отримують свої лідерські позиції не вперше. Перше місце в рейтингу серед корпорацій-лідерів посіла американська корпорація Apple, продукція якої відома у всьому світі. Кожен з товарів корпорації призводить до революції на відповідному сегменті ринку, стає інноваційним та змінює технології у світі. Значний вплив на продажі продукції корпорації має інноваційний дизайн.

На другому місці інноваційних підприємств опинилася корпорація Google, яка першочергово працює в галузі пошуку інформації в мережі Інтернет, розробці інтернет-сервісів та інтернет-рекламі. Корпорація Google безперервно удосконалює свої продукти та займається розробками оригінальних інноваційних проектів, таких як проект Books, створення автоматичної системи управління будівлею, електронної таблетки для

діагностування хвороб тощо.

На третьому місці за рівнем інноваційності опинилася високотехнологічна американська корпорація Tesla Motors, яка запустила серію електромобілів, які по технічним характеристикам та по дизайну не поступаються звичайним автомобілям. Ці електромобілі також вирізняються підвищеною безпекою та високою екологічністю.

В сфері автомобілебудування до 50 інноваційних лідерів увійшли корпорації Tesla, Toyota, BMW, Daimler, General Motors, Renault та Honda. В сфері роздрібної торгівлі до топ-50 потрапило лише п'ять корпорацій — Amazon, Netflix, Under Armour, Nike, Procter & Gamble. В сфері промислового виробництва - General Electric, DuPont, Dow Chemical, BASF, SpaceX, 3M та Siemens. В галузі технологій та телефонії — Apple, Google, Microsoft, Samsung, Facebook, IBM, Hewlett-Packard, Cisco Systems, Xiaomi, NTT Docomo, Intel, Dell, Orange, Huawei, BT Group [85]. Підрозділи деяких інноваційних корпорацій працюють в Україні, але звісно у топ-50 не потрапили українські корпорації.

Компанія Forbes Україна в свою чергу розробила та представила рейтинг українських інноваційних компаній, який був складений на основі опитування, в якому прийняли участь експерти, які оцінювали рівень унікальності продукції та бізнес-процесів. Розрахунки інноваційності компаній Forbes Україна представлено у табл. 2.5. До трійки лідерів українських новаторів в сферах маркетингових, продуктових та управлінських інновацій увійшли Приватбанк, «Южмаш» та «Нова пошта». Серед наведених у табл. 3 українських компаній є великі корпорації, середні підприємства і стартапи. Для оцінки інноваційності українських корпорацій враховувалися унікальність продукції та інноваційність технології її виготовлення, унікальність бізнес-процесів корпорації, масштаби інновацій корпорації, наявність конкурентних переваг корпорації завдяки впровадженню інновацій, бажання конкурентів копіювати інновацію, внесок корпорації в розвиток інновацій [86]. Комерційний успіх бізнесу корпорацій залежить від їх спроможності до постійного створення та впровадження інновацій, тобто успішного

корпоративного управління інноваціями. Досягнення успіху залежить не тільки від якості науково-технічних розробок, керівництва та робіт в сфері досліджень, а й від доцільності стратегічних рішень, що обирають напрям та визначають стратегії їх розвитку, своєчасних та дієвих маркетингових досліджень. Прийняття рішень в системі корпоративного управління інноваційною діяльністю охоплює сукупність механізмів та інструментів, спрямованих на реалізацію цілей інноваційної діяльності корпорації для задоволення інтересів її власників, стейкхолдерів та суспільства.

Таблиця 2.5

Рейтинг українських інноваційних компаній у 2016 році (фрагмент)

| Позиція | Компанія | Галузь діяльності | Експертна оцінка |
|---------|----------------|------------------------|------------------|
| 1 | Приватбанк | Фінанси | 79,2 |
| 2 | Южмаш | Машинобудування | 64,6 |
| 3 | Нова пошта | Вантажопереведення | 60,4 |
| 4 | Факмак | Фармацевтика | 60,4 |
| 5 | Турбоатом | Машинобудування | 58,3 |
| 6 | Grammarly | Технології | 56,3 |
| 7 | Нафтовидобуток | ТЕК | 54,2 |
| 8 | МХП | АПК | 54,2 |
| 9 | Укроборонпром | ВПК | 52,1 |
| 10 | Розетка | Електронна комерція | 52,1 |
| 11 | Сільпо | Ритейл | 52,1 |
| 12 | Вінд Пауер | Поновлювана енергетика | 50 |
| 13 | Дарниця | Фармацевтика | 47,9 |

Дослідження розвитку підприємства включають ряд питань, що пов'язані з такими сферами інноваційної діяльності як глобальне дослідження ринку та конкуренції; аналіз конкурентів-новаторів та методів ведення конкурентної боротьби; визначення індикаторів інноваційної активності; планування витрат на інновації; гнучке координування інноваційної діяльності за допомогою виробничих, фінансових та інформаційних технологій; інтегрування підрозділів корпорації в єдину мережу управління інноваціями. Перед вітчизняними підприємствами постає завдання щодо необхідності проведення досліджень глобальних процесів сучасної економіки, ринку та конкуренції, оскільки

корпорації залишаються у світі дієвими стимуляторами розвитку світового господарства, визначаючи напрями і пріоритети розвитку глобальної економіки, виступаючи головними інвесторами та інформаторами світу про інноваційні процеси. Умови розвитку підприємств обумовлюється рівнем стратегічних знань, зокрема про конкурентні умови, інноваційні технології, інструментарій забезпечення гнучкості ведення бізнесу, можливості глобального доступу до інформації, вимоги покупців, методи вирішення екологічних проблем, використання нових організаційних форм та механізмів злиття компаній та формування нових бізнес-структур тощо. Дослідження ринку та конкуренції дозволить виявити вагомих конкурентних гравців та потребуватиме аналізу їх діяльності.

Аналіз конкурентів-новаторів та методів ведення конкурентної боротьби створюють базу знань, дозволяють оцінити ситуацію, визначити основний орієнтир діяльності корпорації та окреслити майбутню стратегію розвитку. При аналізі конкурентів доцільно користуватися індикаторами інноваційної активності. Під індикаторами інноваційної активності слід вважати технологічні активи корпорації, продані ліцензії, патенти та ноу-хау, витрати на наукові розробки та дослідження та купівлю ліцензій, ефективність інновацій, науковий персонал, витрати на навчання персоналу в сфері наукових розробок, рівень оплати труда цих працівників, поліспасті про інновацій у різних засобах інформації. Індикатори інноваційної активності безпосередньо залежать від витрат на інновації. Ефективність планування витрат на інновації проявляється в зростанні продуктивності праці в корпорації, збільшенні фондоозброєності, скороченні собівартості виробленої продукції, зростанні обсягів виробництва та експортної активності корпорації, підвищенні рентабельності корпорації та інших фінансово-економічних показників.

Володіння стратегічними знаннями дозволяє підприємствам нівелювати слабкі сторони та сприяє підвищенню показників результативної діяльності корпорації. Інноваційна діяльність створює для корпорації додаткові складнощі, оскільки така діяльність підвищує рівень невизначеності інформації

щодо витрат, строків, ефективності впровадження. Координування інноваційної діяльності відбувається через виникнення ризикованих ситуацій, збільшення кількості змін, необхідністю реструктуризації корпорації.

Інтегрування підрозділів корпорації в єдину мережу управління інноваціями реалізуються через знання новітніх організаційних засобів та технік: аутсорсингу, трансферту технологій, участі та технопарках, технополісах, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність. Використання принципів корпоративізму, кластерна взаємодіє між підприємствами корпорації в сфері розробки та впровадження інновацій сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Інтеграція сприяє поєднанню інтересів стейкхолдерів, узгодженості дій щодо стратегічного, виробничого, фінансового, маркетингового управління корпорацією, підвищує ефективність корпоративного управління.

Результатом процесів використання стратегічних знань виступає їх модель поведінки на ринку - стратегії, які забезпечують переваги в конкурентній боротьбі, визначають позицію на ринку, сприяють розвитку, формують імідж корпорації. З розробкою стратегій корпорації пов'язано проведення досліджень та розробка планів. Така стратегія визначає специфіку корпорації-лідера, її ринкові, науково-технічні, виробничі, фінансово-економічні можливості. На розробку та впровадження інновацій корпораціями здійснюють вплив економічні, інституціональні, конкурентні чинники.

За результатами аналізу інноваційної активності машинобудівних підприємств Харківського регіону (рис. 2.2, рис. 2.3) [77,78,79] позиції лідерів галузі щодо створення інноваційних продуктів та впровадження інноваційних технологій належать підприємствам ПАТ «ХАРП» (28 нових виробів за 3 роки), ПАТ «Турбоатом» (14 інноваційних виробів за 3 роки), ТОВ «ЛКМЗ» (11 нових виробів), ДП «Електроважмаш» (21 новий виріб).

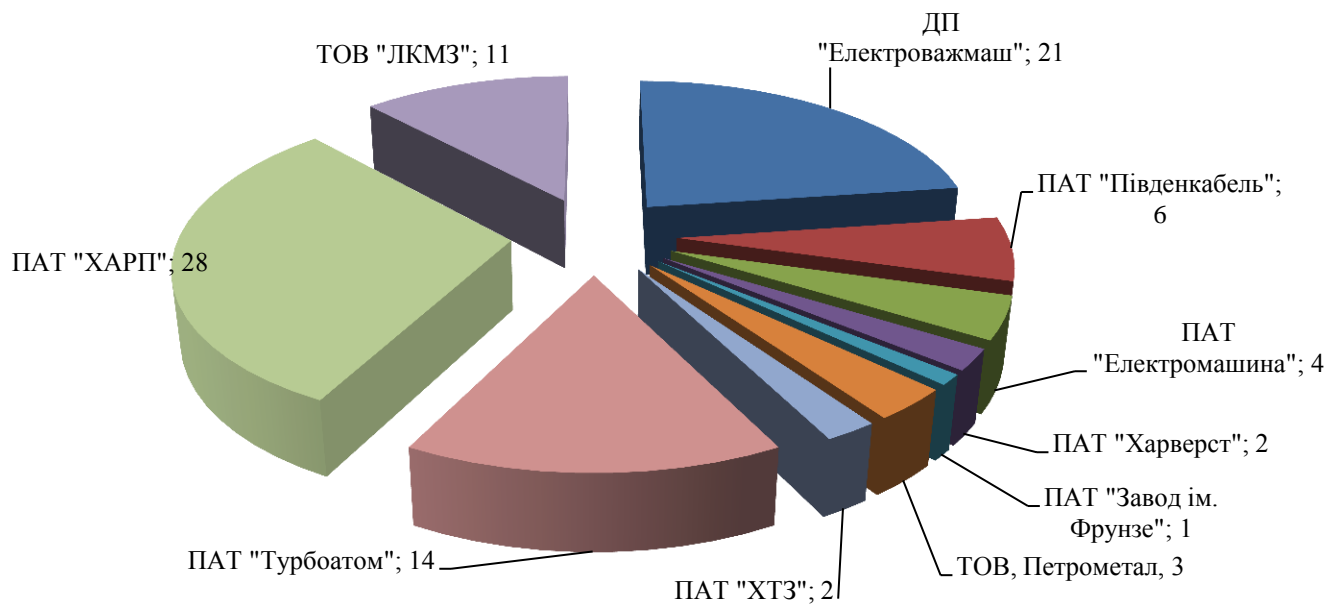


Рис. 2.2. Кількість інноваційних видів продукції, випущеної у 2016-2017 рр. машинобудівними підприємствами Харківської області

Для ПАТ «ХАРП», що є виробником підшипників та входить до складу індустріальної групи «У.П.Е.К.» характерним є нарощування інноваційного потенціалу за останні 10 років. Після того, як підприємства увійшло до складу корпорації, інновації стають невід'ємною складовою його діяльності, що супроводжується постійним розширенням асортименту та номенклатури підшипників, укладанням договорів на поставку підшипників та окремих вузлів для підприємств – світових лідерів підшипникової галузі як на території України, так і Європи.

ТОВ «ЛКМЗ» також є однією з основних виробничих ділянок індустріальної групи «У.П.Е.К.». Виготовляючи техніку для сільського та лісного господарства, підприємство орієнтовано на постійний розвиток, особливо в умовах коли сільське господарство представляє собою найбільш перспективну галузь розвитку економіки України у найближчій перспективі. Інноваційні продукти стосуються розширення парку техніки, а також удосконалення окремих вузлів, двигунів, блоків управління тощо.

ПАТ «Турбоатом» є унікальним підприємством з проектування та виробництва турбін, що замикає на собі увесь виробничий цикл від проектно-

конструкторських робіт до монтажу та налаштування турбін та окремих вузлів. В цьому його основна конкурентна перевага та стратегічне значення для економіки України в цілому.

Щодо розроблення та впровадження інноваційних технологій (рис.2.3), то лідерами тут виступають також ПАТ «ХАРП» (впровадив 107 інноваційних технологічних процесів за 3 роки), ПАТ «Турбоатом» (впровадив 22 інноваційні процеси за 3 роки) та ДП «Електроважмаш» (9 інноваційних процесів за 2016-2017 рр.).

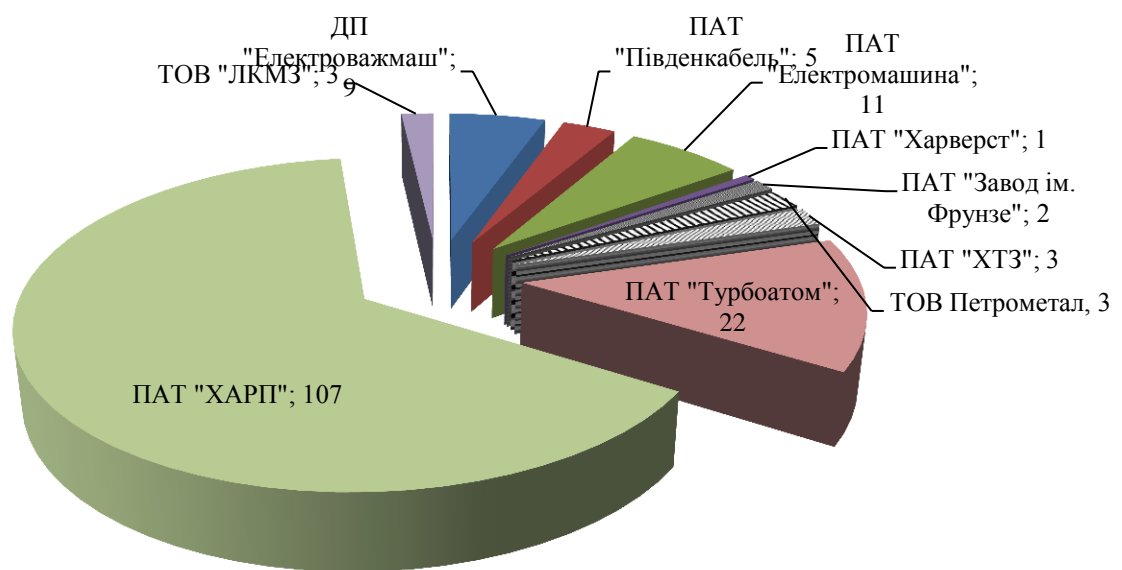


Рис. 2.3. Кількість упроваджених інноваційних технологічних процесів машинобудівними підприємствами Харківської області за 2016-2017 рр.

Слід зазначити, якщо ж підприємство орієнтується на створення стійких конкурентних переваг та стратегічний розвиток, його інноваційна діяльність ґрунтується на проведенні науково-дослідних розробок. Такі розробки можуть проводитися як відокремленими структурними підрозділами (науково-дослідними центрами, конструкторськими бюро), так і з залученням зовнішніх експертів (проектних інститутів тощо), які мають потужний інтелектуальний капітал для підтримки інноваційних ідей у галузі машинобудування та доведення їх до рівня реальних інноваційних рішень, технологій та продуктів із

виведенням їх на ринок.

Проведений аналіз показав, що з можливих чотирьох напрямів інноваційного розвитку (внутрішні НДКР, зовнішні НДКР, придбання машин та придбання технологій), жодне з підприємств не використовує усі чотири одночасно. Лише одне підприємство використовує одразу 3 напрями розвитку, це ПАТ «ХАРП», воно також є єдиним підприємством, що купує та впроваджує у свою роботу новітні інноваційні технології. До підприємств, які використовують два з чотирьох напрямів інноваційного розвитку, належать ПАТ «Південкабель», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «Південкабель» та ТОВ «ЛКМЗ».

Орієнтацію мотивації персоналу на розвитку відображують заходи та програми навчання персоналу, що діють на підприємствах. Впроваджуючи нові технології та інноваційні машини і обладнання підприємство як мінімум повинні забезпечувати відповідність кваліфікації працівників новим умовам роботи. До того практика сучасного господарювання демонструє випереджальне значення стратегічних знань для інноваційного розвитку підприємства. Серед підприємств у 2016-2017 роках є такі, що скоротили свої витрати на розвиток персоналу: ДП «Електроважмаш», ТОВ «ЛКМЗ», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ». Разом з тим існують приклади підвищення таких витрат, що характерно для ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Південкабель» та ПАТ «Електромашина».

За інформацією сайтів досліджуваних підприємств найбільш актуальними та задіяними ними заходів щодо розвитку персоналу за 2016-2017 р.р. є програми навчання та тренінгів для персоналу (табл. 2.6).

Розробка програм навчання, соціальних програм, планів підготовки та перепідготовки кадрів є організаційним заходом розвитку персоналу, що використовується переважно більшістю підприємств. Зазначений інструмент є класичним для них, оскільки використовувався з часів заснування такого підприємства. Для них також характерне використання класичних методик атестації персоналу, яка проводиться 1 раз на кілька років та передбачає заповнення анкети встановленої форми.

Таблиця 2.6

Заходи, що використовують машинобудівні підприємства для розвитку знань персоналу за даними 2016-2017 рр.

| Заходи з розвитку знань персоналу | Частка підприємств в загальній кількості досліджуваних (%) |
|---|--|
| Розробка та впровадження програм та методів атестації персоналу | 53,3% |
| Розробка програм стимулювання та заохочення працівників (через надання додаткових бонусів та премій) | 26,7% |
| Формування кадрового резерву для ключових посад, що дозволяє швидко знайти працівника відповідної кваліфікації | 6,7% |
| Розробка та запровадження програм навчання та тренінгів для персоналу | 93,3% |
| Розробка програм та планів підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки кадрів | 73,3% |
| Розробка соціальних програм | 46,7% |
| Співпраця з вищими навчальними закладами з метою формування у майбутніх фахівців необхідних підприємству знань та компетентностей | 73,3% |

Що стосується сучасних методів розвитку персоналу, то такими є розроблення та впровадження ефективних програм стимулювання та заохочення праці (з використанням матеріального та нематеріального стимулювання) – 26,7% підприємств, формування кадрового резерву для ключових посад з метою недопущення прогалин в управлінні ключовими для підприємства бізнес-процесами – 6,7% підприємств, а також співпраця із вищими навчальними закладами з метою самостійної та частково самостійної підготовки фахівців необхідної кваліфікації та скорочення часу на пошук, відбір, наймання та адаптацію нового персоналу – 73,3% з досліджуваних підприємств.

Пріоритетність серед цілей розвитку підприємств відображують результати факторного аналізу (метод головних компонент; ліцензійного статистичного пакета *STATISTICA 8.0*), що був проведений за показниками діяльності 15 машинобудівних підприємств Харківського регіону (Додатки Б,

В, Д). Для виявлення факторів було використано комплекс фінансово-економічних показників, що характеризують достатність й ефективності використання фінансово-економічних ресурсів на досліджуваних підприємствах (це відповідає ключовій цінності стратегічних знань – «здатності до координації та розміщення ресурсів»). Таким чином, комплекс показників розподілений за групами відповідно ознакам: прибутковості та фінансової стійкості, ділової активності та інноваційної активності (Додаток В). Взаємозалежність факторів і показників, отриманих у результаті факторного аналізу представлена у таблиці 2.7 (факторні навантаження показників представлені в Додатку Д).

Таблиця 2.7

Фактори пріоритетності розвитку досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону

| Назва фактору (% дисперсії) | Факторні навантаження |
|--|---|
| F_1 – платоспроможності та фінансової стійкості (31,7%) | X_3 – коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,92); X_4 – коефіцієнт покриття (0,91); X_6 – коефіцієнт автономії (0,78); X_8 – коефіцієнт поточної заборгованості (-0,90); X_{11} – співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості (0,75); |
| F_2 – ефективності операційної діяльності (17,3%) | X_1 – коефіцієнт рентабельності капіталу (0,82); X_2 – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності (0,93); X_{13} – рентабельність витрат на інновації (0,89); |
| F_3 – ділової активності (15,4%) | X_7 – коефіцієнт фінансування (-0,6) X_9 – коефіцієнт оборотності оборотного капіталу (-0,79); X_{10} – коефіцієнт оборотності власного капіталу (-0,78); |
| F_4 – результативності інноваційної діяльності (9,7%) | X_{14} – кількість упроваджених інноваційних видів продукції (0,89); X_{15} – кількість упроваджених нових технологічних процесів (0,93); |
| F_5 – маневреності в використанні власного капіталу (6,7%) | X_5 – коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (-0,69); X_{12} – питома вага інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції (-0,64); |

Результати факторного аналізу досліджуваних підприємств підтверджуються аналізом змін у динаміці показників за 2016-2017 р.р, що утворюють структуру наведених факторів. Так, серед 15 досліджуваних підприємств такими, що функціонують стабільно та є прибутковими виступають: ПАТ «Південкабель», ВАТ «Турбоатом», підприємства індустріальної групи «УПЕК». Динаміка показників рентабельності показала нестабільний характер щодо підтримки ефективності діяльності таких підприємств: ПрАТ «Харківський завод штампів і пресформ», ПАТ «Електромашина», ПАТ «Укрелектромаш». Тобто серед досліджуваних підприємств існують проблеми фінансового забезпечення їх інноваційного розвитку, що у свою чергу, ускладнює процедуру вибору тієї чи іншої інноваційної стратегії, пов'язаної із обмеженнями фінансових ресурсів.

Машинобудівна галузь України за структурою не є однорідною, так як вона представлена підприємствами різних масштабів діяльності, різної організаційно-правової форми та різних спеціалізованих напрямів діяльності. Машинобудування Харківського регіону не є виключенням. Враховуючи такі чинники, складно підібрати універсальні інструменти для аналізу та оцінювання стану їх розвитку. Тому серед дослідників досить розповсюдженим є методичний підхід, заснований на оцінках рейтингу підприємств. Його головна перевага полягає у можливості одночасної оцінки великої сукупності об'єктів за кількома обраними критеріями. В Україні одним з таких рейтингів є «Топ-100 найбільших компаній України», в межах якого підприємства аналізуються за виручкою, активами та чистим прибутком. Так, у 2013 році до рейтингу ТОП-100 компаній увійшло ВАТ «Турбоатом» (73 місце). Згідно із рейтингом його виручка склала 1267,9 млн. грн., чистий прибуток – 427,3 млн. грн., розмір активів – 2059,8 млн. грн. У 2012 році підприємство ВАТ «Турбоатом» посіло 189 місце у рейтингу журналу Forbes з 200 найбільших компаній України. Окрім Турбоатома в рейтинг потрапили ще 14 машинобудівних підприємств з інших регіонів України [86].

За рейтингом, що проводився фахівцями лабораторії високотехнологічного підприємництва міжнародного бізнес-центру НТУ «ХПІ» (м. Харків) у 2016 році у цей список (склали 50 підприємств) потрапили корпорація УПЕК (12 місце), ДП «Електроважмаш» (14 місце), ПАТ «Турбоатом» (15 місце), об'єднання «Комунар» (23 місце), Завод ім. Малишева» (25 місце), ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (27 місце), а також корпорація «ФЕД» (30 місце).

Цікавим є критерій даного рейтингу, що утворений показником чисельності персоналу. Тобто, підприємства-виробники високотехнологічної машинобудівної продукції є великими підприємства із значною чисельністю персоналу, який формує наукову базу для створення інновацій як технологічних і продуктових, так і управлінських. Персонал підприємства, його структура якісний та кількісний склад адміністративного апарату обумовлюють рівень організаційних знань. І чим більшим він є, тим активнішими та успішними стають організаційні інновації та відповідні зміни.

Здатність до модернізації та управлінських інновацій є питанням виживання на ринках високотехнологічної продукції. Це в повній мірі стосується провідних підприємств машинобудування, які виробляють високотехнологічну продукцію. Фахівці лабораторії високотехнологічного підприємництва міжнародного бізнес-центру НТУ «ХПІ» також розробили рейтинг машинобудівних підприємств України, що відображає їх активність в сфері впровадження управлінських інновацій. При розробці рейтингу лабораторією враховані такі складові як впровадження підприємствами сучасних підходів до управління маркетингом, діяльність з управління ланцюгами постачання, присутність та успішність збуту на висококонкурентних зарубіжних ринках, ефективна політика науково-технічного розвитку виробництва, привабливість підприємств для інвестицій.

Лідерами такого рейтингу стали Запорізький автомобілебудівний завод та завод «Богдан». Що стосується підприємств Харківського регіону, то 4-те місце у рейтингу посідає ПАТ «Турбоатом», 11-те - належить підприємствам

індустріальної групи УПЕК, на 16-му – ПАТ «ХТЗ», на 21-му та 22-му ДП «Завод ім. Малишева» та корпорація «ФЕД» відповідно. Також у рейтингу присутні ДП «Електроважмаш» (24-те місце), Харківський завод підйомно-транспортного устаткування, Хартрон (33-34 місце). Результати подібного рейтингового оцінювання збігаються з інтерпретацією результатів факторного аналізу щодо визначення пріоритетності цілей діяльності досліджуваних машинобудівних підприємств.

Крім зазначеного можна відмітити, що ознакою наявності та ефективного залучення та придбання стратегічних знань для підприємств є використання різних бізнес-моделей та організаційних форм стратегічного партнерства (табл. 2.8). Визначення та аналіз організаційного забезпечення проведено на основі даних, наведених на офіційних сайтах підприємств, інформації представленої в оглядах галузі, а також інформації періодичних джерел. Пояснити таблицю можна за допомогою реальних прикладів такої організаційної співпраці між підприємствами. Так, ПАТ «ФЕД» залучилося до співробітництва з закордонними компаніями: компанія «Alfleth Engineering» (м. Ленцбург, Швейцарія) – на предмет постачання сучасного обладнання та інструмента провідних світових виробників; компанія «Providence Group» (м. Торонто, Канада) – на предмет посилення співробітництва із канадськими авіабудівельними компаніями у сфері постачання деталей та агрегатів систем управління літаком; компанія «GAT Technologies Ltd» (м. Гедера, Ізраїль) – на предмет подальшого співробітництва компаній у технологічній сфері; компанія «Bombardier» (Канада) – на предмет постачання комплектуючих ПАТ «ФЕД» на комерційні літаки Bombardier, а також співробітництва у сфері продажів авіаційної техніки в Україні; компанія Thales (Канада) – на предмет подальшого співробітництва у сфері реалізації спільних аерокосмічних проектів; компанія «Satair» – на предмет постачання ПАТ «ФЕД» запчастин для аерокосмічної продукції європейських виробників, а також питання логістики та сертифікації продукції [80].

Таблиця 2.8

Організаційні форми та заходи, що використовують машинобудівні підприємства для забезпечення організаційного розвитку

| Організаційні форми та заходи | Частка підприємств з досліджуваних |
|--|---|
| Організаційна перебудова з метою відокремлення науково-дослідних та проектних робіт | 33% |
| Створення спільних підприємств | 7% |
| Відкриття філій та представництв (в тому числі угоди на ексклюзивну дистрибуцію) | 20% |
| Використання аутсорсингу як інструменту просування на новому ринку та підтримки конкурентної переваги | 67% |
| Залучення досвіду зовнішніх незалежних інжинірингових та проектних компаній до створення інновацій | 40% |
| Членство в асоціаціях як інструмент пошуку нових партнерів та просування власної торгівельної марки, кооперація зі світовими високотехнологічними компаніями | 27% |
| Наявність внутрішніх підрозділів, що координують інноваційну діяльність | 40% |

Співробітництво характеризують заходи з відкриття філій та представництв: Компанія “Providence Group” є ексклюзивним представником ПАТ «ФЕД» у Канаді; FED China Technology Center Co., Ltd. (Китайський Технологічний Центр «ФЕД») створено з метою виведення новітньої продукції авіапромисловості на ринок Китаю; ПАТ «Завод ім. Фрунзе» відкрило представництво у ОАЕ; ТОВ «ЛКМЗ» відкриває представництво у Європі.

Прикладами кооперації зі світовими високотехнологічними компаніями (27% з досліджуваних підприємств) виступають: ПАТ «ХТЗ» спільно з Agro-

Factory, польським виробником сільгосптехніки планують поставляти сільгоспмашини до країн Африки; ІГ «У.П.Е.К.» (ПАТ «ХАРП») виготовляє компоненти для продукції компанії SKF; ІГ «У.П.Е.К.» (ТОВ «ЛКМЗ») підписала Меморандум про співробітництво із Польською компанією FON-SKB; ІГ «У.П.Е.К.» (ТОВ «ЛКМЗ») та компанія Larrington Trailers (великобританія) об'єднали зусилля для виробництва причіпної сільгосптехніки із самоскидним кузовом Harvester; ПАТ «Південкабель» співпрацює з авторитетними фірмами "Деа Тек"(Італія), "МАГ"(Австрія).

Поряд із знаннями фінансової, виробничої, інноваційної, управлінської діяльності підприємства значну роль відіграють знання, що формуються на базі маркетингових досліджень. Показниками, що відображують рівень оволодіння такими знаннями є позиціонування підприємств на ринку, застосування рекламних та брендінгових інструментів. Дана інформація отримана шляхом аналізу засобів масової інформації на предмет згадувань та посилань на діяльність підприємства, а також враховуючи корпоративний (офіційний) сайт досліджуваних підприємств (таблиці 2.9). Як показав аналіз досліджуваними машинобудівними підприємствами використовується достатньо широкий арсенал маркетингових інструментів для просування власної продукції на ринку. Так, 93,3% підприємство в повному обсязі або частково використовують стратегію ребрендінгу, що проявляється у зміні бренду, логотипу, маркування тощо. 46,7% підприємств проводять активну рекламну кампанію користуючись послугами спеціалізованих рекламних агенцій та періодичних видань. Варто відмітити наявність офіційних корпоративних сайтів у всіх досліджуваних підприємств, однак привабливість, наповненість та інформативність таких сайтів є дуже різною. Так, лише 26,7% підприємств властива наявність привабливого сайту, який містить прес-релізи, новини, фотогалерею, презентації та відео уроки тощо. Лише 13,3% підприємств були відмічені як такі, що проводять тематичні прес-конференції та організують публічні виступи топ-менеджеру. Такий захід є вкрай ефективним для підвищення довіри до підприємства не лише з боку партнерів, а й суспільства в цілому.

Таблиця 2.9

**Аналіз інструментів ринкового позиціонування досліджуваних
машинобудівних підприємств**

| Заходи | Частка підприємств з досліджуваних, що реалізують заходи, % |
|---|---|
| Використання зовнішніх ЗМІ для проведення рекламних кампаній | 46,7% |
| Оновлення товарного знаку, логотипу, маркування та пакування продукції | 93,3% |
| Виготовлення та розповсюдження тематичної сувенірної продукції | 86,7% |
| Формування та регулярне оновлення фотогалереї на офіційному сайті, що відображає усі види активності підприємства | 26,7% |
| Організація та проведення корпоративних свят, церемоній, заснування премій та конкурсів | 46,7% |
| Проведення тематичних прес-конференцій | 13,3% |
| Проведення публічних виступів топ-менеджерів підприємства | 13,3% |
| Участь у ярмарках, конференціях та виставках | 100,0% |
| Підготовка та розміщення прес-релізів для продукції | 66,7% |
| Підготовка та регулярне видання власних друкованих ЗМІ | 46,7% |
| Підготовка та регулярне видання власних електронних ЗМІ | 66,7% |

Отже, за результатами аналізу проведеного дослідження розвитку машинобудівних підприємств їх стратегічних орієнтирів, організаційних моделей їх реалізації, діючих систем розподілу та координації ресурсів, навчання та мотивації персоналу виділено підприємства, що мають високий рівень стратегічних знань та стратегічну направленість їх системного використання, накопичення та розвитку. Серед таких ПАТ «Турбоатом», підприємства індустріальної групи УПЕК, ДП «Завод ім. Малишева» та корпорація «ФЕД», ДП «Електроважмаш».

2.3. Аналіз та оцінка стратегічних знань в системі корпоративного управління

Визнання фактору дії певних інституціональних обмежень створення та використання стратегічних знань підприємств, що визначаються корпоративною культурою прийняття стратегічних рішень обґрунтовує необхідність дослідження якості корпоративного управління підприємств. Принципи та діюча нормативно-правова основа корпоративного управління створює відповідні умови для формування та розвитку стратегічних знань [19,20,48,75,82]. Крім того, згідно концепції «вищих ешелонів влади» (Hambrick & Mason, 1984) показники діяльності організації, такі як стратегія та ефективність, представляють відображення цінностей та «когнітивної основи» «домінуючої коаліції» фірми (владна еліта організації) [116]. Таким чином, знання та цінності цієї групи визначають стратегічний вибір організації.

За результатами аналітичного дослідження, виконаного відомою консалтинговою компанією KPMG через опитування 310-ти керівників компаній всього світу, зафіксовано підвищений інтерес ділової спільноти до цих питань: Ради директорів стають все більш впливовими, інвестори більш вимогливими, топ-менеджмент більш обізнаним в ключових питаннях ведення бізнесу. Більша частина опитуваних вважає, що увага до проблем корпоративного управління дозволяє підвищувати рівень стратегічних знань за рахунок впровадження стандартів якості в процесі прийняття стратегічних рішень, глибокого осмислення особливостей розвитку й при цьому забезпечення відкритості у поданні інформації. Більш 50% опитуваних були згодні з таким фактом, що Ради директорів мають більший вплив на прийняття стратегічних рішень, ніж раніше. Однак при цьому все більш актуальним постають питання щодо їх компетентності та професіоналізму (вважає більш 65% опитуваних) [62, 63].

В світі нараховується більш 100 рейтингових агентств, найбільш

відомими на міжнародному рівні є: Fitch Ratings, Moody`s, Standard & Poor`s, Morningstar. Україна ввійшла в цей процес пізніше інших країн (в 2013 році), однак вже на сьогоднішній час рейтинг в нашій країні має класичні риси щодо його присвоєння та використання, тобто крім PR, він представляє певну інформаційно-аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень, аналізу надійності контрагентів, оцінювання ризиків та дослідження відповідних процесів. Крім зазначеного, слід відмітити, що результати рейтингу підкріплюються оцінкою незалежних експертів та системою інших рейтингів. Показники рейтингу в компактній формі характеризують стан, тенденції та перспективи змін ступеню кредитоздатності організації, відіграють роль індикатору в прийнятті рішень, встановленні та підтримки ділових відносин. Таким чином, можна стверджувати, що рейтинг відповідності якості корпоративного управління є відображенням умов для прийняття ефективних та доцільних рішень та корегує з результатами їх реалізації на підприємствах.

В 2013 році консалтинговою компанією KPMG в партнерстві з Професійною асоціацією корпоративного управління, при підтримці Investor Relations Agency, було проведено перше дослідження системи корпоративного управління в українських компаніях [62,63]. Результати його відобразили консолідований досвід щодо використання інструментарію корпоративного управління. Респондентами дослідження були компанії-представники 13 галузей економіки, 74% яких не мали лістингу на фондових біржах. Посадови позиції опитуваних представили широку вибірку: від співробітника підрозділу корпоративного управління до члена наглядової ради, від корпоративного секретаря до корпоративного директора.

Всі опитувані були згодні з положенням, що корпоративне управління представляє конкурентну перевагу та є частиною стратегії розвитку, тому вважали за необхідне інвестувати в підвищення його якості. Щодо мотивуючих факторів розвитку корпоративного управління, то такими на підприємствах вважають: забезпечення інтересів стейкхолдерів (25%), збереження активів (30%), відхід від ручного управління (30%), створення системи управління

ризиками (40%), орієнтація власників на прозорість (45%) та дотримання найкращих практик (45%). Тобто спостерігається кореляційна залежність між складністю та успішністю (результативністю) стратегічних рішень та якістю корпоративного управління. Найбільшу значимість серед стратегічних рішень, що приймаються в системі корпоративного управління на вітчизняних підприємствах представляють рішення (рис.2.4): забезпечення інтересів акціонерів (85% респондентів вважають це основною функцією корпоративного управління в компаніях) та великих угод (75%), стійкого розвитку (65%), оптимізації бізнес-процесів (50%), внутрішнього контролю та аудиту (50%) та стратегії розвитку (45%).

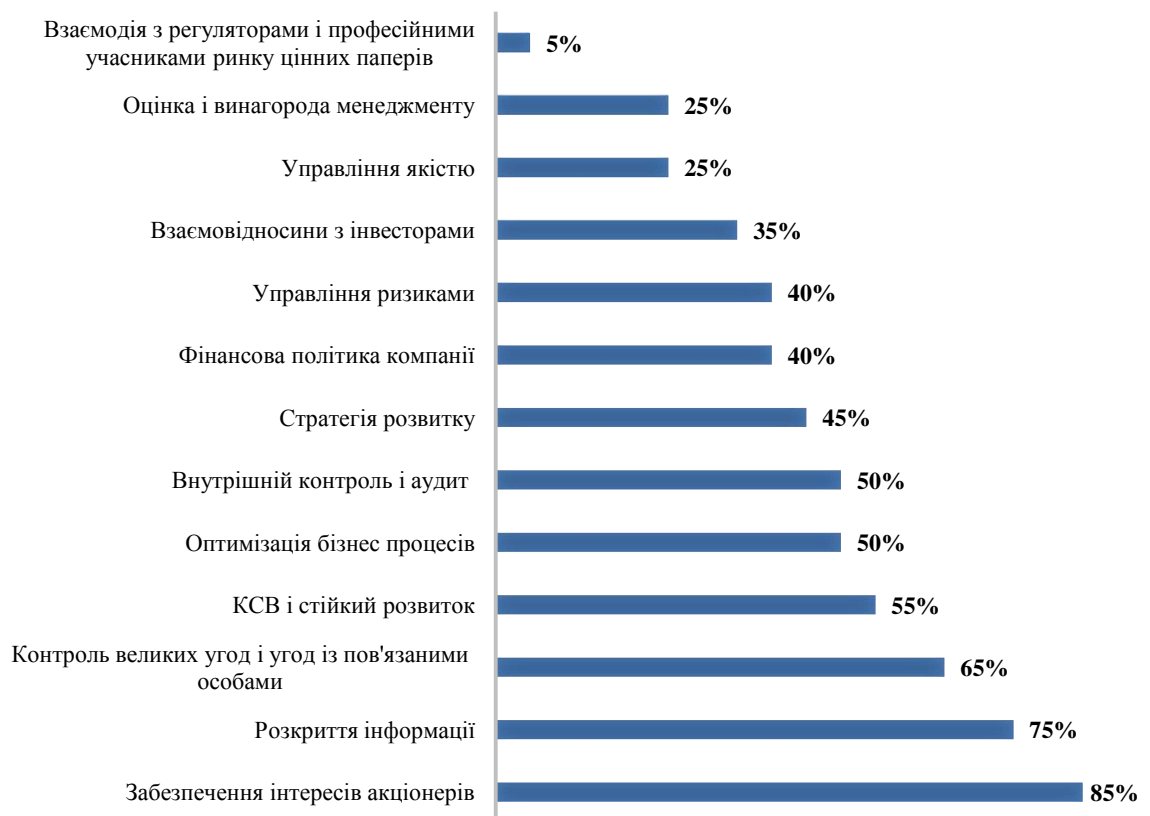


Рис. 2.4. Найважливіші стратегічні рішення в системі корпоративного управління вітчизняних підприємств

Слід зазначити, що найважливішими параметрами таких рішень вважають прозорість інформації (про необхідність розкриття інформації щодо прийняття стратегічних рішень заявило 75% респондентів), їх

контрольованості та якості.

Комунікаційна складова в системі корпоративного управління підприємств відіграє найважливішу роль, що проявляється у взаємовідносинах з стейкхолдерами, формуванні та використанні інформаційної бази в прийнятті стратегічних рішень. Не дивлячись на високу значимість питань з управління ризиками для прийняття управлінських рішень, тільки у 50% компаніях респондентів застосовувався інструментарій управління ризиками, 15% - зовсім його не використовували, що свідчило про неготовність більшості українських компаній протистояти загрозам, що підтвердилося статистичними даними діяльності цих компаній у 2016 році. На сьогодні найефективнішим комунікативним засобом та інструментом визнано використання спеціальних сайтів (сторінки на корпоративних сайтах). За даними опитування у 2013 році в 65% компаній для комунікацій з інвесторами використовується такий інструмент, крім того добровільне розкриття інформації (у 50% з опитуваних) перебільшує обов'язкове (у 30%); лише 5% компаній використовують для розкриття інформації ЗМІ як основний інструмент інформування акціонерів та інвесторів, 15% респондентів повідомляють про проведення зустрічей з фінансовими журналістами.

За результатами рейтингу 2013р. не достатньо використовуються організаційні механізми прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління на українських підприємствах: 15% з опитуваних підтвердили наявність посади незалежних директорів у складі ради незалежних директорів/спостережних рад незалежних директорів; респонденти основними функціями незалежних директорів (в міжнародній практиці - забезпечують протидію конфлікту між стейкхолдерами) вважають професійне консультування та участь у розробці стратегічних цілей та планів й тільки 33% віддають їм функцію додаткового контролю. Тільки 25% з опитуваних проводять оцінювання діяльності органів корпоративного управління, 15% - зовнішню експертну оцінку; 40% компаній проводять оцінювання їх менеджменту опублікування результатів та розроблено за ними комплексу

заходів щодо удосконалення управління; 85% з опитуваних вважають за необхідне проведення процедури сквіз-аут, 65% - введення інституту похідного позову, що підвищить відповідальність менеджменту перед акціонерами. В цілому ці факти підтверджують актуальність для українських підприємств питань з дієвості та підвищення якості інституту прийняття управлінських рішень щодо їх розвитку.

Для порівняння змін, що відбуваються в системі корпоративного управління, в травні 2016 року Рейтинговим агентством IBI-Rating було проведено аналогічне дослідження в компаніях реального сектору України. Для дослідження було обрано 55 підприємств, серед них 12 (що склало 21,8%), акції яких розміщено на міжнародних фондових біржах (іноземні компанії з активами в Україні). Дослідження проводилось за такими напрямками, як: захист прав акціонерів; Наглядова рада; менеджмент, аудит та контроль; розкриття інформації та прозорість; власні ініціативи та взаємодія з регулятором. За результатами дослідження встановлено, що:

компанії, акції яких розміщено на міжнародних біржах, демонстрували найвищий рівень стандартів корпоративного управління (середнє значення балу відповідності становило 95%). Зазначені компанії ратифікували та дотримуються стандартів і принципів корпоративного управління, встановлених Варшавською та Лондонською фондовою біржею;

середньозважений рівень відповідності передовим міжнародним та вітчизняним практикам та принципам ефективного корпоративного управління компаній, акції яких торгуються на вітчизняних фондових біржах, склав 56,3%, що відповідає помірному рівню ризику (оцінка на межі задовільного рівня вказує на наявність значного ризику для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів). Одна з компаній має занадто низький рівень розкриття інформації та захисту інвесторів (відповідно до розробленої агентством Методології оцінки корпоративного управління);

більшість компаній, акції яких допущені до торгів на вітчизняних фондових біржах, дотримуються обов'язкових вимог законодавства в частині

корпоративного управління; разом з тим, загалом показники, що відображають стан корпоративного управління у вітчизняному корпоративному секторі, характеризують недостатній рівень захисту міноритарних акціонерів та стейкхолдерів (інвесторів);

посилення регуляторних вимог (впродовж останніх років) сприяло покращенню корпоративного управління загалом по аналізованим компаніям. Попри це, далеко не всі установи опираються на передові принципи корпоративного управління. Так, значна частина проаналізованих вітчизняних компаній реального сектору не публікує інформацію про кінцевих бенефіціарів, не має незалежних членів у складі Наглядових рад, корпоративних секретарів та кодексу корпоративного управління; разом з тим, переважна кількість проаналізованих суб'єктів дотримується вимог стосовно розкриття обов'язкової інформації, а також публікує ключову інформацію про діяльність, фінансові результати і управлінський склад на власних сайтах. Варто зазначити, що більшість компаній виконують лише обов'язкові вимоги законодавства щодо питань, пов'язаних зі сферою корпоративного управління, тоді як офіційні рекомендації втілюються частково.

Методологію оцінки корпоративного управління розроблено Рейтинговим агентством IBI-Rating для акціонерних товариств [84], що здійснюють свою діяльність на території України у відповідності із законодавством України та акції яких розміщено на міжнародних фондових біржах. Рівень відповідності передовим міжнародним практикам та принципам ефективності корпоративного управління оцінювався за 5 напрямками, кожен з яких склали 5 питань. При цьому Агентством було враховано вимоги діючого законодавства, принципи корпоративного управління, затверджені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також рекомендації профільної асоціації - «Професійна асоціація корпоративного управління» (ПАКУ). Інформаційну базу представляли - офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та

фондового ринку (НКЦПФР), бази даних НКЦПФР про ринок цінних паперів, офіційні сайти Міністерства юстиції України та підконтрольних їй установ, Єдиного державного реєстру судових рішень, Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України, офіційні веб-сайти підприємств, офіційні сайти вітчизняних та міжнародних фондових бірж. Внутрішніми документами, що підлягали аналізу, були: Статут підприємства, Положення Про загальні збори акціонерів, Положення Про наглядову (спостережну) раду, Положення Про ревізійну комісію, Протоколи загальних зборів акціонерів, Кодекс корпоративного управління/етики та інші. Оцінювання якості корпоративного управління здійснювалося за 4-х рівнявою шкалою «Рейтинговою шкалою корпоративного управління» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Шкала рівні відповідності корпоративного управління

| Рівень (CGM), % | Рейтинг | Характеристика рівнів відповідності корпоративного управління |
|-----------------|---------|--|
| CGM > 80% | сдА(рі) | Об'єкт оцінки має зразковий рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів (зацікавлених осіб) - мінімальні. |
| 60% < CGM < 80% | сдВ(рі) | Об'єкт оцінки має достатній рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів. |
| 40% < CGM < 60% | сдС(рі) | Об'єкт оцінки має задовільний рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів (зацікавлених осіб) - значні. |
| 0 < CGM < 40% | сгD(рі) | Об'єкт оцінки має незадовільний рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів (зацікавлених осіб) - дуже високі. |

За результатами оцінювання зразковий рейтинг корпоративного управління (табл. 2.11) в Україні мають 12 компаній (крім Ferrexpo, що є Полтавським гірничо-збагачувальним комбінатом та формує

конкурентоспроможність своєї продукції на світовому ринку залізорудної сировини), що є підприємствами аграрного сектору та забезпечують споживачів продуктами харчування та займаються вирощуванням, переробкою та торгівлею сільськогосподарської продукції.

Таблиця 2.11

**Оцінка відповідності якості корпоративного управління
компаній за зразковим рейтингом**

| Назва компанії | Відсоток відповідності |
|-------------------------|-------------------------------|
| ASTARTA HOLDING N.V | 100 |
| KERNEL HOLDING S.A. | 100 |
| Industrial Milk Company | 98 |
| Ovostar Union | 98 |
| Cadogan Petroleum | 98 |
| MHP | 98 |
| AGROTON PUBLIC LIMITED | 94 |
| KSG Agro | 94 |
| Ferrexpo | 94 |
| Ukrproduct Group Ltd | 94 |
| MILKILAND N.V. | 92 |
| AVANGARDCO IPL | 84 |

Лідером рейтингового списку (табл. 2.4) виступає компанія ASTARTA Holding N.V., основна діяльність якої полягає у вирощуванні буряку, зернових і олійних культур, виробництві високоякісного цукру та супутньої продукції (м'яса та сухий гранульований жом), біогазу, а також молока і м'яса та переробки із сої. В 2011 році було впроваджено корпоративну інтегровану систему менеджменту, що ґрунтується на вимогах міжнародних стандартів OHSAS 18001, ISO 14001 та FSSC 22000 й дає змогу застосовувати однакові принципи та підходи для забезпечення безпеки всіх видів діяльності. Компанія є відкритою і прозорою, відображує свою соціально-екологічну

діяльність у звітах, підтримує членство в таких міжнародних ініціативах, як Глобальний договір ООН (United Nations Global Compact) з 2009 року, Центр Корпоративної соціальної відповідальності» з 2012 року. Найважливіші стратегічні рішення цієї компанії стосуються:

2006р. – проведено IPO компанії ASTARTA Holding N.V. та розпочато її лістинг на Варшавській фондовій біржі;

2007р. – приєднується до Глобального договору ООН;

2008р. – придбано Наркевицький цукровий завод, збільшено площі земель до 160 га; укладено угоду на продаж вуглецевих кредитів з Міжнародним фондом вуглецевих кредитів; надано перший кредит Голландського банку розвитку (25 млн.долл.) на фінансування капітальних інвестицій;

2009 р. – відбулася консолідація бізнес-активів компанії в відокремлені виробничі підрозділи; збільшення площ сільськогосподарських земель (до 175 тис.га), почалося будівництво молочнотоварного комплексу; отримано кредит в рамках нової кредитної програми ЄБРР (20 мон.долл.);

2010 р. – введено в експлуатацію елеватори (Хмельницька та Вінницька обл.); отримано кредит від ЄБРР на підвищення енергоефективності (10 млн.євро);

2011 р. – співпраця з стратегічними фінансовими партнерами: ЄБРР, Нідерландським банком розвитку, Wells Fargo та ін.;

2012 р. – підтверджено відповідність системи менеджменту вимогам міжнародного стандарту ISO 14001:2004 «Система екологічного менеджменту», успішно пройдено сертифікаційний аудит (TUV Rheiland, Німеччина). Для реалізації стратегії розвитку компанії Міжнародна фінансова корпорація надає кредит (40 млн.долл.); ЄБРР надає кредит для реалізації біоенергетичних проектів;

2013 р. – розроблено 5-річну інвестиційну Програму з енергоефективності (інвестовано понад 80 млн.грн. в проекти з підвищення

якості цукру, покращення енергоефективності, зростання переробної потужності та зменшення впливу на довкілля);

2014 р. – введено в експлуатацію: завод з переробки сої та біогазового заводу;

2015 р. – у зв'язку з ускладненням кон'юнктури ринків аграрної продукції активізовано роботу по зниженню собівартості продукції та забезпеченню оптимальними технологіями виробництва (скорочено витрати газу на переробку тонни цукрових буряків на 7%); розпочато пілотний проект з органічного землеробства;

2016 р. – завершено інвестиційні проекти у Хмельницькій та Вінницькій областях; розпочато проект крапельного зрошення цукрових буряків;

2017 р. – Канадський інвестиційний фонд купив понад 28% компанії; з Borsch Ventures засновано ІТ-компанію Agro Core, яка спеціалізується на розробці та впровадженні високоефективних технологічних рішень в сільському господарстві.

Слід відмітити, що для всіх компаній з високим рівнем якості корпоративного управління типовими є стратегічні питання, що стосуються організаційного розвитку, пошуку стратегічних інвесторів та нових ринків збуту, придбання нових технологій, нарощування та диверсифікації виробництва. Серед інших досліджуваних компаній (Додаток Е, рис. 2.5, табл. 2.12), 13 - мають достатній рівень якості корпоративного управління, що відповідає помірному рівню ризику для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів; у 29 компаній з задовільним рівнем якості корпоративного управління існують значні ризики для зазначеного кола осіб в частині захисту їх корпоративних прав та інтересів, доступності та достовірності інформації про фінансовий стан та управління установою тощо; у корпорації «Богдан Моторс» рівень якості корпоративного управління склав 38%, що пояснюється занадто низьким рівнем розкриття інформації та захисту інвесторів.

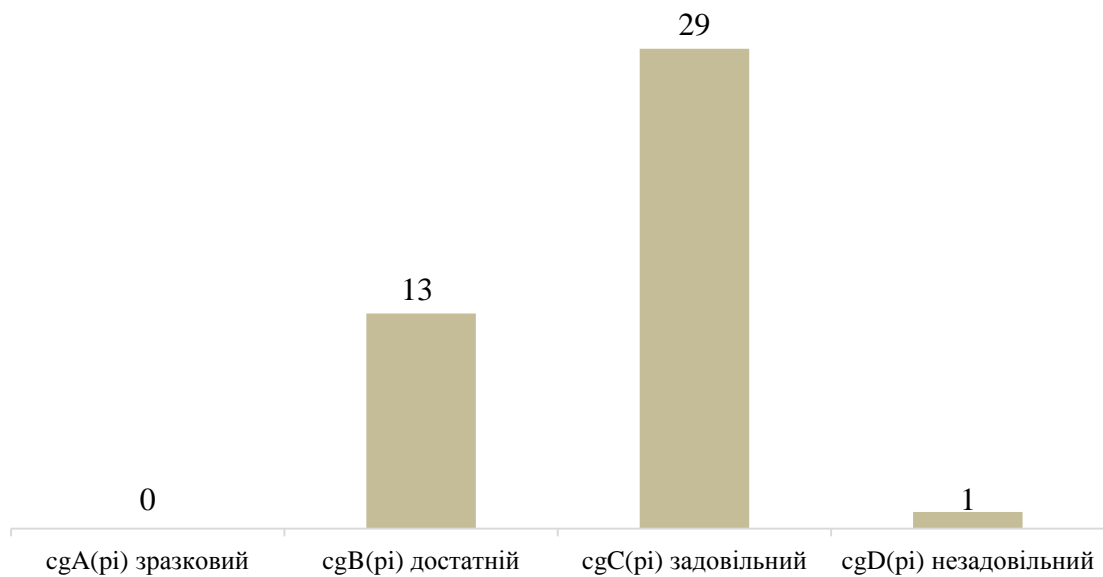


Рис. 2.5. Кількість підприємств (без врахування підприємств, акції яких розміщені на міжнародних фондових біржах) за рівнями якості корпоративного управління

Середньозважений рівень відповідності якості корпоративного управління передовим міжнародним практикам та принципам ефективного корпоративного управління проаналізованих акціонерних товариств (без врахування підприємств, акції яких розміщені на міжнародних фондових біржах) склав 56,3% - оцінка на межі рейтингу ($40\% < CGM < 60\%$), що вказує на наявність значного ризику для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів.

Таблиця 2.12

Якість корпоративного управління в акціонерних товариствах

| Критерій | Повна відповідність | | Часткова відповідність | | Невідповідність | |
|---|---------------------|----------|------------------------|----------|-----------------|----------|
| | Кількість | Відсоток | Кількість | Відсоток | Кількість | Відсоток |
| Склад акціонерів. Захист прав акціонерів | 2 | 4,7% | 41 | 95,3% | 0 | 0,0% |
| Наявність контролюючих акціонерів | 18 | 41,9% | 6 | 14,0% | 19 | 44,2% |

Продовження таблиці 2.12

| Критерій | Повна відповідність | | Часткова відповідність | | Невідповідність | |
|---|---------------------|--------------|------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| | | | | | | |
| Розкриття інформації про власників істотної частки в капіталі | 40 | 93,0% | 0 | 0,0% | 3 | 7,0% |
| Розкриття інформації про кінцевих бенефіціарів | 33 | 76,7% | 0 | 0,0% | 10 | 23,3% |
| Дотримання граничного терміну проведення річних загальних зборів | 42 | 97,7% | 1 | 2,3% | 0 | 0,0% |
| Збільшення чистих активів та виплата дивідендів | 9 | 20,9% | 23 | 53,5% | 11 | 25,6% |
| Наглядова рада | 0 | 0,0% | 43 | 100,0% | 0 | 0,0% |
| Наявність у складі наглядової ради незалежних членів | 1 | 2,3% | 1 | 2,3% | 41 | 95,3% |
| Кількісний склад наглядової ради | 26 | 60,5% | 7 | 16,3% | 10 | 23,3% |
| Комітети наглядової ради, механізм заочного голосування членів наглядової ради | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 43 | 100,0% |
| Періодичність очних засідань наглядової ради протягом року | 7 | 16,3% | 5 | 11,6% | 31 | 72,1% |
| Система оплати праці членів наглядової ради | 6 | 14,0% | 8 | 18,6% | 29 | 67,4% |
| Менеджмент, аудит та контроль | 0 | 0,0% | 43 | 100,0% | 0 | 0,0% |
| Залучення провідних аудиторських компаній | 13 | 30,2% | 29 | 67,4% | 1 | 2,3% |
| Наявність негативних висновків зовнішніх аудиторів | 16 | 37,2% | 27 | 62,8% | 0 | 0,0% |
| Наявність внутрішнього аудитора (служби внутрішнього аудиту) | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 43 | 100,0% |
| Розкриття інформації про систему та розмір оплати праці менеджменту | 0 | 0,0% | 6 | 14,0% | 37 | 86,0% |
| Досвід голови виконавчого органу | 43 | 100,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Розкриття інформації та прозорість | 6 | 14,0% | 37 | 86,0% | 0 | 0,0% |
| Якість веб-сайту | 32 | 74,4% | 11 | 25,6% | 0 | 0,0% |
| Розкриття інформації про афілійованих осіб | 29 | 67,4% | 1 | 2,3% | 13 | 30,2% |
| Оприлюднення аудиторського звіту на власному веб-сайті | 25 | 58,1% | 5 | 11,6% | 13 | 30,2% |
| Оприлюднення інформації про членів наглядової ради, правління на власному сайті | 12 | 27,9% | 17 | 39,5% | 14 | 32,6% |
| Своєчасність розкриття обов'язкової інформації | 39 | 90,7% | 3 | 7,0% | 1 | 2,3% |
| Власні ініціативи та взаємодія з регулятором | 3 | 7,0% | 40 | 93,0% | 0 | 0,0% |
| Реєстрація на фондовій біржі | 43 | 100,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Наявність кодексу корпоративного управління | 5 | 11,6% | 0 | 0,0% | 38 | 88,4% |

Продовження таблиці 2.12

| Критерій | Повна відповідність | | Часткова відповідність | | Невідповідність | |
|---|---------------------|----------|------------------------|----------|-----------------|----------|
| | Кількість | Відсоток | Кількість | Відсоток | Кількість | Відсоток |
| Наявність корпоративного секретаря | 9 | 20,9% | 0 | 0,0% | 34 | 79,1% |
| Добровільне дотримання стандартів якості корпоративного управління, що перевищують вимоги чинного законодавства | 41 | 95,3% | 0 | 0,0% | 2 | 4,7% |
| Застосування Регулятором заходів впливу за порушення, окрім пов'язаних із розкриттям інформації | 41 | 95,3% | 0 | 0,0% | 2 | 4,7% |

За результатами рейтингу в жодному із досліджених акціонерних товариств система корпоративного управління за напрямками «Наглядова рада», а також «Менеджмент, аудит та контроль» не відповідає передовим принципам та практикам корпоративного управління в повній мірі (рис. 2.6, табл. 2.13).

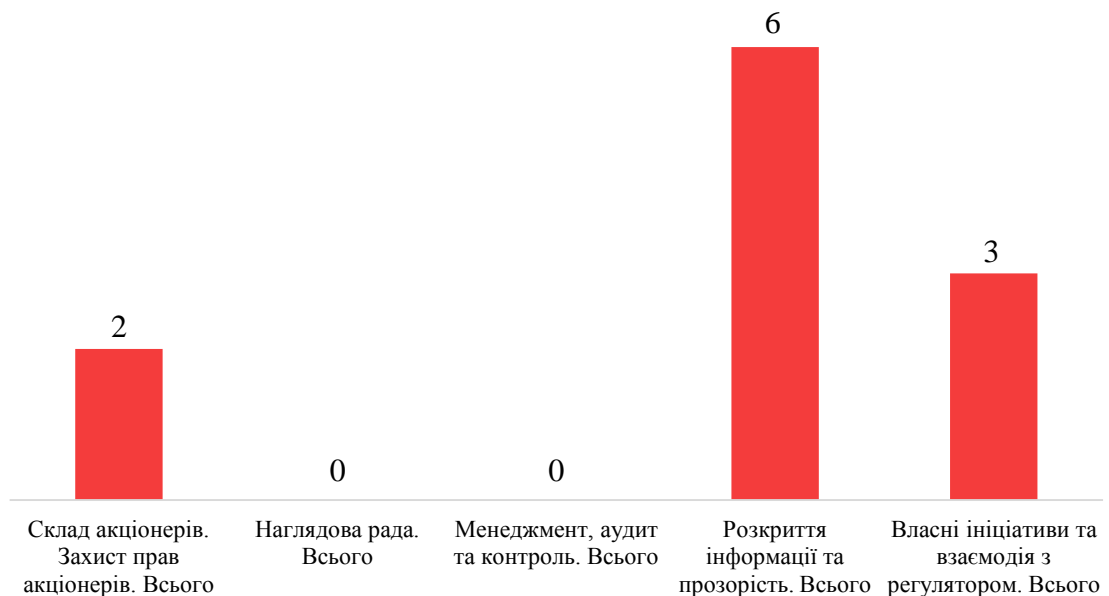


Рис. 2.6. Кількість підприємств (без врахування підприємств, акції яких розміщені на міжнародних фондових біржах), рівень якості яких відповідає передовим міжнародним практикам та принципам ефективного корпоративного управління за складовими оцінювання

Лише на 3-х підприємствах за напрямом «Власні ініціативи та взаємодія з регулятором» та на 6-ти підприємствах за напрямом «Розкриття інформації та прозорість» впроваджено передові принципи ефективного корпоративного управління. Система корпоративного управління організована належним чином за напрямом «Склад акціонерів. Захист прав акціонерів» на 2-х підприємствах. Система корпоративного управління на аналізованих підприємствах в частині складу та структури акціонерів в повній мірі відповідає принципам та практикам ефективного корпоративного управління лише на 2-х проаналізованих компаніях із 43-х, тоді як у 41 компанії - виявлено часткову відповідність. Компанії з найчисельнішої групи відповідають зразковим критеріям за відповідним напрямом на 70%.

Низький рівень відповідності критеріям ефективного корпоративного управління за напрямом «Склад акціонерів. Захист прав акціонерів» (табл. 2.13) зумовлено наявністю контролюючих акціонерів (досить велика кількість мажоритарних акціонерів), що підвищує ризики порушення прав міноритарних власників акцій.

Таблиця 2.13

Кількість підприємств за рівнем відповідності якості корпоративного управління за напрямом «Склад акціонерів. Захист прав акціонерів»

| Рівень відповідності якості | Кількість підприємств |
|-------------------------------------|-----------------------|
| незадовільний ($0 < CGM < 40\%$) | 2 |
| задовільний ($40\% < CGM < 60\%$) | 7 |
| достатній ($60\% < CGM < 80\%$) | 32 |
| зразковий ($CGM > 80\%$) | 2 |

Встановлено, що на 19 підприємствах є контролюючий акціонер, частка якого перевищує 75% голосуючих акцій, у 6 аналізованих підприємствах частка контролюючого акціонера складає від 50% до 75%.

Найнижча оцінка рівня корпоративного управління за напрямом «Наглядова рада» серед всіх 5 напрямів обумовлена тим, що в жодній з аналізованих установ не створено комітетів наглядової (спостережної) ради та

не передбачено механізму заочного голосування її членів (Рис. 2.7, табл.2.12). Окрім того, в жодній з проаналізованих компаній не задекларовано наявність незалежних членів в складі наглядових рад, а в більшості підприємств Наглядові ради виконують також функції оперативного управління (періодичність їх скликання в окремих випадках перевищує 30 разів в рік), при цьому не отримуючи винагороди за виконання функції члена відповідного органу.

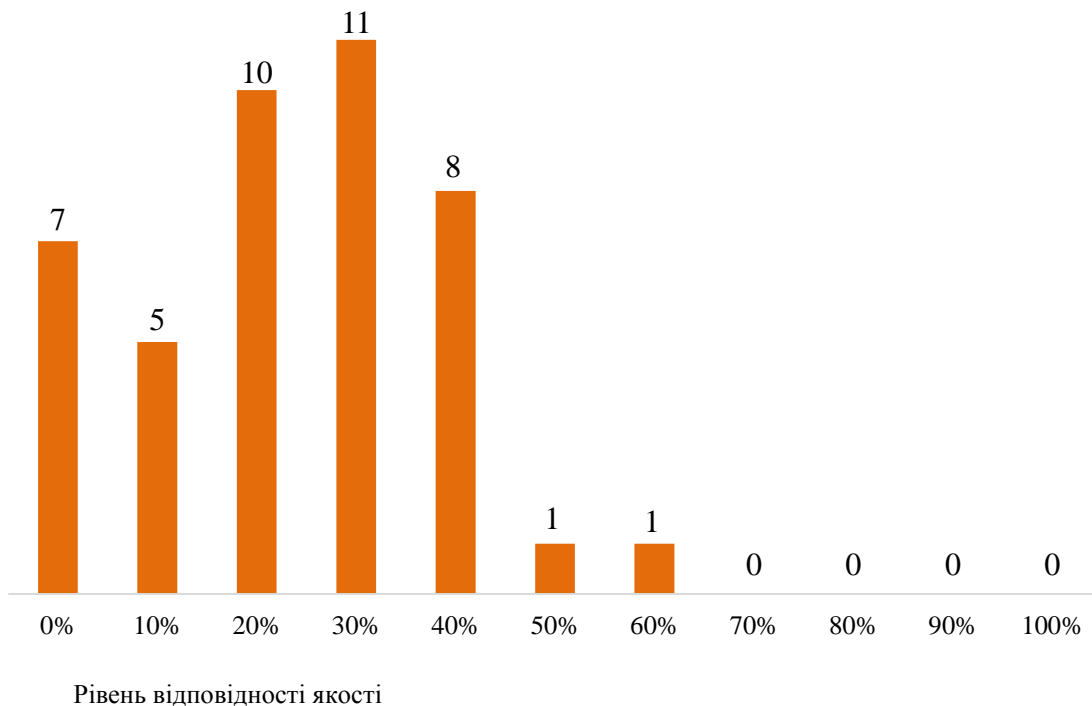


Рис. 2.7. Кількість підприємств (без врахування підприємств, акції яких розміщені на міжнародних фондових біржах), рівень якості яких відповідає передовим міжнародним практикам та принципам ефективного корпоративного управління за складовою оцінювання «Наглядова рада».

Задовільна оцінка корпоративного управління за напрямом «Менеджмент, аудит та контроль» (47,9%) зумовлена розкриттям інформації про досвід роботи виконавчого органу, та загалом позитивні висновки від провідних (та акредитованих в Аудиторській Палаті України і НКЦПФР) аудиторських компаній (рис. 2.8). При цьому, більшість аналізованих компаній

не розкривають інформацію про систему та розмір оплати менеджменту, а також наявність (та функціональні повноваження) підрозділу внутрішнього аудиту (аудитор, служба внутрішнього аудиту, тощо (наявність даного підрозділу, на відміну від банків не є обов'язковою)).

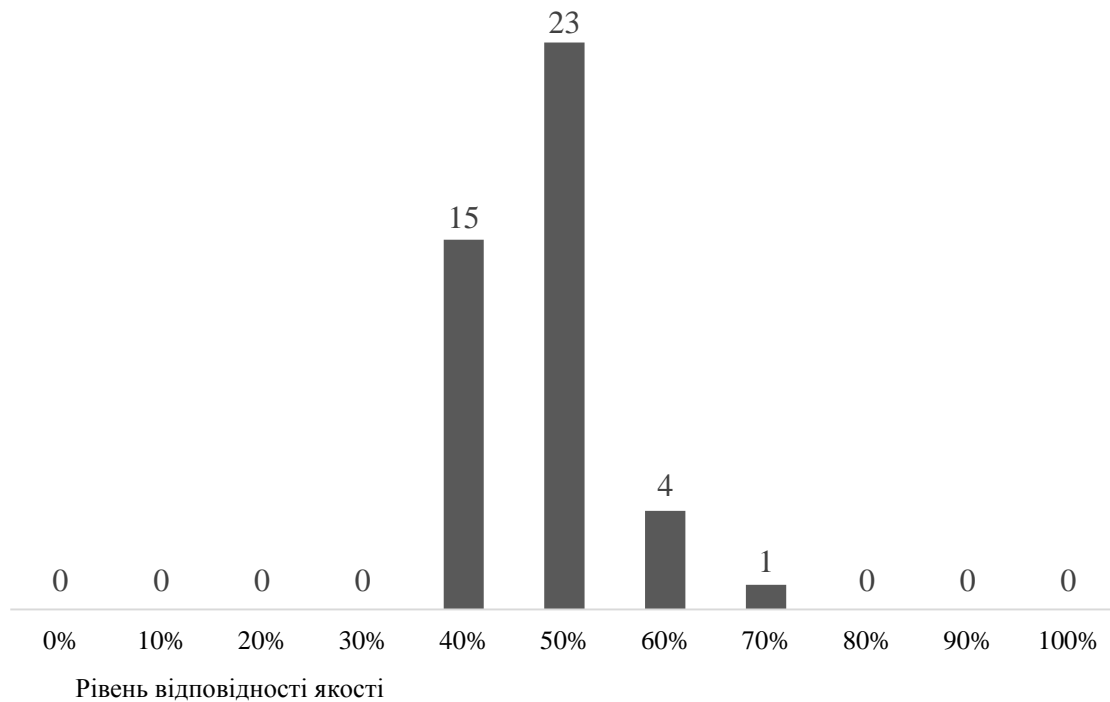


Рис. 2.8. Кількість підприємств (без врахування підприємств, акції яких розміщені на міжнародних фондових біржах), рівень якості яких відповідає передовим міжнародним практикам та принципам ефективного корпоративного управління за складовою оцінювання «Менеджмент, аудит та контроль».

Задовільна оцінка проаналізованих компаній за напрямом «Розкриття інформації та прозорість» (72,3%) зумовлена високим рівнем розкриття інформації (включаючи інформацію про афілійованих осіб - 29 із 43 установ, фінансова звітність та аудиторські звіти - 25) та своєчасністю розкриття обов'язкової інформації більшістю аналізованих компаній (39) (табл. 2.13). В той же час, значна частина проаналізованих компаній не публікувала або вибірково публікувала дані про керівний склад (Наглядову Раду, Правління, інші керівні органи) на власних веб-сайтах. Варто зазначити, що наразі

переважна більшість проаналізованих компаній підтримує власні веб-сайти кількома мовами (у тому числі мовами міжнародного спілкування) розміщуючи на них (у відкритому доступі) установчі документи, дані про корпоративну структуру та діяльність. Так як покращення публічності біржових компаній полегшує доступ до інформації про підприємство як для клієнтів, так і для міноритарних інвесторів та стейкхолдерів. Інформація про відповідність аналізованих підприємств критеріям корпоративного управління за напрямом «Розкриття інформації та прозорість» відображена на рисунку 2.9.

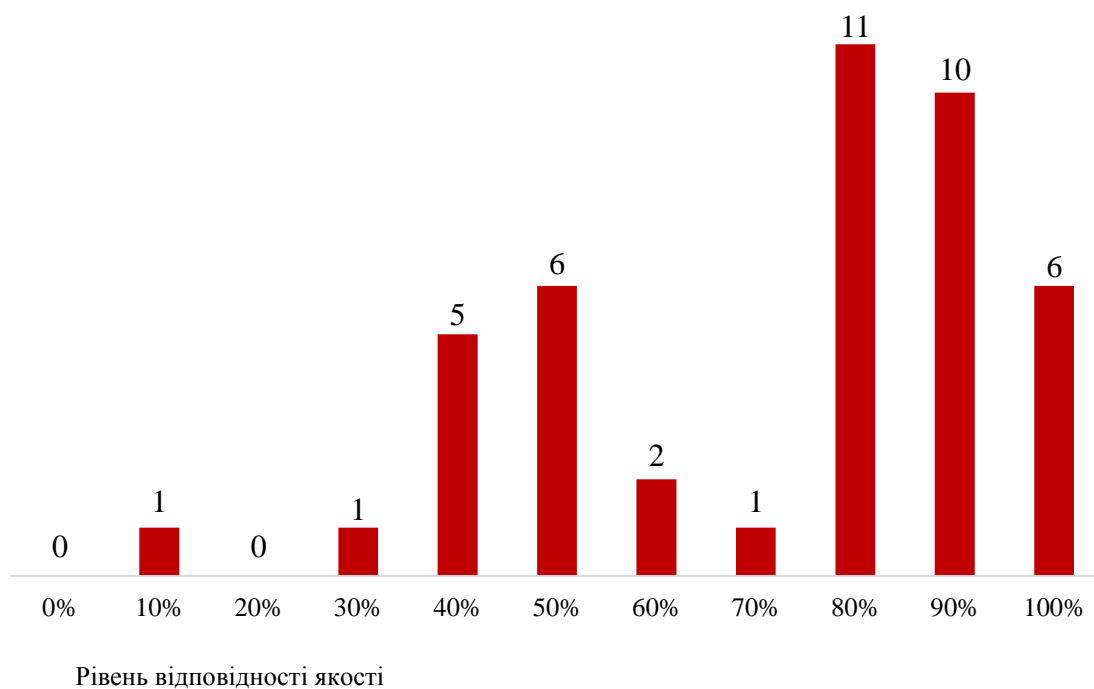


Рис. 2.9. Кількість підприємств (без врахування підприємств, акції яких розміщені на міжнародних фондових біржах), рівень якості яких відповідає передовим міжнародним практикам та принципам ефективного корпоративного управління за складовою оцінювання «Розкриття інформації та прозорість».

Досить неоднорідними є оцінки впроваджені системи корпоративного управління за напрямом «Власні ініціативи та взаємодія з регулятором» (рис. 2.10). Так, у 34 проаналізованих товариствах відсутня посада корпоративного секретаря, у 38 - не затверджено Кодекс корпоративного

управління. При цьому, висока активність спостерігається у частині впровадження стандартів якості корпоративного управління (табл. 2.12).

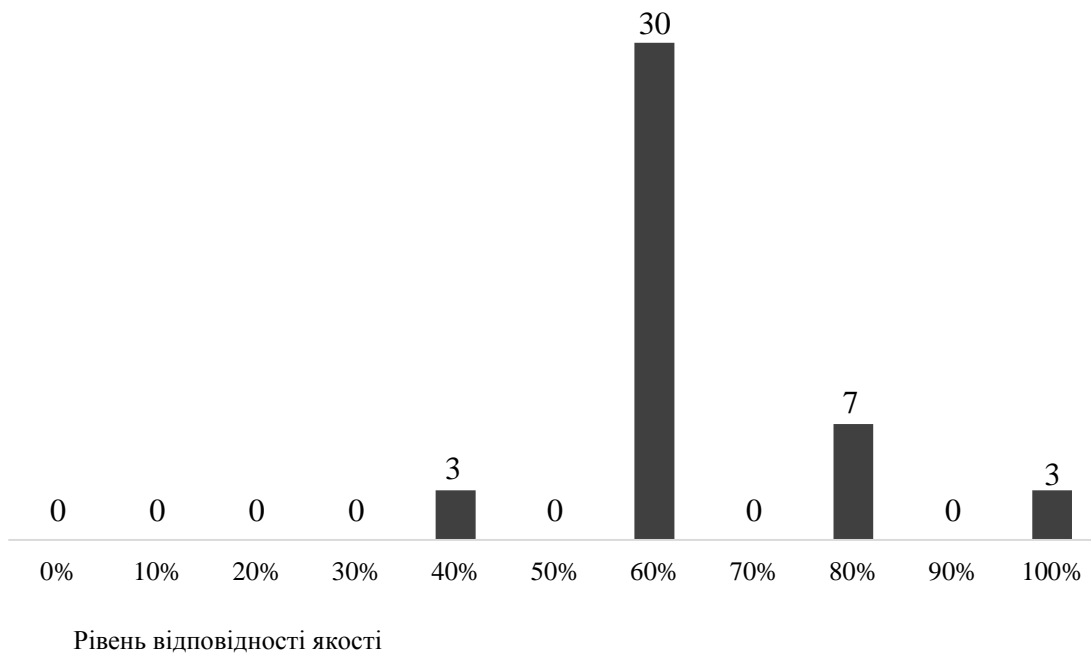


Рис. 2.10. Кількість підприємств (без врахування підприємств, акції яких розміщені на міжнародних фондових біржах), рівень якості яких відповідає передовим міжнародним практикам та принципам ефективного корпоративного управління за складовою оцінювання «Власні ініціативи та взаємодія з регулятором».

Результати проведеного оцінювання [84] вказують на високу відповідність системи корпоративного управління передовим міжнародним практикам та принципам ефективного корпоративного управління за широкою сукупністю питань, у компаніях, акції яких розміщені на міжнародних фондових біржах. Разом з тим, рівень корпоративного управління серед більшості проаналізованих вітчизняних підприємств є досить низьким, що підвищує пов'язані з цим ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів.

Таким чином, якість корпоративного управління, його відповідність принципам та передовим практикам дозволяє виділити основний напрям

формування стратегічних знань як генерування організаційної цінності, «багатства» у комплексному поєднанні знань, компетенцій та здатностей всіх груп учасників корпоративного управління. Аналіз результатів оцінювання якості корпоративного управління [101] дає можливість ідентифікувати аспект корпоративної культури формування стратегічних знань в таких питаннях:

1. Наявність та дія норм, правил та стандартів в організації прийняття рішень - визначають стандарти створення та поширення організаційних знань:

негативні - відсутність кодексів корпоративного управління на підприємствах; наявність сумісництва членства у виконавчому органі та у наглядовій раді; відсутність у складі Наглядової ради незалежних членів; відсутність комітетів у складі наглядових рад та механізмів заочного голосування членів наглядової ради; відсутність періодичності очних засідань наглядової ради протягом року; відсутність корпоративного секретаря;

позитивні - регламентація роботи загальних зборів акціонерів, Наглядової ради, виконавчого органу - зростання показника регулярності та частоти проведення засідань Наглядової ради.

2. Власність як «когнітивна основа», знання та цінності цієї групи корпоративного управління («домінуючої коаліції», владної еліти організації), що визначають стратегічний вибір організації:

негативні – акціонерна власність концентрована - кількість акціонерів, що володіють більше 10 % акцій, не перевищує чотирьох осіб, в той же час їм належить більше 50 % акцій більш ніж на 70% підприємств;

позитивні – відповідність щодо розкриття інформації про власників істотної частки в капіталі, про кінцевих бенефіціарів; спостерігається тенденція зменшення кількості підприємств, на яких є акціонери-власники, що володіють 75 % акцій.

3. Інформаційна прозорість щодо прийняття рішень – створює умови залучення знань всіх груп учасників корпоративного управління, підвищує обізнаність персоналу щодо стратегічного вибору розвитку та створює умови «готовності й підтримки» для його реалізації:

негативні – закритість інформації щодо системи оплати та винагороди членів Наглядової ради; відсутність прозорого механізму визначення розміру дивідендів та їх виплати; закритість інформації про систему та розмір оплати праці менеджменту;

позитивні – підвищення доступності та достовірності інформації про фінансовий стан та фінансові результати роботи підприємств, структуру власності, кваліфікації менеджменту; підвищення ефективності використання сучасних каналів розкриття інформації (інтернету, ЗМІ), якості корпоративних веб-сайтів;

4. Захист корпоративних прав та інтересів акціонерів – створює умови конфіденційності та цінності знань з гармонізації інтересів:

негативні - відсутність прояву інтересів закордонних інвесторів й відсутність практики залучення зовнішнього фінансування шляхом розміщення акцій підприємств на фондовому ринку; відсутність механізмів узгодження інтересів - повільне впровадження процедур виявлення можливих конфліктів інтересів членів наглядової ради та виконавчих органів;

позитивні - прагнення підприємств включити свої акції до лістингу фондових бірж протягом останніх трьох років; прийнятий законопроект «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо корпоративних договорів»; запроваджується новий механізм забезпечення виконання зобов'язань – інститут безвідкличної довіреності з корпоративних прав для вирішення безвихідних ситуацій та для забезпечення обов'язку відчужити корпоративні права;

5. Залучення акціонерів в процеси прийняття стратегічних рішень створює умови для мобілізації знань акціонерів:

негативні – недостатньо високий ступінь активності та зацікавленості акціонерів в управлінні (інформацію про структуру власності запитували лише на 25% підприємств від загальної кількості досліджуваних, фінансову інформацію - на 47%, документацію щодо регламентуючої діяльності - на 50 % підприємств);

позитивні - на більшості підприємств частка менеджменту в акціонерному капіталі складає не більше 30%, що відповідає критеріям підтримки балансу інтересів менеджменту та акціонерів;

6. Контроль – створює аналітичну базу управлінських знань для корегування та координації дій:

негативні – низький ступінь регламентації діяльності органів управління; отримання основного прибутку крупних акціонерів шляхом управління фінансовими потоками підприємства, а не у вигляді дивідендів; відсутність регламенту дивідендної політики – нерегулярність виплати дивідендів акціонерам; відсутність внутрішнього аудитора (служби внутрішнього аудиту);

7. Компетентність в стратегічному управлінні – формує знання на корпоративному рівні про стратегічні можливості, створює управлінський інструментарій, визначає стратегічні орієнтири та цілі:

негативні - відсутність чітких критеріїв й процедури проведення оцінки особистого внеску кожного члена Наглядової ради в розвиток підприємства; відсутність процедури відбору та призначення членів Наглядової ради на засадах компетентнісного підходу;

позитивні - підвищення вимог до членів Наглядової ради (знання та досвід роботи в галузі, знання у сфері корпоративних фінансів, відсутність конфлікту інтересів); організація спеціального навчання членів Наглядових рад та менеджменту.

Висновки до розділу 2

1. Автором сформовано та представлено методичне забезпечення дослідження стратегічних знань підприємства, що передбачає вирішення таких завдань: ідентифікувати стратегічні знання підприємства, визначитися з підходами дослідження, розробити технологію дослідження – сформулювати

етапи та завдання, систему кількісних та якісних показників, комплекс методів та моделей дослідження; на основі результатів дослідження розробити методичний підхід до формування стратегічних знань на підприємстві.

2. Аналіз стратегічних знань машинобудівних підприємств здійснювався у контексті врахування тенденцій розвитку світової та вітчизняної машинобудівної галузі. Найбільш значними чинниками, що спонукають машинобудівні підприємства на формування та розвиток їх знань, є: глобалізація процесів конкуренції, розробки та виробництва високотехнологічної машинобудівної продукції; ускладнення машинобудівного виробництва, високий рівень інновацій і застосування ІТ-технологій; мінімізація термінів виведення виробів на ринки та зміни поколінь техніки; ефективне використання досвіду і знань; ускладнення умов постачань та необхідність чіткого дотримання вимог замовників.

3. За результатами аналізу інноваційної активності 15 машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2014-2016 р.р. слід відзначити, що позиції лідерів галузі в створенні інноваційних продуктів та впровадженні інноваційних технологій належать підприємствам ПАТ «ХАРП» (28 нових виробів та 107 інноваційних технологій), ПАТ «Турбоатом» (14 інноваційних виробів та 22 інноваційних технологій), ТОВ «ЛКМЗ» (11 нових виробів), ДП «Електроважмаш» (21 новий виріб та 9 інноваційних технологій).

Для створення системи мотивації персоналу на розвиток та оновлення їх професійних знань на досліджуваних підприємствах розроблено та впроваджено програми стимулювання та заохочення праці (з використанням матеріального та нематеріального стимулювання) – на 26,7% підприємствах, формування кадрового резерву для ключових посад – на 6,7% підприємствах, співпраці із вищими навчальними закладами з метою підготовки фахівців необхідної кваліфікації та скорочення часу на пошук, відбір, наймання та адаптацію нового персоналу – на 73,3% з досліджуваних підприємств.

Пріоритетність серед цілей розвитку підприємств відображують результати факторного аналізу (метод головних компонент; ліцензійного

статистичного пакета *STATISTICA 8.0*). Для виявлення факторів було використано комплекс фінансово-економічних показників, що розподілені за групами: прибутковості та фінансової стійкості, ділової активності та інноваційної активності. Згідно виявленим факторам (F_1 – платоспроможності та фінансової стійкості (31,7%); F_2 – ефективності операційної діяльності (17,3%); F_3 – ділової активності (15,4%); F_4 – результативності інноваційної діяльності (9,7%); F_5 – маневреності в використанні власного капіталу (6,7%)) та проведеному аналізу динаміки змін показників, що їх утворюють виділено характер проблем у фінансово-економічному стані досліджуваних підприємств, що пов'язано з недостатнім фінансовим забезпеченням й ускладнює вибір та реалізацію тієї чи іншої інноваційної стратегії.

Крім зазначеного можна відмітити, що ознакою наявності та ефективного залучення та придбання стратегічних знань для підприємств є використання різних бізнес-моделей та організаційних форм стратегічного партнерства. Аналіз організаційного забезпечення проведено на основі даних, наведених на офіційних сайтах підприємств, інформації представлений в оглядах галузі, а також інформації з періодичних джерел. За його результатами найбільш актуальними та засвоєним для підприємств є організаційний інструментарій з: використання аутсорсингу як інструменту просування на новому ринку та підтримки конкурентної переваги (67%) та залучення досвіду зовнішніх незалежних інжинірингових та проектних компаній до створення інновацій (40%).

4. На підставі аналізу результатів рейтингового оцінювання якості корпоративного управління в акціонерних товариствах України, з позицій, що рівень стратегічних знань взаємозумовлений якістю корпоративного управління, його відповідністю принципам та передовим міжнародним практикам та стандартам, ідентифіковано умови формування стратегічних знань на корпоративному рівні в питаннях:

наявності та дії норм, правил та стандартів діючого інституту прийняття рішень, що визначають стандарти створення та поширення організаційних знань;

власності як «когнітивної основи» знань та цінностей власників організації («домінуючої коаліції», владної еліти);

інформаційної прозорості для залучення знань всіх груп учасників корпоративного управління, підвищення обізнаності персоналу щодо стратегічного вибору розвитку;

захисту корпоративних прав та інтересів акціонерів, що підвищує цінність знань груп-учасників корпоративних відносин;

залучення акціонерів до процесів прийняття стратегічних рішень для мобілізації знань акціонерів;

контролю, результати якого є підставою створення аналітичної бази управлінських знань для корегування та координації дій;

розвитку компетентності в стратегічному управлінні – формує знання на корпоративному рівні про стратегічні можливості, створює управлінський інструментарій, визначає стратегічні орієнтири та цілі.

7. Основні положення розділу опубліковані в роботах [95, 99, 100, 101, 103, 104].

Список використаних джерел [56, 106, 74, 22, 20, 23, 15, 61, 81, 40, 73, 62, 21, 48, 75, 84, 42, 85, 86, 77, 78, 79, 80, 19, 116, 63, 118].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗНАНЬ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичний підхід до формування стратегічних знань промислового підприємства

Необхідність надання динамічності та гнучкості найважливішим організаційним процесам є основною умовою, яка визначає можливість досягнення підприємством його довгострокових конкурентних переваг. Для вирішення нових і водночас складних завдань теорія стратегічного управління пропонує цілий ряд інструментів (технік, способів, моделей) для розробки відповідних стратегій. В таких умовах постає негайність у створенні комплексного методичного забезпечення формування та розвитку стратегічних знань, яке б містило інструментарій їх оцінювання як на колективному (організаційному) рівні, так і на рівні окремих індивідуумів.

Обрання тієї чи іншої корпоративної стратегії одночасно підвищує вимоги до знань та компетенцій управлінського персоналу підприємства, їх всебічного розвитку із використанням широкого спектру програмних засобів і заходів.

Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу досвіду господарювання машинобудівних підприємств України та лідерів світової галузі машинобудування, шляхом порівняння та узагальнення, стає можливим означити основні напрями формування та розвитку стратегічних знань промислових підприємств України (табл. 3.1) [99].

Особливість стратегій формування та розвитку знань підприємства полягає у структуризації стратегічного знання, визначенні засобів та заходів, що інтегрують знання в систему управління розвитком підприємства.

Методичний підхід до формування стратегічних знань підприємства ґрунтується на ідеях поєднання та досягнення балансу між знаннями та компетенціями на корпоративному, функціональному та особистісному організаційних рівнях, за рахунок створення, залучення та придбання стратегічних знань та провідного досвіду [99] (рис. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями формування та розвитку стратегічних знань підприємства

| Орієнтація напрямів | Напрями формування та розвитку | Засоби формування та розвитку | Ключові процеси та засоби організаційного розвитку | Стратегічні заходи |
|--|--------------------------------|---|---|---|
| Орієнтовані на пошук та створення у зовнішньому середовищі підприємства | Придбання | Інтеграція знань та отримання синергетичного ефекту від використання придбаних знань за рахунок вертикальної та горизонтальної інтеграції | Злиття Поглинання Приєднання | Пошук джерел та носіїв стратегічних знань, аналіз та оцінювання їх цінності, організація доступу до джерела знань. Застосування придбаного знання та досвіду, використання їх для вирішення нових проблем та проектів |
| | Залучення | | Партнерство, співробітництво (Стратегічні об'єднання підприємства Національні та міжнародні союзи Міжнародні конференції та семінари) | Створення мережі фахівців та формування ефективної системи організаційних комунікацій; поширення знання через спілкування і співпрацю. |
| Орієнтовані на пошук та створення у внутрішньому середовищі підприємства | | Оренда знань за рахунок делегування, передачі функцій для обслуговування | Аутсорсинг Бізнес-коучінг Консалтинг Зовнішній аудит | Ефективне використання знань експертів; залучення досвіду зовнішніх незалежних інжинірингових та проектних компаній |
| | Створення | Створення нових знань за рахунок інновацій (технологій та продуктів); Використання, збереження, трансляція та удосконалення власних знань та досвіду, проведення досліджень, навчання | Організація та проведення маркетингових, соціально-психологічних досліджень; науково-дослідні та конструкторські розробки; програми навчання управлінського персоналу | Формування технологій, механізмів підтримки прийняття рішень та їх ефективної реалізації, інформованість персоналу; підтримка комунікацій і обміну знаннями; мотивація на навчання. |



Рис. 3.1. Методичний підхід до формування стратегічних знань підприємства

Принципами формування стратегічних знань є: проактивність, що обумовлена стратегічною спрямованістю процесів управління знаннями відповідно стратегії розвитку; ініціативність та креативність визначаються необхідністю ініціації формування та розвитку знань, стратегічним баченням;

узгодженість – через відповідність завдань формування стратегічних знань цілям розвитку; адаптивність - активним пошуком джерел стратегічних знань та досвіду, можливостей їх використання в процесах стратегічного управління; вмотивованість забезпечується навчанням та розвитком персоналу; соціальна відповідальність визначається необхідністю дотримання соціальних стандартів та впровадженням передових світових практик, досвіду в діяльність підприємства. З метою врахування усіх необхідних чинників для оцінювання стану процесів реалізації стратегій формування знань, запропоновано систему показників (індексів) [98] (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

**Система показників оцінювання стратегій формування
стратегічних знань підприємства**

| № п/п | Показник | Формула розрахунку | Умовне позначення |
|--------------------------------|--|--|---|
| Створення власних знань | | | |
| 1 | Індекс оновлення асортименту | $I^1_1 = V_{newpr}/V$ | V_{newpr} – кількість позицій нової продукції в загальній кількості асортименту од. , V – загальна кількість позицій в асортименті, од |
| 2 | Індекс навчання управлінського персоналу | $I^1_2 = Q_{tr} / Q_m$ | Q_{tr} – кількість навчальних програм, тренінгів для вищого та середнього менеджменту, од.; Q_m – загальна кількість програм з навчання, стажування, наставництва для персоналу, од. |
| 3 | Індекс рентабельності витрат на розвиток управлінських знань | $I^1_3 = P/C_{teach}$ | P – прибуток підприємства, тис. грн.; C_{teach} – витрати підприємства на навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу, тис. грн. |
| 4 | Індекс витрат на бенчмаркінг | $I^1_4 = C_{benchmarking} / C_{admin}$ | $C_{benchmarking}$ – витрати підприємства на проведення заходів з бенчмаркінгу, тис. грн.; C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн. |
| 5 | Індекс розвитку інноваційних технологій | $I^1_5 = IT_f/IT_{sum}$ | IT_f – інноваційні технології, розроблені даним підприємством, од.; IT_{sum} – усі технології, що використовуються даним підприємством, од. |
| 6 | Індекс стандартизації управління | $I^1_6 = Q_{standart}/Q_{bp}$ | $Q_{standart}$ – кількість стандартів управління, що використовуються у різних аспектах діяльності підприємства, од.; Q_{bp} – кількість бізнес-процесів, що складають основу конкурентних переваг підприємства, од. |

Продовження таблиці 3.2

| № п/п | Показник | Формула розрахунку | Умовне позначення |
|------------------------|--|--|--|
| 7 | Індекс формалізації управлінських знань | $I^1_7 = Q_{nm}/Q_{doc}$ | Q_{nm} – кількість документів методичного характеру, що стосуються різноманітних аспектів управління знаннями (в тому числі методик оцінки управлінських компетенцій підприємства), од. Q_{doc} – загальна кількість видів внутрішніх документів, од. |
| 8 | Індекс оцінки вартості ІА | $I^1_8 = Q_{vip} / Q_{IA}$ | Q_{vip} – кількість ІА, за якими проведена оцінка вартості, од.; Q_{IA} – загальна кількість ІА, од. |
| 9 | Індекс методичного забезпечення оцінки бізнес-процесів | $I^1_9 = Q_{metbp}/Q_{met}$ | Q_{metbp} – кількість методик оцінки ефективності ключових бізнес-процесів, од. Q_{met} – загальна кількість методик, що використовуються в процесі оцінювання ефективності системи управління підприємством, од. |
| Залучення знань | | | |
| 1 | Індекс розвитку партнерської бази | $I^2_1 = Q_{partner} / Q_{partner0}$ | $Q_{partner}$ – кількість підприємств та організацій – стратегічних партнерів у поточному періоді, од. $Q_{partner0}$ – кількість підприємств та організацій – стратегічних партнерів у попередньому періоді, од. |
| 2 | Індекс обміну передовим досвідом між партнерами | $I^2_2 = Q_{partnership} / Q_{partnership0}$ | $Q_{partnership}$ – кількість спільних конференцій, семінарів, виставок, ярмарків з партнерами у поточному періоді, од. $Q_{partnership0}$ – кількість спільних конференцій, семінарів, виставок, ярмарків з партнерами у попередньому періоді, од. |
| 3 | Індекс активності у сфері співробітництва з ВНЗ | $I^2_3 = Q_{education} / Q_{education0}$ | $Q_{education}$ – кількість ВНЗ, що є партнерами ц діяльності підприємства у поточному періоді, од. $Q_{education0}$ – кількість ВНЗ, що є партнерами у діяльності підприємства у поточному періоді, од. |
| 4 | Індекс витрат на аутсорсинг | $I^2_4 = C_{outsourc} / C_{admin}$ | $C_{outsourc}$ – витрати підприємства на аутсорсинг, тис. грн. C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн. |
| 5 | Індекс витрат на фінансовий консалтинг | $I^2_5 = C_{fincons} / C_{admin}$ | $C_{fincons}$ – витрати підприємства на фінансовий консалтинг, тис. грн. C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн. |
| 6 | Індекс витрат на стратегічний консалтинг | $I^2_6 = C_{stratcons} / C_{admin}$ | $C_{stratcons}$ – витрати підприємства на консультації із стратегічного консалтингу, тис. грн.; C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн. |

Продовження таблиці 3.2

| № п/п | Показник | Формула розрахунку | Умовне позначення |
|------------------------|--|--|---|
| 7 | Індекс витрат на бізнес-коучінг | $I^2_7 = C_{\text{coaching}} / C_{\text{admin}}$ | C_{coaching} – витрати підприємства на бізнес-коучінг, тис. грн. C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн. |
| Придбання знань | | | |
| 1 | Індекс придбання організаційного досвіду за рахунок інтеграційних процесів | $I^3_1 = Q_{\text{INT}} / Q_{\text{INT}}^0$ | Q_{INT} – кількість подій інтеграційного характеру у поточному періоді, од.; Q_{INT}^0 – кількість подій інтеграційного характеру у попередньому періоді, од.. |
| 2 | Індекс зростання науково-дослідної бази за рахунок інтеграційних процесів | $I^3_2 = (C_{\text{НДДКР}} - C_{\text{НДДКР}}^0) / C_{\text{НДДКР}}^0$ | $C_{\text{НДДКР}}$ – витрати на НДДКР базового періоду, тис. грн.; $C_{\text{НДДКР}}^0$ – витрати на НДДКР попереднього періоду, тис. грн. |
| 3 | Індекс скорочення тривалості проектних розробок | $I^3_3 = T_{\text{td}}^0 / T_{\text{td}}$ | T_{kd} – тривалість проектних розробок у поточному періоді, місяців; T_{td}^0 – тривалість проектних розробок у попередньому періоді, місяців |
| 4 | Індекс інтеграції | $I^3_4 = 1 / \Pi_1$ | Π_1 – показник вертикальної інтеграції (за методикою Р. Румельта $\Pi_1 \geq 0,7$) [145, с. 103] |
| 5 | Індекс розвитку інноваційної активності | $I^3_5 = Q_{\text{IP}} / Q_{\text{IP0}}$ | Q_{IP} – кількість інноваційних проектів у поточному періоді, од.; Q_{IP0} – кількість інноваційних проектів у попередньому періоді, од. |
| 6 | Індекс розвитку диверсифікації виробництва | $I^3_6 = 1 - \Pi_{\text{ц}}$ | $\Pi_{\text{ц}}$ – показник централізації (за методикою Р. Румельта $\Pi_{\text{ц}} = 0,7$) |

Стратегія створення власних знань містить сукупність показників, що характеризують тенденції розвитку внутрішнього інноваційного потенціалу, системи навчання та розвитку управлінських знань, методичного забезпечення управління ними, застосування управлінських стандартів та стандартів управління знаннями, а також володіння арсеналом засобів формування та розвитку стратегічних знань відповідно до обраного напрямку.

Стратегія залучення стратегічних знань містить показники організації та використання організаційних знань партнерської бази за рахунок створення партнерських програм співробітництва, отримання експертних знань та економічних результатів від реалізації заходів аутсорсингу, консалтингу, бізнес-коучінгу тощо.

Стратегія придбання стратегічних знань відображає основні результати, що отримує підприємство завдяки реалізації процесів організаційного розвитку - приєднання, злиття та поглинання. Методика оцінювання процесів організаційного розвитку в контексті диверсифікації виробництва та систем вимірювання її ефективності, що детально описана у роботі А. П. Наливайка [70], була запропонована Р. Румельтом. Провівши ряд теоретичних та практичних досліджень, Р. Румельт поділив підприємство на центри ділової активності, кожен з яких керується автономно і відповідає за виробництво одного або декількох товарів, що тісно зв'язані між собою не тільки виробничими, а й ринковими зв'язками. Основою методу Р. Румельта виступають розрахунки таких показників [70, с. 102]:

показник спеціалізації (Π_C), який визначає частку обсягу реалізації найбільшого за цим показником центру в загальній для підприємства величині цього показника;

централізації бізнес-успіху ($\Pi_{Ц}$), який показує відносний внесок у доходи підприємства групи основних напрямків діяльності, які використовують одні й ті самі ключові фактори успіху: конкурентні переваги, ресурси, компетенції тощо;

взаємозв'язків (Π_3), яким вимірюється частка обсягу продажу групи напрямків діяльності, найтісніше пов'язаних один з одним; зв'язки між ними не обов'язково з найбільш характерних, вони можуть бути будь-якої природи;

вертикальної інтеграції (Π_I) як відносної характеристики стану цього виду диверсифікації, що відображає частку торгового обороту сировини, напівфабрикатів і готової продукції, які отримуються в результаті одного виробничого процесу.

Отримані результати великої кількості досліджень, в основі яких лежала відповідно зібрана і проаналізована інформація, дозволили розрахувати граничні кількісні значення зазначених вище показників (табл. 3.3), що можуть бути використані для класифікації підприємств.

Класифікація підприємств за Р. Румельтом [70, с. 103]

| № п/п | Категорія підприємств | Значення показників |
|-------|---|--|
| 1 | Підприємство з єдиним напрямком діяльності | $P_C \geq 0,95$ |
| 2 | Підприємство вертикально інтегроване | $P_I \geq 0,70$ |
| 3 | Підприємство з домінуючим напрямком діяльності та з примусовими побічними напрямками діяльності | $0,70 \leq P_C < 0,95$ $P_{Ц} \geq (P_3 + P_C) / 2$ |
| 4 | Підприємство з домінуючим напрямком діяльності та з необ'єднаними побічними напрямками діяльності | $0,70 \leq P_C < 0,95$ $P_{Ц} < (P_3 + P_C) / 2$ |
| 5 | Підприємство з об'єднаними примусовими напрямками діяльності | $P_C < 0,70$ $P_3 > 0,70$ $P_{Ц} \geq (P_3 + P_C) / 2$ |
| 6 | Підприємство з об'єднаними послідовними напрямками діяльності | $P_C < 0,70$ $P_3 \geq 0,70$ $P_{Ц} < (P_3 + P_C) / 2$ |
| 7 | Підприємство з необ'єднаними напрямками діяльності | $P_{Ц} < 0,70$ |

Коли індекс спеціалізації дорівнює 0,70, це є тим самим пороговим значенням, яке відрізняє диверсифіковані підприємства від не диверсифікованих. Поєднання зазначених показників відбувається за рахунок дотримання певної нерівності:

$$P_C < P_I < P_{Ц} < P_3 \quad (3.1)$$

Значення $P_3 = 0,70$ пояснюється двома типами положень. По-перше, це критична величина, на яку вказують дослідники незалежно один від одного, відповідаючи на запитання, як кількісно відрізнити підприємства з об'єднаною діяльністю від решти підприємств. По-друге, разом зі значеннями, що відповідають рівності $P_3 = P_C$, можна стверджувати, що певне підприємство не може бути одночасно класифіковане як таке, що має домінуючий напрямок діяльності та як підприємство з необ'єднаними напрямками діяльності.

Апробацію запропонованої методики було проведено на базі Публічного акціонерного товариства «ХАРП», що спеціалізується на виробництві підшипників, та входить до складу компанії УПЕК (Українська промислова енергетична компанія), а також Публічного акціонерного товариства

«Турбоатом». Дані для проведення розрахунків отримано шляхом спостереження та опитування експертів, якими виступають представники вищого та середнього менеджменту, співробітники відділу кадрів та служб управління персоналом, а також результати аналізу інформації, що наведена у річній фінансовій звітності та офіційному сайті Stockmarket.gov.ua. Результати оцінювання представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати оцінювання стратегій формування та розвитку стратегічних знань ПАТ «ХАРП» та ПАТ «Турбоатом»

| Показники | Індекс | Підприємства | |
|--|--------------|--------------|-----------------|
| | | ПАТ «ХАРП» | ПАТ «Турбоатом» |
| оновлення асортименту | Γ_1^1 | 0,25 | 0,09 |
| навчання управлінського персоналу | Γ_2^1 | 0,04 | 0,05 |
| рентабельності витрат на розвиток управлінських знань | Γ_3^1 | 0,38 | 0,45 |
| витрат на бенчмаркінг | Γ_4^1 | 0,05 | 0,08 |
| розвитку інноваційних технологій | Γ_5^1 | 0,2 | 0,3 |
| стандартизації управління | Γ_6^1 | 0,3 | 0,5 |
| формалізації управлінських знань | Γ_7^1 | 0,4 | 0,5 |
| оцінки вартості ІА | Γ_8^1 | 0,2 | 0,2 |
| методичного забезпечення оцінки бізнес-процесів | Γ_9^1 | 0,3 | 0,4 |
| розвитку партнерської бази | Γ_1^2 | 1,3 | 1,1 |
| обміну передовим досвідом між партнерами | Γ_2^2 | 0,9 | 1,1 |
| активності у сфері співробітництвами з ВНЗ | Γ_3^2 | 1 | 1 |
| витрат на аутсорсинг | Γ_4^2 | 0,15 | 0,2 |
| витрат на фінансовий консалтинг | Γ_5^2 | 0,25 | 0,02 |
| витрат на стратегічний консалтинг | Γ_6^2 | 0,08 | 0,03 |
| витрат на бізнес-коучінг | Γ_7^2 | 0,01 | 0,01 |
| придбання організаційного досвіду (за рахунок злиття, поглинання тощо) | Γ_1^3 | 1,5 | 1 |
| зростання науково-дослідної бази за рахунок інтеграційних процесів | Γ_2^3 | 1,2 | 1 |
| скорочення тривалості проектних розробок | Γ_3^3 | 1,1 | 1 |
| інтеграції | Γ_4^3 | 0,8 | 0,3 |
| розвитку інноваційної активності | Γ_5^3 | 1,2 | 1 |
| розвитку диверсифікації виробництва | Γ_6^3 | 0,8 | 0,2 |

За напрямом створення власних знань майже за всіма показниками спостерігається хоч і незначні, але переваги ПАТ «Турбоатом» над ПАТ «ХАРП». Перш за все, це стосується розвитку управлінських компетенцій та

знань, що обумовлено наявністю у ПАТ «Турбоатом» власних стандартів, та комплексних програм підготовки управлінських кадрів. Кількість власних розроблених інноваційних технологій на досліджуваних підприємствах є мінімальною. Річ у тому, що майже усі інноваційні технології, а отже й найцінніші знання підприємство або купує та адаптує до власного виробництва або отримує від науково-дослідних центрів, що входять до складу інтегрованої структури. Витрати на придбання таких технологій (придбання машин, сучасного обладнання, установок та технологічних процесів) є високими, проте ефективність їх впровадження відображена у індексах оновлення асортименту, де мають місце показники 25% та 9%.

Збільшення інтелектуальних активів є проявом ефективності управління знаннями на підприємстві, а тому дуже важливо оцінювати їх вартість. На ПАТ «ХАРП» та «Турбоатом» індекси оцінки наближені до 0 і складають 0,2 та 0,2 відповідно. Індекси динаміки оцінки є меншими за можливе середнє значення і складають 0,3 та 0,4. На сьогоднішній день існує близько 7 розповсюджених методик оцінки інтелектуального капіталу та нематеріальних активів, що розподіляються по чотирьом категоріям: методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу, методи ринкової капіталізації, методи віддачі на активи, методи підрахунку балів. На досліджуваних підприємствах використовуються лише базові технології оцінювання інтелектуального капіталу.

За напрямом залучення стратегічних знань розраховані індекси також свідчать про часткову перевагу ПАТ «Турбоатом», що характеризує вищу активність його управлінських кадрів в сфері укладання угод про партнерство та співробітництво. Це пов'язано із тим, що такі функції відносно ПАТ «ХАРП» виконуються керівниками не самого підприємства, а менеджментом усієї групи компаній. Жодним із досліджуваних підприємств не використовуються такі засоби як фінансовий та стратегічних консалтинг, бізнес-коучінг. На аутсорсинг підприємствами виведено сфери автоматизації процесів розробки продукції, а також системне адміністрування.

Підводячи підсумки проведених розрахунків, слід також сказати що

керівництвом підприємства «ХАРП» було придбано інформаційну технологію, яка зараз поступово вводиться у всі сфери його діяльності. Адаптація даної технології є складним, багатоетапним процесом. На сьогоднішній день існують позитивні та негативні умови, що впливають на процес розвитку стратегічних знань. Серед позитивних необхідно відокремити: можливість прискореного пошуку необхідної інформації; обмін інформацією між підрозділами; скорочення часу обробки документів.

За напрямом придбання стратегічних знань в центрі уваги стоять особливості інтеграційних процесів, стратегічного і корпоративного управління усім бізнесом та його окремими частинами. Тут повинні цікавити такі питання, як: кількість підприємств, що входять до складу бізнесу, наявність комітетів у структурі управління, кількість та характер усіх наявних виробництв, диверсифікація виробництва, приріст інвестицій за рахунок інтеграції тощо. Проведені розрахунки свідчать про те, що ПАТ «Турбоатом» не достатньо використовує напрям придбання стратегічних знань для розвитку власної бази управлінських компетенцій [77]. Кардинально інша ситуація спостерігається у ПАТ «ХАРП» [79]. Таким чином можна сказати, що комплекс запропонованих показників дозволяє формалізувати процеси формування та розвитку стратегічних знань на підприємстві, оцінити конкретні кількісні та якісні досягнення в сфері управління знаннями, спостерігати за тенденціями в його інноваційному розвитку. Проведені розрахунки показали різні результати, що свідчить про актуальність розроблення та впровадження системи управління стратегічними знаннями на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Так, отримуючи переваги за рахунок організаційних корпоративних процесів ПАТ «ХАРП» здійснює недостатньо заходів щодо створення власних та залучення стратегічних знань. У той самий час ПАТ «Турбоатом», отримавши нульові значення за рівнем зростання заходів щодо придбання знань, активізує свою діяльність у засобах навчання та оцінювання стратегічних знань та управлінських компетенцій, нарощування власного інноваційного потенціалу, активної політики співробітництва та партнерства. Більш наочно отримані показники представлені на рисунку 3.2.

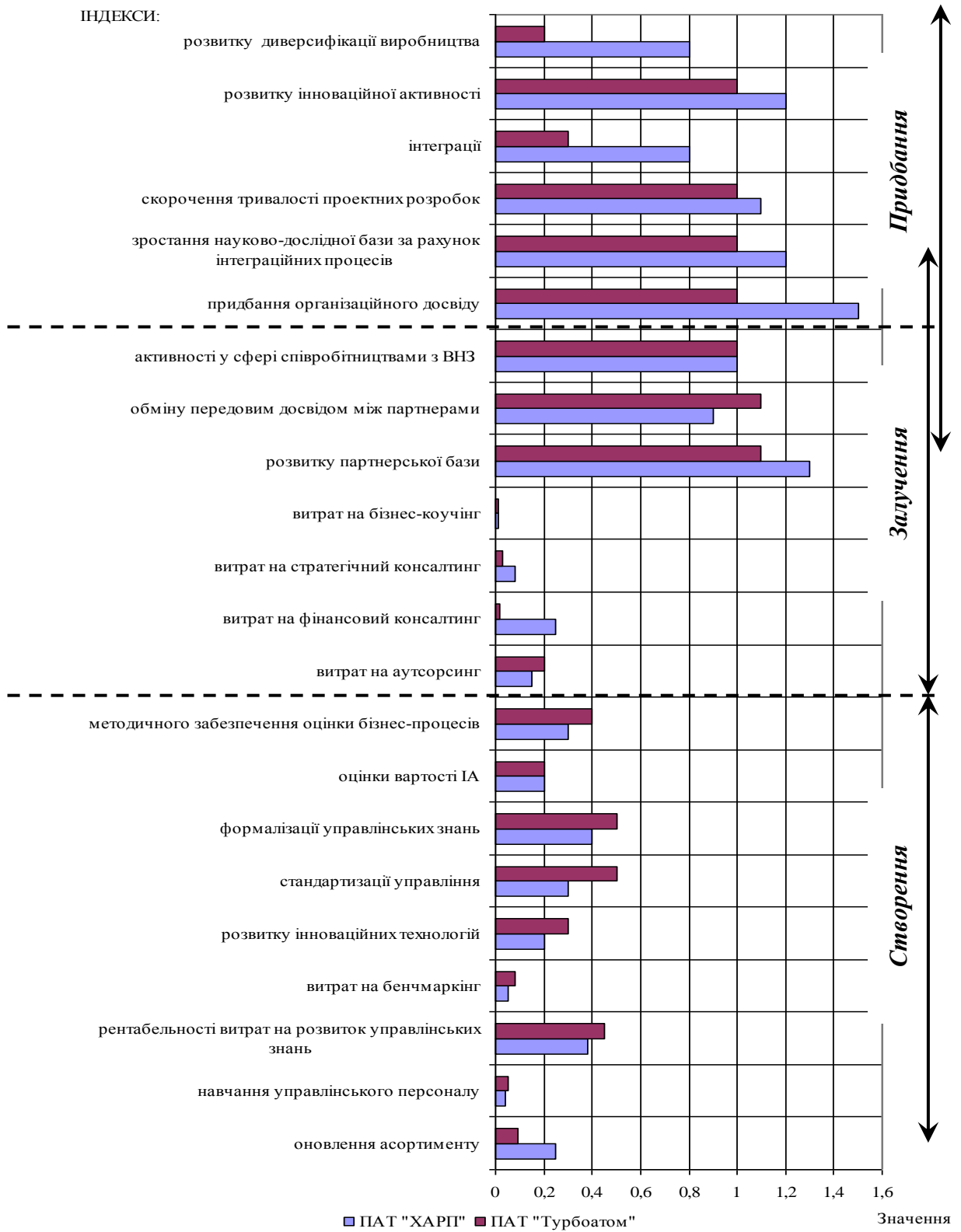


Рис. 3.2. Профіль формування стратегічних знань підприємств ПАТ ХАРП та ПАТ «Турбоатом»

Профіль формування стратегічних знань підприємства відображає рівні реалізації засобів за виділеними напрямками, порівняння яких дає можливість виділити критичні зони, на які слід звернути увагу менеджменту перш за все.

Як видно з рисунку 3.2, створення власних знань на ПАТ «ХАРП», так і на ПАТ «Турбоатом» характеризується недостатньо високим рівнем показників. В першу чергу це простежується за оцінками показників, що характеризують організаційні процеси інтегрованості підприємств, однак слід звернути у вагу на групу показників щодо проведення інформаційно-аналітичних досліджень лідерів ринку, конкурентів. У обох підприємств вони є нижчими за можливе середнє значення, а отже можна констатувати факт наявності слабких місць (які є відображенням ключових зон втручання для розвитку та удосконалення власних знань та досвіду, створення нових знань за рахунок розроблення та впровадження інновацій (технологій та продуктів), проведення досліджень та побудови ефективної системи навчання.

Одним з проблемних питань щодо розвитку знань управлінського персоналу, формування культури стратегічного мислення є застарілість або низька ефективність програм навчання, формальний підхід до цього процесу [77,79].

Зазначені факти підтверджуються невідповідністю методик та технік навчання сучасним вимогам та стандартам, обмеженістю мотиваційних та стимулюючих програм на навчання та розвитку, недостатньою активністю у застосуванні інноваційних методів в управлінській діяльності, низькою забезпеченістю відповідною методичною документацією в сфері формування та розвитку управлінських знань, відсутністю методичного забезпечення оцінювання інтелектуальних активів, що обумовлено обмеженістю інформаційної підтримки реалізації зазначених процесів. Традиційно, поділяючи структуру системи управління знаннями на три рівні – корпоративний (стратегічний), функціональний (поточний та оперативний) та особистий, слід виділити цілі та завдання формування та розвитку стратегічних знань на кожному рівні (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Цілі та завдання управління стратегічними знаннями підприємства

| Організаційні рівні та цілі | Корпоративний | Функціональний | Особистий |
|--|--|---|--|
| Корпоративний – (стратегічний) вироблення корпоративної стратегії | Орієнтація бізнесу на створення, поширення й використання корпоративної бази знань | Планування, розробка і реалізація нової продукції, заснованої на знаннях | Формування корпоративної культури, що мотивує на саморозвиток, навчання |
| Функціональний – (поточний, оперативний) створення, отримання, зберігання, обмін і використання | Об'єднання знання з консультаційними та експертними мережами | Реалізація політики управління знаннями, створення системи обліку знань і їх інвентаризація | Супровід НДДКР, створення умов для обміну досвідом та знаннями у результаті групової взаємодії |
| Особистий – формування статусу й інформаційної доступності знань | Забезпечення доступу співпрацівників до бази знань | Залучення співробітників до процесів управління, супровід освітніх програм | Розвиток знань працівників через освіту й навчання |

Комплексне поєднання та узгодження всіх рівнів управління знаннями дозволить значно підвищити ефективність цієї системи. Тому відповідно зазначеному завданню основними принципами реалізації системи формування стратегічних знань виступають: проактивність, що обумовлена стратегічною направленістю процесів управління знаннями - розробкою та реалізацією стратегії; ініціативність та креативність визначаються необхідністю ініціації формування та розвитку знань, стратегічним баченням, доцільністю вибору способу дій до вимог галузі та ринку; узгодженість - через відповідність завдань формування стратегічних знань цілям організаційного розвитку підприємства; адаптивність досягається активним пошуком джерел стратегічних знань та досвіду, можливостей їх використання в процесах стратегічного управління; вмотивованість персоналу на навчання та розвиток; соціальна відповідальність – дотриманням соціальних стандартів та впровадженням передових світових практик, досвіду в діяльність підприємства.

При розроблені системи управління знаннями (табл. 3.5), крім зазначених

принципів управління, слід звернути увагу на різні типи знань, а саме - організаційні рівні їх створення. Так, корпоративний та функціональний рівні відповідають колективному (організаційному/ груповому) типу знання, особистісні знання – представляють знання індивіда. За таким положенням в системі управління знаннями слід виділити підходи персоніфікації (інтуїтивістський) та формалізації, кодифікування (інформаційно-технологічний)[87,102].

Кодифікування передбачає обмін формалізованими знаннями і засновано більшою мірою на використанні можливостей інформаційних технологій, переважно у сфері збереження і передачі інформації і знань. Відповідно до певних процедур, співпрацівники зобов'язані формалізувати частку своїх знань. Знання ретельно кодується і заносяться в спільну базу даних, звідки вони можуть бути у будь-який момент отримані й використані будь-яким співпрацівником підприємства.

Цей підхід ґрунтується на відпрацьованій технології вироблення, ідентифікації, зберігання і повторного використання знань й тому потребує серйозних вкладень в інформаційну систему. Кодифікування знань здійснюється на основі підходу «люди до документів»: документ розробляється співпрацівниками, потім відчужується від співпрацівників, а потім повторно використовується іншими співпрацівниками. Об'єкти знань ретельно описуються і структуруються в довідково-пошукових системах. Це дозволяє шукати і витягувати знання без звернення до тих людей, які його створили. Таким чином, з'являється можливість організувати свою діяльність на раніше вироблених рішеннях і підходах, повторне використання яких може істотно зменшити вартість послуг. Відповідно, мета кодифікування, тобто приведення знання в документальну або формалізовану систему, полягає в тому, щоб локальні і неявні знання окремих співпрацівників зробити зрозумілими та доступними для широкого поширення, тобто у примноженні формалізованих, явних знань підприємства.

Підприємства, що дотримуються підходу кодифікування, покладаються

на «економіку повторного використання» [75, 94, 106]. Як тільки знання створені та гроші за них отримані, їх можна продавати знову і знову за дуже низькою ціною (якщо немає необхідності кожного разу оновлювати дані). Оскільки знання зберігаються в електронних базах даних, їх можуть використовувати декілька співпрацівників одночасно. Повторне використання знань економить робочий час, скорочує витрати на комунікації і дозволяє фірмі реалізувати більше проектів. Відповідно, такому підходу забезпечується високоякісне, надійне та швидке отримання інформації шляхом використання кодифікованого знання. Основна небезпека такого підходу — надмірна технократичність. Тому пріоритетом має стати не розширення інформаційної бази, а забезпечення загального доступу до неї та формування командного підходу в роботі над спільними знаннями.

У підході персоніфікації акцент робиться на носіїв стратегічного знання. При його використанні підвищується вірогідність засвоєння неформальних (прихованих) знань співпрацівників (наприклад, думки з певних виробничих питань або досвід, що набувається при спостереженні за діями, поведінкою більш кваліфікованих співпрацівників). Даний підхід базується на тому, що знання містяться в людях і, головне, — щоб носії знання (експерти) його зберігали і їм ділилися. Як наслідок на перший план виходить мотивація персоналу і формування необхідної культури компанії, а центральним завданням стає виявлення, збереження й ефективного використання знань співпрацівників. Основна увага при персоніфікації приділяється діалогу між людьми, а не занесенню інформації в базу даних. Знання, які неможливо або недоцільно кодифікувати, передаються під час мозкових атак і розмов один на один або в групі. При цьому необхідно витратити немало засобів на налагодження контактів між людьми, на підвищення спільного людського капіталу компанії (навчання співпрацівників — як один із напрямків).

Якщо кодифікування більшою мірою зв'язано з використанням інформаційно-технологічної складової, то для персоніфікації необхідно насамперед використовувати організаційні методи дії. Для генерування і

поширення знань та ідей створюються різні структури, спрямовані на активізацію процесу обміну знаннями, навчання і проведення змін, наприклад, між функціональні команди, підрозділи по роботі з клієнтами або з продуктом, робочі групи, співтовариства практиків.

При навчанні персоналу використовують також можливості зовнішньої структури підприємства, методи «інтервенції». Широко поширюється дистанційне навчання із використанням засобів комунікації через інтернет. Нетрадиційними формами навчання є ретрити і групи якості [110]. В цілому слід зазначити, що підхід персоніфікації спирається на «економіку фахівців». Підприємства, що використовують цю стратегію управління знаннями, вкладають великі засоби у створення мережі фахівців та формування ефективної системи організаційних комунікацій [106]. Таким чином, підхід персоніфікації заснований на забезпеченні творчих, аналітично точних рекомендацій щодо вирішення стратегічних проблем високого рівня шляхом передачі індивідуальних знань [100, 106].

Слід зазначити, що підприємства, які реалізують у сфері управління знаннями стратегію персоніфікації, можуть стикнутися з такою проблемою, як схильність персоналу підміняти дії розмовами. Зіткнувшись з проблемою, люди займаються обговоренням, ухвалюють рішення і будують плани замість того, щоб усунути її. Тому в роботі підприємства мають бути закладені механізми, які гарантують, що прийняті рішення будуть реалізовані (інформованість колег про покладені на кожного співпрацівника обов'язки, виділення повноважень для відстеження етапів реалізації рішень і т. д.).

Ключова відмінність в реалізації двох означених стратегічних підходів полягає у тій ролі, яка надається інформаційному забезпеченню процесу формування та розвитку знань. Відповідно до вибору підходу до процесів поширення і обміну знаннями здійснюється й вибір інформаційно-технологічних компонентів управління знаннями [91, 97, 99, 101, 102, 113].

3.2. Організаційно-інформаційне забезпечення формування та розвитку стратегічних знань підприємства

В основу організаційно-інформаційної забезпечення формування стратегічних знань покладений принцип формалізації і кодифікування, відповідно до якого знання співпрацівників узагальнюються і фіксуються на електронних і паперових носіях для того, щоб решта зацікавлених співпрацівників могла скористатися цими знаннями надалі. Відповідно основними принципами організаційно-інформаційного забезпечення управління знаннями виступають [116]:

1) створення надійної і повної підтримки процесів ухвалення рішень за рахунок: формування баз знань, правил, експертних систем для вирішення певних завдань; організацію збереження і публікації призначеної для користувача інформації і формалізованих знань; організації доступу до створюваних баз знань зацікавлених співпрацівників підприємства, так само як і до формалізованих знань, що вже зберігаються в базі даних підприємства; забезпечення технологіями пошуку і систематизації формалізованих знань, що зберігаються в організаційній базі знань;

2) відкритість для зовнішніх знань через створення можливостей кінцевим користувачам взаємодіяти з численними джерелами зовнішніх знань і інформації: від інформаційних ресурсних баз до навчання та консалтингу.

Комплексним вирішенням проблеми кодифікування знання є створення корпоративної інформаційної системи, бази, що зв'язує воедино дані й інформаційні потоки комп'ютерних систем компанії [118]. Використання такої системи дозволяє не лише знизити операційні витрати на виконання рутинних процедур, але й вирішить проблеми координації діяльності співпрацівників і підрозділів, забезпечення їх необхідною інформацією і контролю виконавської дисципліни. При цьому керівництво отримує своєчасний доступ до достовірних даних про хід виробничого процесу і має засоби для оперативного

ухвалення та реалізацію своїх рішень.

З позиції персоніфікації, формування стратегічних знань пов'язано з необхідністю організації взаємодії персоналу, тому організаційно-інформаційне забезпечення повинне задовольняти таким вимогам [116]:

1) ключовими елементами є комунікаційні технології та засоби, що забезпечують спільну роботу співпрацівників: мережеві технології, технології спільного ухвалення рішень і технології, що підтримують неформальне спілкування і обмін думками;

2) підтримка процесів ухвалення рішення повинна базуватися на доступі до співпрацівників-носіїв знань. Реалізація даного принципу полягає у формуванні внутрішньо організаційних каталогів експертів з різних питань і організації доступу співпрацівників, зацікавлених в отриманні консультацій від експертів;

3) інформаційно-технологічні засоби повинні забезпечувати можливість обміну неформальними знаннями з елементами зовнішнього середовища.

В таблиці 3.6 конкретизовані основні цілі й вимоги до організаційно-інформаційного забезпечення формування та розвитку стратегічних знань.

Таблиця 3.6

Кодифікування та персоніфікація стратегічних знань в процесах їх формування та розвитку

| Процеси формування та розвитку стратегічних знань | Призначення та види ІТ для кодифікування стратегічних знань | Призначення та види ІТ для персоніфікації стратегічних знань |
|--|---|---|
| Пошук знань та інформації | Організація доступу до формалізованого знання. Інтелектуальні засоби пошуку та систематизації формалізованих знань, системи управління документами. | Організація доступу до носія знань – людини. Дискусійні форуми, електронна пошта та соціальні мережі інтернета. |
| Створення нового знання | Надання користувачу інформації про попередні рішення і можливості систематизації а аналізу отриманої інформації. Системи підтримки прийняття рішень, бази рішень, самонавчальні системи підтримки прийняття рішень. | Створення можливостей спілкування, обговорення і спільної роботи щодо створення нових знань. Технології підтримки колегіальних процесів прийняття рішень. |

Продовження таблиця 3.6

| Процеси формування та розвитку стратегічних знань | Призначення та види ІТ для кодифікування стратегічних знань | Призначення та види ІТ для персоніфікації стратегічних знань |
|---|--|---|
| Збереження та трансляція знань | Створення реєстру знань, підтримка необхідних знань в формі придатної для використання для збереження цінності знань. Технології збереження, захисту, публікації і поширення призначеної для користувача інформації, створення сховищ даних і знань. | Збереження історії запитів про пошук інформації і знань. Бази даних дискусійних форумів, електронної пошти. |
| Повторне використання знань, створення досвіду | Безпосередня робота з накопиченими знаннями через пошук і надання доступу до знань, що зберігаються. Системи підтримки прийняття рішень; експертні системи, бази даних минулих проектів. | Забезпечення через процеси пошуку в базах даних збереження запитів. |

Неявні (неформалізовані, імпліцитні) знання базуються переважно на досвіді й особистих цінностях співпрацівників. Це знання часто буває неусвідомленим, важко піддається формалізації. Експліцитне знання, навпаки, є більш схематичним, може бути представлене у формулах, відображене в довідниках, легко поширюється та зберігається. Знання з імпліцитної форми може переходити в експліцитну і навпаки. Перехід імпліцитного знання в експліцитне, тобто кодифікування знання, дуже важливий, оскільки робить його зрозумілим і корисним для інших. За допомогою кодифікування знання може бути організоване й використане спільно з іншими споживачами. Але не всяке імпліцитне знання можна піддати кодифікуванню, оскільки навіть підготовлені співпрацівники підприємства не в змозі формалізувати всі правила рішень і орієнтири дій, що лежать в основі виробничо-трудова діяльності. Імпліцитне знання значною мірою складається з персонально накопиченого, придбаного в процесі навчання знання, тому індивідуальні дії часто не можуть бути відокремлені від нього.

Кодифіковане знання, або знання в експліцитній (формалізованій) формі представлено у вигляді усних текстів і письмових документів, колекцій даних

(бази даних, картотеки тощо), в символній (математичний текст, програмний код) і графічній (графіки, схеми та ін.) формах [100]. Виходячи з особливостей рішень, що приймаються на кожному з управлінських рівнів, може бути встановлений перелік завдань, які мають бути реалізовані в процесі кодифікування знань (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Завдання та етапи кодифікування стратегічних знань підприємства

| № завдання | Етапи | Рівень управління | Зміст завдань |
|------------|-------------------------|-------------------|---|
| 1 | Ідентифікація | К | Визначення неформалізованих знань, які надалі підлягають кодифікуванню – інформація повинна бути організована, проаналізована та представлена щоб забезпечити користувача альтернативною точкою зору. |
| 2 | | Ф | |
| 3 | | О | |
| 4 | Отримання/ Залучення | К | Прийняття рішення про джерела отримання/залучення неформалізованих знань (зовнішня та внутрішні). |
| 5 | | Ф | Пошук знань та джерел їх створення. Добір і акумуляція важливих відомостей із визначених джерел неформалізованих знань. |
| 6 | | О | Інформаційно-технічне забезпечення отримання/залучення неформалізованих знань. |
| 7 | Накопичення | К | Загальна координація процесу накопичення та збереження отриманого знання. |
| 8 | | Ф | Систематизація знань та створення реєстру знань, збереження цінності знань, підтримка знань в формі придатної для використання. |
| 9 | | О | Організація інформаційних потоків для задоволення потреб конкретного користувача. |
| 10 | Розвиток | К | Координація процесів оновлення та створення нових знань, принципово необхідних для довгострокової життєдіяльності підприємства. |
| 11 | | Ф | Мотивація персоналу на розвиток знань. Оновлення знань та створення нових знань. |
| 12 | | О | Удосконалення накопичених знань, створення нових знань, їх поєднання із накопиченими знаннями. |
| 13 | Поширення та обмін | К | Формування культури «відкритості організації до знань зовнішнього середовища». Створення умов для поширення та обміну знаннями. |
| 14 | | Ф | Розробка правил, норм та стандартів, застосування комунікаційних технологій обміну знаннями, їх поширення. |
| 15 | | О | Послідовне залучення знань всередину організації, забезпечення доступу працівників |
| 16 | Використання | К | Активне використання знань при розв'язанні проблем, вирішені завдань організаційного розвитку, розробленні та реалізації стратегічних (поточних, оперативних) рішень; створення досвіду |
| 17 | | Ф | |
| 18 | | О | |

Виділення завдань та етапів кодифікування стратегічних знань підприємства дає можливість представити схему його організаційно-інформаційного забезпечення (рис. 3.3), що ґрунтується на інформаційному та процесному підходах, а також принципах доцільності, етапності, взаємоузгодженості, формалізації та інформаційної прозорості. Основні положення повинні відповідати принципам формування стратегічних знань підприємства.

Основні положення такі [97, 101, 102]:

кожний етап повинен мати самостійне значення в загальному процесі управління й формалізований, тобто на кожному етапі повинні бути отримані якісні і кількісні показники, аналіз яких дасть можливість формувати конкретні рекомендації з удосконалення управління знаннями підприємства;

етапи повинні бути взаємозалежні, тобто основні характеристики (параметри), що одержуються на кожному з них, повинні бути вихідними передумовами для реалізації завдань управління на наступних етапах організаційно-інформаційного забезпечення управління знаннями;

загальним спрямуванням методичного підходу повинне бути зменшення невизначеності процесу управління знаннями підприємства, тобто перехід від загальних, агрегованих категорій до визначення конкретних характеристик цього процесу.

Якість організаційно-інформаційного забезпечення управління знаннями на підприємстві пропонується оцінювати за низкою показників, об'єднаних у групи: інформаційні технології в управлінні знаннями (ІТ_{уз}); організація управління знаннями (Оуз); культура управління знаннями (К_{уз}); інформаційне забезпечення управління знаннями (ІЗуз). Виходячи з аспектів ОІЗУЗ та характеристик, притаманних кожному з елементів, визначені відповідні показники (рис. 3.4). Інформаційні технології в управлінні знаннями.

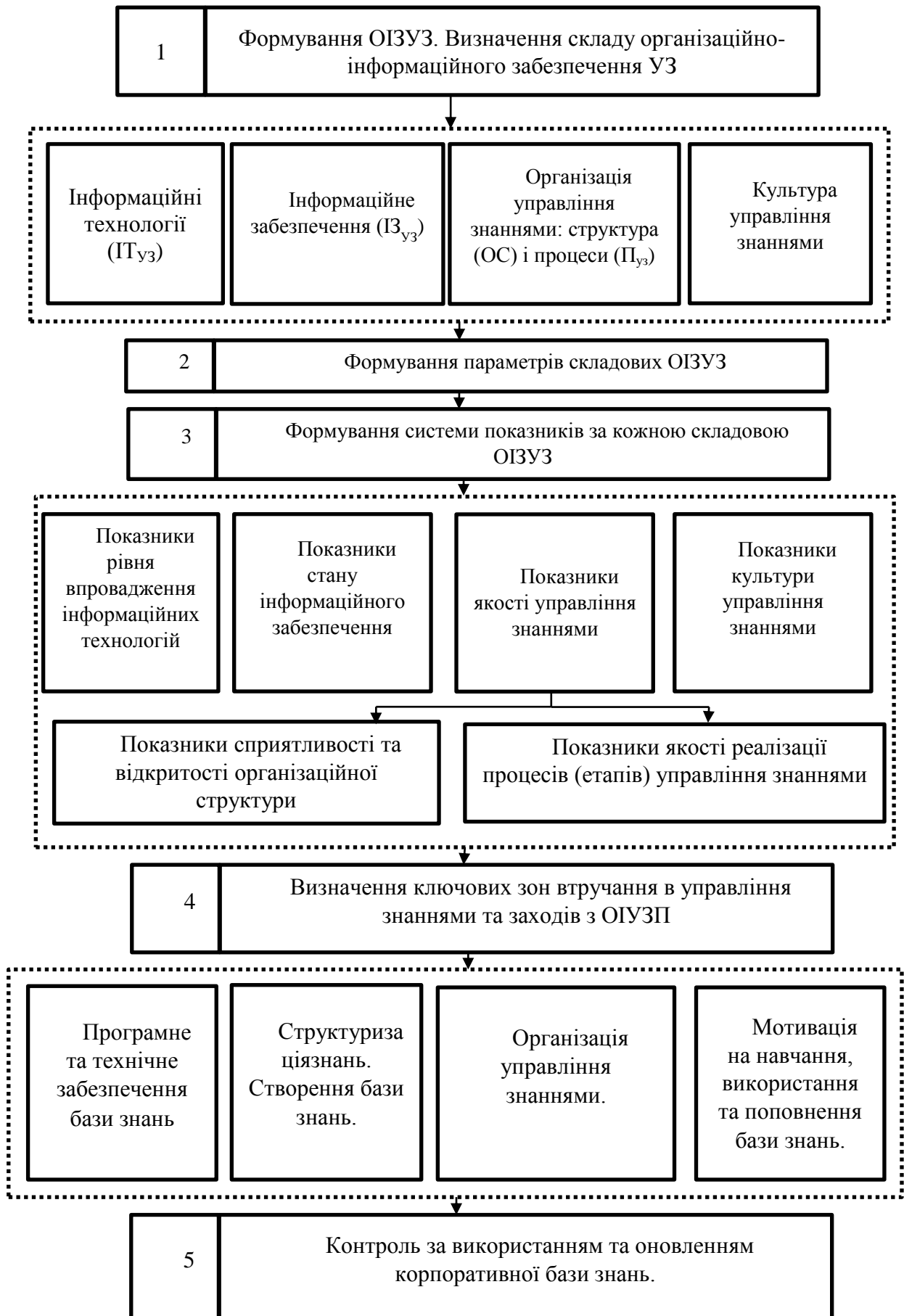


Рис. 3.3. Організаційно-інформаційне забезпечення управління знаннями підприємства (ОІЗУЗ)

| Складові ОІЗУЗП | | Параметри | Відповідні показники |
|---|------------------------------|--|--|
| Інформаційні технології | | Насиченість процесу УЗ обчислювальною технікою та засобами | Показник насиченості УЗ обчислювальною технікою та засобами |
| | | Інвестиції в інформаційні технології, що підтримують УЗ | Відносний рівень інвестицій в ІТ, що підтримують УЗ (K_{12}) |
| | | Якість програмного забезпечення УЗ | Рівень якості програмного забезпечення УЗ (K_{13}) |
| | | Швидкість оновлення засобів інформатизації УЗ | Показник оновлення ІТ УЗ (K_{14}) |
| Інформаційне забезпечення | | Оперативність інформації щодо УЗ | Показник оперативності проходження інформації з УЗ (K_{21}) |
| | | Повнота інформації щодо УЗ | Показник повноти інформації з УЗ (K_{22}) |
| | | Спеціалізація при УЗ | Спеціалізація при УЗ |
| | | Сприятливість організаційної структури УЗ | Сприятливість організаційної структури УЗ |
| Організація управління знаннями | Організаційна структура | Централізація процесу УЗ | Коефіцієнт централізації процесу УЗ |
| | | Норма керованості при УЗ | Показник керованості при УЗ (K_{312}) |
| | | Спеціалізація при УЗ | Коефіцієнт спеціалізації за функцією УЗ (K_{313}) |
| | | Сприятливість та відкритість організаційної структури УЗ | Показник зовнішніх інформаційних зв'язків підрозділів, залучених до УЗ (K_{314}) |
| | Процеси (етапи УЗ) | Ідентифікація знань | Рівень якості ідентифікації знань (K_{321}) |
| | | Пошук знань | Рівень якості отримання знань (K_{322}) |
| | | Накопичення знань | Рівень якості накопичення знань (K_{323}) |
| | | Розвиток знань | Рівень якості розвитку знань (K_{324}) |
| | | Поширення та обмін знаннями | Рівень якості поширення та обміну знаннями (K_{325}) |
| | | Використання знань | Рівень якості використання знань (K_{326}) |
| | Культура управління знаннями | Загальний стиль керівника | Оцінка загального стилю керівника (K_{41}) |
| | | Дієвість системи мотивації до участі в УЗ підприємства | Рівень дієвості системи мотивації до участі в УЗ підприємства (K_{42}) |
| Професійна підготовка та компетентність працівників, залучених до УЗ підприємства | | Рівень професійної підготовки та компетентності працівників, залучених до УЗ підприємства (K_{43}) | |
| Залучення працівників до прийняття рішень із УЗ | | Рівень залучення працівників до прийняття рішень із УЗ (K_{44}) | |
| Централізація влади при УЗ | | Рівень централізації влади при УЗ (K_{45}) | |

Рис. 3.4. Сукупність показників ОІЗУ

До визначальних характеристик інформаційних технологій як елементу менеджменту знань підприємства можуть бути віднесені: насиченість процесу УЗ обчислювальною технікою та телекомунікаційними засобами; якість програмного забезпечення УЗ; інвестиції в інформаційні технології, що підтримують УЗ; швидкість оновлення засобів інформатизації УЗ.

Особливе місце в управлінні знаннями займають інтелектуальні інформаційно-технологічні системи, що базуються на прикладному використанні методів та розробок теорії штучного інтелекту. Найбільш поширеними з інформаційних технологій, що використовуються в управлінні знаннями є: комп'ютерне забезпечення для групової роботи - *computer-supported collaborative work, groupware, artifact-based collaboration*; поширені та відкриті гіпертекстові системи (*distributed and open hypertext systems*), що використовуються для обміну та пошуку знань; геоінформаційні системи (*geographic information systems*) - для побудови структури знань та процесів управління ними; пошукові системи (*help desk technology*) - для пошуку довідкової та допоміжної інформації; *intranets* – внутрішні корпоративні системи, що використовують IP (*Internet Protocol*) для оперативної передачі інформації; *knowledge representation* використовується для описання знань – класифікації, специфікацій, виявлення зв'язків між об'єктами знань; концептуальне моделювання (*concept mapping*) - для представлення ідей, структури інформації; семантичні мережі (*semantic networks*) використовуються для структуризації знань; інформаційне моделювання (*information modeling*) використовується для уточнення специфікації та змістовності тексту; концептуальне індексування (*conceptual indexing*) - для створення довідкових систем; онтології (*computer-based ontologies*) довідкові системи по різних видам знань (енциклопедій, словників и довідників).

Інформаційне забезпечення управління знаннями може розглядатися як елемент системи управління знаннями підприємства, що підтримує надходження необхідної інформації в систему УЗ та забезпечує подальшу її трансформацію в знання підприємства. Інформаційне забезпечення управління

знаннями повинне базуватися на зборі інформації, необхідної співпрацівникам підприємства, із зовнішніх і внутрішніх джерел, а також на накопиченні інформації, яке може здійснюватися за допомогою документування прийнятих рішень. Процес трансформації інформації в знання підприємства здійснюється завдяки використанню технологічних і програмних засобів, які підтримують здійснення операцій отримання, обробки й передачі інформації.

Ступінь задоволення інформаційних потреб співпрацівників підприємства, що залучені до управління, визначається якістю інформаційного забезпечення цього процесу. Результатом інформаційного забезпечення процесу управління є наявність у користувачів відповідної інформації. Відповідно якість інформаційного забезпечення управління знаннями представляє сукупність властивостей і міру корисності інформації, що зумовлюють її здатність задовольнити групові й індивідуальні інформаційні потреби співпрацівників у процесах управління.

Таким чином, для оперування поняттям якості інформаційного забезпечення УЗ необхідно володіти певним набором властивостей і характеристик інформації та вміти їх оцінювати. Тому підґрунтям для вибору показників оцінки якості інформаційного забезпечення послугували базові характеристики якості управлінської інформації [47, 48, 105], до яких зазвичай відносять: повноту (об'єм, потужність) отриманих знань, вірогідність інформації, точність, несуперечливість, цінність, оперативність отримання, вартість отримання, достовірність (адекватність) та ін. Тому до показників інформаційного забезпечення УЗ віднесено: оперативність проходження інформації, що характеризує час, протягом якого інформація має корисність для вирішення наочних завдань з управління знаннями; повноту інформації, що характеризує міру достатності інформації для вирішення наочних завдань із управління знаннями та може бути оцінена як відношення обсягу інформації, що є в розпорядженні особи, яка приймає рішення (ОПР), до обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення з управління знаннями; достовірність інформації, яка розуміється як забезпеченість релевантною

інформацією процесу управління знаннями на підприємстві та розраховується як відношення обсягу релевантної інформації з управління знаннями до загального обсягу наявної в розпорядженні ОПР інформації; суперечливість інформації, що розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації.

Організація управління знаннями розглядається як здатність підприємства до розвитку і збереження знань безпосередньо залежить від рівня організації процесів, пов'язаних із управлінням знаннями. Головну роль у формуванні інфраструктури, необхідної для підтримки процесів УЗ, відіграють досягнення у сфері інформаційних і телекомунікаційних технологій. Інформаційні носії і канали, що допомагають створювати, зберігати, обмінюватися і передавати знання, мають величезне значення для створення ефективних систем УЗ на підприємствах. Проте сама по собі технологія, значення якої в процесі УЗ не викликає сумнівів, не здатна сформувати сприятливий організаційний контекст. Тому ефективність управління знаннями значною мірою залежить від елементів організаційної підтримки, до яких в даній роботі віднесені організаційна структура підприємства та процеси, пов'язані з УЗ, у якості яких розглядаються етапи управління знаннями.

А) Організаційна структура.

Організаційна структура управління підприємства - це цілісна сукупність структурних одиниць, що виконують функції управління та є ієрархічно впорядкованими відповідно до їх ролі в процесі реалізації цілей системи управління. Організаційна структура відображає побудову системи управління, змістом якої є функції управління, вертикальне й горизонтальне співвідношення рівнів управління, а також кількість і взаємозв'язок структурних одиниць у межах кожного рівня.

Організаційна структура управління характеризується рядом типових характеристик, які підлягають кількісній оцінці [68, 91, 104]:

централізація, тобто ступінь концентрації прав прийняття рішень і

владних повноважень не верхньому рівні керівництва підприємства;

норма керованості, або максимальне число безпосередніх підлеглих, якими може ефективно управляти керівник;

спеціалізація - прийнятий на підприємстві поділ управлінської праці з метою підвищення її загальної ефективності.

Вибір останньої характеристики у цьому блоці, яку визначено як сприятливість та організаційної структури управлінню знаннями, обумовлений дослідженням ролі, яку вона може відігравати в процесах управління, адже структура може як сприяти процесам, пов'язаним з функціонуванням знань на підприємстві, так і перешкоджати їм, передусім - процесам обміну знаннями. Зокрема, надмірні інформаційні бар'єри між окремими організаційними підрозділами підприємства, що залучені до управління знаннями, вочевидь, не сприяють інтеграції знань співпрацівників, що належать до різних підрозділів, і ускладнюють перехід їх неявних знань в явні. Це пояснюється тим, що, з одного боку, розвиток знань підштовхується обміном ідей між фахівцями і експертами в одній спеціальній галузі, що передбачає існування функціональних угруповань певного роду, які володіють спеціалізованим знанням у відповідній галузі. З іншого боку, організаційне знання має бути цілісним, і знання фахівців з однієї галузі повинне кореспондуватися з відповідним знанням з інших галузей діяльності підприємства.

Отже, для ефективного управління знаннями необхідно усувати організаційні бар'єри, що негативно впливають на процеси, пов'язані з їх створенням та поширенням. Відповідне управлінське завдання полягає в тому, щоб сформувавши відкриту організаційну структуру, для якої були б характерні низькі функціональні бар'єри, що сприяє створенню, координації та поширенню цілісного знання.

Для діагностики відкритості організаційної структури доцільно використовувати метод контрольних питань [22], представлений в таблиці 3.8. Відповідно, чим більша кількість відповідей має позицію «низький», тим більш організація відповідає високому ступеню закритості й навпаки. Організація, що

має середню позицією є проміжним варіантом, тому для відкритої до сприйняття знань організації характерним є високий рівень позиції.

Таблиця 3.8

Ознаки сприятливості та відкритості організації до знань

| Показники | Низький рівень | Середній рівень | Високий рівень |
|-------------------|--------------------------------|--|--|
| Цілі | Виголошуються | Повідомляються | Обговорюються |
| Інформація | Є символом статусу | Є товаром | Представлена в надлишку |
| Мотивація | Є маніпулятивною | Направлена на співробітників | Направлена на навчання та розвиток |
| Рішення | Приймаються нагорі | Частково делегуються | Приймаються колегіально з залученням співробітників |
| Помилки | Робляться тільки співробітника | Допускаються | Визнаються |
| Конфлікти | Небажані | Долаються та вирішуються | Передбачуються та вирішуються за рахунок консенсусу, є шансами для нововведень |
| Контроль | Здійснюється зверху | Частково делегується | Самоконтроль |
| Стиль керівництва | Авторитарний | Демократичний | Ліберальний |
| Керівник | Необмежений диктатор | Вирішує проблеми, віддає перевагу кооперації | Стратег, віддає перевагу партнерству |

Кількісно оцінити організацію менеджменту знань, крім зазначених (рис. 3.2), можна показниками, що характеризують процеси залучення та придбання знань представленими в таблиці 3.2. Слід відмітити, що важливе значення має введення посади особи, що відповідає за процеси управління знаннями. Існують приклади передового досвіду введення таких посад (табл.3.9).

Б) Процеси.

Другим складовим елементом організаційної підтримки управління знаннями, згідно з запропонованому методичному підходу (рис. 3.3, 3.4, табл. 3.7), є процеси, що пов'язані з управлінням знаннями. До таких віднесено: ідентифікацію, отримання, накопичення, розвиток, поширення та обмін, використання.

Таблиця 3.9

Приклади передових практик реалізації організаційних ініціатив з менеджменту знань в організаціях [розроблено за 116]

| Посада | Описання |
|---|--|
| Менеджер архіву знань | Kraft Foods (USA) – проведення співбесід з менеджерами, чий досвід роботи перевищує 15 років. Інтерв'ю кодують та архівують. Організаційну спадщину використовують як цінний досвід при плануванні інноваційних проєктів, прийнятті рішень про удосконалення якості продукції. |
| Консультанти з історії бізнесу | Компанія Boeing зберігає й проводить ревізію досвіду старших менеджерів з прийняття рішень в своїх попередніх проєктах. Так, результати таких ревізій було використано перед розробкою літаків 767 та 767, що вважається найбільш безпроблемним запуском в серію нового літака за всю історію існування компанії. |
| Головний інспектор із знань | Компанія Fuji-Xerox об'єднала свої архіви систему «зареєстрованого ноу-хау». Головний інспектор із знань очолив програму знань, в якій приймали участь 15 менеджерів із знань або «супер бібліотекарів» - стержнева команда із знань. Командами глобальних інновацій, що несли відповідальність за інтелектуальний капітал компанії, були створені понад 3000 документів. Такі програми передбачають певне усунення в організаційній культурі в сторону більшої відкритості. |
| Адміністратор знань | Системний адміністратор, хто створює архів даних, структурує інформацію, поповнює інформацією базу знань, яку складають: організаційна структура, основні положення та регламент, довідник з даними про співробітників, партнерів та клієнтів, структура проєктів з паспортами проєктів, карти знань співробітників, електронний каталог бібліотеки, інша інформація. |
| Менеджер з навчання та розвитку персоналу | Будівельна корпорація «Золоті Ворота» (Україна) створила базу знань компанії – досвід з реалізації попередніх проєктів, що було визначено стрімким зростанням компанії та проєктів. База знань включає інформацію про компанію, діяльність її підрозділів, виконаних та перспективних проєктах, ідеї співробітників тощо. |
| Директор інформаційного департаменту | Компанія «Інком» створено системний інтегратор, ресурс «Інноваційний Інком», в якому викладаються та систематизуються знання по кожному з напрямів: інформація про нові продукти, правила, інструкції та методології праці, сертифікації, а також маркетингова оболонка. Інструментами виступають – внутрішній корпоративний портал «Вікіпедія» та «Генератор ідей». |

Ідентифікація знань передбачає їх визначення та формалізацію (як явних, так і неформалізованих), які в подальшому підлягають інтеграції в масив знань

підприємства.

Отримання знань - прийняття рішення про джерела отримання знань. На цьому етапі відбуваються наступні управлінські дії: вибір джерел знань, які поділяються на зовнішні й внутрішні джерела; відбір і акумуляція важливих відомостей; отримання нових знань.

Накопичення знань, основним завданням якого є систематизація, збереження знань та організація інформаційних потоків таким чином, щоб задовольняти потреби кожного конкретного користувача.

Розвиток - передбачає систематичне виявлення нових знань, оновлення наявних знань, та інтеграцію накопичених знань з новими та оновленими.

Поширення та обмін - передбачає вирішення наступних управлінських завдань: пошук необхідних знань, забезпечення швидкого доступу співпрацівників до знань, швидкого витягання знань з корпоративної пам'яті; створення умов для обміну досвідом у результаті групової взаємодії, неформального спілкування співпрацівників підприємства; передача знань шляхом використання нових інформаційних і телекомунікаційних технологій за умови забезпечення відповідного нормативно-правового регулювання доступу до інформаційних ресурсів; засвоєння знань, створення можливостей для навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Використання - є завершальним етапом процесу управління знаннями та передбачає активне використання знань при здійсненні завдань, вирішенні проблем і ухваленні рішень.

Кожний з визначених процесів визначено як етапи, що передбачають реалізацію комплексу управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного управління знаннями підприємства (табл.3.7). За умови незначного коригування сутності цих управлінських завдань у напрямку розширення їх змісту (а саме, врахування особливостей управління не тільки неявними знаннями, що підлягають кодифікації, а й вже накопиченими кодифікованими знаннями підприємства), можна отримати повний перелік управлінських завдань, які передбачені при реалізації процесів кодифікування

знань на всіх рівнях управління підприємством (корпоративному, функціональному, особистісному).

Культура управління знаннями.

Під культурою управління знаннями розумітимемо систему норм, правил, традицій, мотивів діючих на підприємстві, що сприяє реалізації відповідних процесів. Ключовим тут є діючий інститут прийняття управлінських рішень в умовах певних діючих обмежень й, перш за все, врахування інтересів всіх ключових учасників корпоративних відносин [19]. За таких умов пріоритетними становляться принципи та заходи стратегії персоніфікації, що виділяє організаційні рівні та групи носіїв знань (рис. 3.5).

Процеси перетворення інформації в знання через певні напрями пізнавальної діяльності - методології, рефлексії, когніції [26]. Методологія розглядається як система базисних принципів, методів, методик, способів і засобів реалізації понять і відносин в організації і побудові практичної діяльності людей. До функцій рефлексії, що впливають на формування управлінських компетенцій відносяться: прогностична – розробка попередніх моделей результатів або процесів; ініціююча - прагнення до успішного вирішення проблем взаємодії; виконавська - забезпечує здобуття необхідного результату в процесі професійної діяльності і конкретних управлінських ситуаціях. Когніція – це процес, за допомогою якого відбувається обробка інформації (наприклад, сприйняття, увага, пам'ять). Когніція інтуїтивна і лежить поза логічною, розсудливою «обробкою даних». В.З. Дем'янков трактує це поняття як «різновиди розумових операцій, обслуговуючих і супроводжуюче сприйняття (зокрема, обробку) і продукування як знань, так і мовних виразів для цих знань» [30].

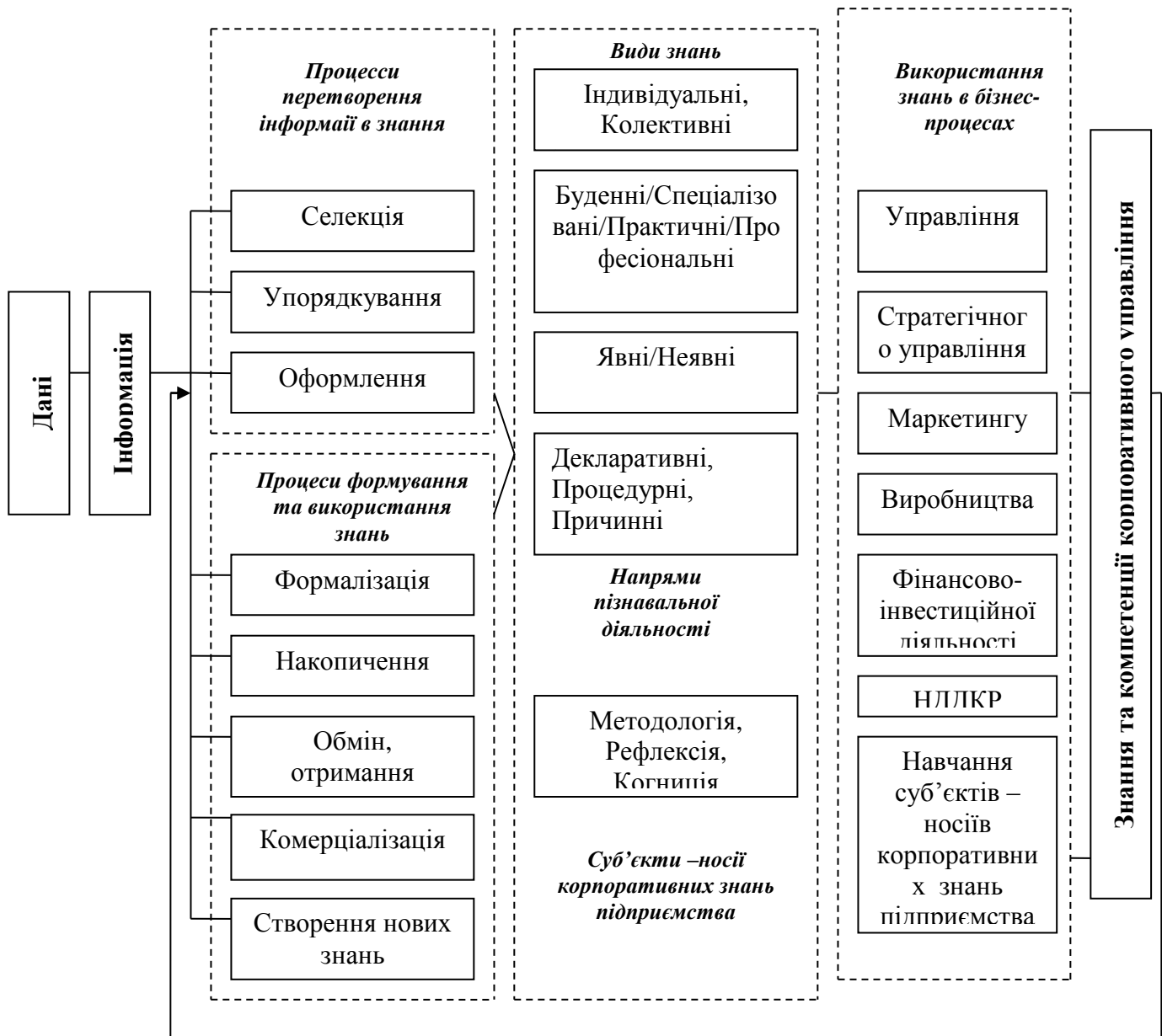


Рис. 3.5. Схеми формування стратегічних знань та компетентностей корпоративного управління

Когніція і рефлексія найбільше визначаються властивостями індивіда. В результаті реалізації зазначених напрямів пізнавальної діяльності здійснюються процеси використання та розвитку знань (а саме формалізації, накопичення, обміну, комерціалізації, створення нових знань) в процесах стратегічного та поточного управління, маркетингу, виробництва, фінансово-інвестиційній та інноваційній діяльності і формуються компетенції підприємства. Деякі автори

[119] співвідносять їх з досвідом, тобто, володіючи компетенціями, підприємство «виступає експертом у здійсненні якої-небудь діяльності, а також в розумінні того, що робити і в поясненні того, як це робити».

Оскільки корпоративні знання носять «загальний» характер та підпорядковані компетенція, функціям, повноваженням, інтересам та мотивам учасників корпоративних відносин [29, 56, 60], їх структурування, здійснюється за ознакою організаційних рівнів на: загальносуспільному та рівні корпоративного співробітництва й внутрішньому корпоративному рівні (рис. 3.6.).

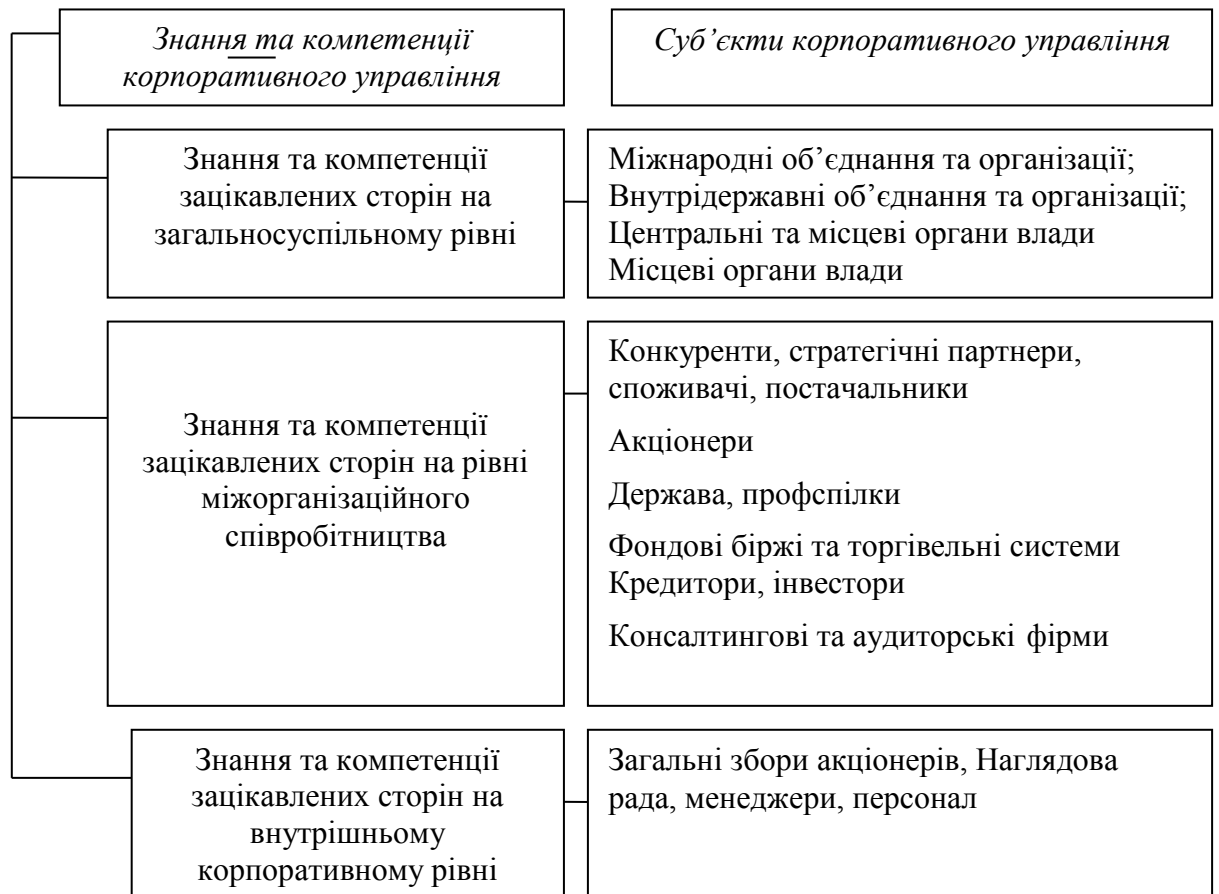


Рис. 3.6. Структура знань та компетентностей відповідно учасників корпоративних відносин

Безпосереднє управління діяльністю та забезпечення виконання інтересів «корпоративної спільноти» здійснюється на внутрішньому корпоративному

рівні менеджерами та членами Наглядової ради. Знання менеджерів пов'язані з їх діяльністю й окреслюється їх безпосередніми функціями та повноваженнями: забезпечення руху підприємства в напрямку визначених акціонерами цілей: бачення перспектив розвитку підприємства, забезпечення ефективного функціонування підприємства та фінансової стійкості (ліквідності та платоспроможності, одержання позитивних фінансових результатів, зростання капіталу та дивідендів, збільшення обсягів реалізації), встановлення регламентованих форм та показників стратегічного планування, здійснення організаційних перетворень, спрямованих на адаптацію підприємства.

В свою чергу, забезпечення дотримання інтересів зацікавлених сторін знаходиться у компетенції наглядової ради, тобто наглядова рада виступає органом «консолідації, оформлення та представництва інтересів корпоративної спільноти». Такі повноваження Наглядової ради виходять із самої її структури, а саме наявності в ній комітету з прав акціонерів і розкриття інформації [56, 60]. Крім того, Наглядова рада координує діяльність менеджменту шляхом «затвердження положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю товариства», «обрання та відкликання повноважень голови і членів виконавчого органу», «затвердження умов цивільно-правових, трудових договорів, які укладатимуться з членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди», «прийняття рішення про відсторонення голови виконавчого органу від виконання його повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження голови виконавчого органу». Знання членів Наглядової ради окреслені цілями, характером та функціями управління, сферою діяльності, заходами і програмами, що забезпечують ефективність роботи (табл.3.10). Аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання стратегічних знань довів, що в світовій практиці найбільш поширеним є досвід формування індивідуальних управлінських знань та компетенцій на основі стандартів з управління знаннями, кодексів корпоративного управління, які є основними нормативними документами для забезпечення збалансованої структури вимог до знань, навиків і умінь управлінців різних ієрархічних

рівнів. Розробка подібних стандартів здійснюється провідними спеціалістами в галузі управління; в них враховується практичний досвід організацій, які на добровільній основі готові ділитися своїми стандартами компетенцій.

Таблиця 3.10

**Ознаки стратегічних знань та компетенцій
Наглядової ради та менеджменту**

| <i>Види знань</i> | <i>Знання та компетенції наглядової ради</i> | <i>Знання та компетенції менеджменту</i> |
|-------------------|--|---|
| Декларативні | Визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства; врахування інтересів впливових груп - учасників корпоративних відносин | Інструментальні цілі та задачі управління поточною діяльністю |
| Процедурні | Визначення основних напрямів діяльності (стратегії); залучення інвестицій; Координація ресурсів і контроль діяльності; Погодженість інтересів учасників корпоративних відносин; Організація роботи Наглядової ради; Коректування внутрішньої нормативної бази; регламентація діяльності вищих керівних органів; Пошук стратегічних партнерів, розвиток взаємовідносин | Оперативне та тактичне управління виробництвом, маркетинговою діяльністю, фінансово-інвестиційною діяльністю, НДДКР Організація управління; Розробка та реалізація інноваційних проектів; Виконання бізнес-планів; Аналіз поточних результатів діяльності |
| Причинні | Відповідність якості корпоративного управління, передовим міжнародним практикам та стандартам, принципам корпоративного управління (соціальної відповідальності, інформаційної прозорості, захисту прав акціонерів тощо); Формування корпоративної культури, розробка корпоративних кодексів і стандартів, програми інформаційної прозорості; Дієва система стимулювання, мотивації. | Забезпечення позитивних фінансових результатів Система професійного навчання та перепідготовки персоналу Лояльність та підтримка інноваційних змін Робота в команді Високий професіоналізм |

Практика розробки і впровадження стандартів продиктована наступними основними цілями: взаємне прагнення держав мати один загальний рівень стандартів для управлінців з метою досягнення взаємної вигоди; мобільність

управлінських компетенцій в Європі та усьому світі; взаємне визнання стандартів всередині Європи; визначення загальних вимог до управлінців в кожній країні. Наприклад, Європейському стандарту менеджменту знань «European Guide to Good Practice in Knowledge Management» відповідають наступні індивідуальні компетенції управлінців: прагнення ділитися знаннями, досвідом; індивідуальні здатності передачі й збереження знань; уміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; здатність брати на себе відповідальність за ухвалені рішення; використання методів і технологій поширення й збереження знань [174]. Крім того, розповсюдженою є практика впровадження підприємствами стандартів для оцінювання індивідуальних знань та компетенцій менеджерів середньої і вищої управлінської ланки. Національні сертифікаційні комітети, створені в кожній країні, що входить в раду ECBL, повинні атестувати претендентів на відповідність вимогам встановлених стандартів. Відповідно до кожного з трьох рівнів стандарту – операційний / вищий / стратегічний формуються вимоги до компетенції менеджера, які проявляються через їх здатності, професійні знання, вміння та навички у певних видах діяльності. Тому наступним завданням є розробка методичного підходу до структуризації та оцінювання стратегічних знань підприємства.

3.3 Методичний підхід до оцінювання стратегічних знань підприємства

Комплекс показників для оцінювання рівня стратегічних знань підприємства включає питання для формалізованого представлення формування та розвитку декларативних, процедурних та причинних знань [96, 97, 98]. Так як декларативні знання представлені у формалізованому вигляді та закріплені у нормативних документах, то їх формування та розвиток представляють заходи з: дотримання принципів корпоративного управління, що формалізовані та

регламентовані у внутрішніх документах підприємства; збереження інформації щодо прийняття стратегічних рішень на електронних та фізичних носіях (стан та зміни ринку, товарів, процесів, технологій); розроблення та використання засобів в електронній та в паперовій формі щодо ресурсного забезпечення; обізнаності та усвідомлення основних показників фінансової діяльності; розроблення та використання методик кількісного оцінювання результатів управління знаннями; розроблення детальних бізнес-планів і тактичних дій щодо їх реалізації; впровадження комплексних автоматизованих систем управління плануванням та стратегічними бізнес-процесами; доступу управлінського персоналу до джерел інформації, необхідними для роботи; використання різноманітних методик оцінки ефективності управління інтелектуальними ресурсами; наявності та використання власних методик оформлення аналітичних звітів; впровадження комплексної системи навчання управлінського персоналу; організації відповідності навиків, знань та умінь управлінського персоналу посадовим інструкціям; розроблення власних нормативів в сфері формування та розвитку управлінських знань; впровадження світових та національних стандартів з управління знаннями; використання методик пошуку, відбору, оцінювання управлінських кадрів, а також формування кадрового резерву [97].

Процедурні знання пов'язані з розробкою та використанням провідних методів управління, тому їх формування та розвиток забезпечено заходами з ефективним використанням методів та інструментів: проектування структури управління та організації управлінських процесів; структурування проблем та завдань; координації управлінськими процесами; техніко-економічного планування; реінжинірингу бізнес-процесів; зібрання, класифікації, розподілення, передачі необхідних підприємству знань; забезпечення конфіденційності інформації; інформаційно-аналітичного обґрунтування прийняття стратегічних рішень; прогнозування; креативного мислення при виробленні рішень; експертної розробки й вибору базових стратегій; моделювання стратегічних ситуацій; мотивації на навчання.

Причинні знання стосуються створення матеріальної та мотиваційної

основи для ефективної діяльності підприємства. Процеси формування та розвитку причинних знань відбиваються в: створенні інноваційних продуктів та технологій; впровадженні світових стандартів управління та знань; проведенні фундаментальних досліджень; вивченні досвіду лідерів галузі; активній участі в технологічних ярмарках та виставках; виявленні інноваційних та інвестиційних ризиків; діючої системі навчання.

Методичний підхід до оцінювання стратегічних знань базується на виявленні та обробці думок експертів стосовно формування та розвитку знань управлінського персоналу підприємства [98]. Методичний підхід апробовано на діяльності управлінського персоналу Публічного акціонерного товариства «Харківський підшипниковий завод». В якості експертів було обрано вищий та середній менеджмент інтегрованої компанії УПЕК (індустріальна група, до складу якої входить ПАТ «ХАРП») Усього в опитуванні взяло участь 15 менеджерів.

Незалежно від цілей та поставлених завдань застосування експертного методу при дослідженні економічних явищ та процесів передбачає обов'язкове дотримання певної сукупності умов: експертне оцінювання слід застосовувати лише в тих випадках, коли використання більш об'єктивних методів оцінювання є неможливим, або їх застосування не може дати повне уявлення щодо явища або процесу, не розкриваються усі аспекти об'єкту дослідження; фактори, що так чи інакше можуть вплинути на щирість суджень експертів, повинні бути виключені, а думка експертів має бути незалежною; основна вимога до питань: однозначність сприйняття та тлумачення; основна вимога до вибору експертів: компетентність у досліджуваних питаннях (компетентність повинна бути оцінена також об'єктивно); кількість експертів повинна бути оптимальною; відповіді експертів повинні бути однозначними та забезпечувати можливість їх подальшої обробки (зокрема математичної).

В основі компетентного оцінювання об'єктів дослідження лежить якісний склад експертів (експертної комісії). З метою формування найбільш якісної групи експертів проводяться попереднє навчання та або інструктаж. Далі,

використовуються такі методи, як тестування, самооцінка, взаємне оцінювання експертів, аналіз надійності експертів та перевірка узгодженості їх думок. Експерти для участі в оцінюванні обиралися виходячи з таких факторів: стаж роботи на підприємстві та на керівній посаді; кваліфікація та специфіка посади (вид діяльності); базова та додаткова освіта тощо.

Перед безпосередньою обробкою отриманих оцінок експертів рекомендовано провести аналіз узгодженості їх думок. Узгодженість думок характеризується зсунутою або не зсунутою оцінкою дисперсії відліку [36]. Мірою узгодженості думок експертів найчастіше виступає так званий коефіцієнт конкордації, який розраховується за формулою:

$$W = 12 S / (n^2 * (m^3 - m)) \quad (3.2)$$

де S – сума квадратів відхилень суми рангів кожного об'єкта експертизи від середнього арифметичного рангів;

n – кількість експертів, осіб;

m – число об'єктів експертизи, шт..

Коефіцієнт конкордації може змінюватися в межах від 0 (узгодженість думок експертів відсутня) до 1 (повна узгодженість думок експертів).

У таблиці 3.11 представлено комплекс показників для оцінювання стану управління стратегічними знаннями – рівнів сформованості декларативних, процедурних та причинних. Для оцінювання управлінських знань було обрано метод анкетування. Анкета містить три групи питань (показників), що відповідають особливостям управління процедурними, декларативними та причинними знаннями. За основу запропоновано взяти методику, описану у роботі [22]. Так, було розроблено перелік тверджень, які відображають стан управління стратегічними знаннями підприємства (для опитування було сформовано відповідну анкету). Кожному твердженню відповідають оцінки: значна, помірна та незначна схожість. Отримані експертні оцінки сформовані у єдину таблицю та розміщені у додатку Ж.

Таблиця 3.11

Показники для оцінювання рівнів сформованості стратегічних знань

| № з/п | Показники для оцінювання ступеня сформованості стратегічних знань |
|------------------------------------|---|
| 1. Стан декларативних знань | |
| 1.1 | Збереження інформації щодо прийняття важливих стратегічних рішень на електронних та фізичних носіях (стан та зміни ринку, товарів, процесів, технологій) |
| 1.2 | Розроблено та використовуються різноманітні засоби (як в електронній, так і в паперовій формі), що орієнтують управлінський персонал у системі ресурсного забезпечення |
| 1.3 | Кожний менеджер вищої та середньої ланок управління обізнаний та усвідомлює основні показники фінансової діяльності підприємства |
| 1.4 | На підприємстві розроблені та використовуються методики кількісного оцінювання результатів управління знаннями |
| 1.5 | На підприємстві розробляються детальні бізнес-плани і тактичні дії щодо їх реалізації |
| 1.6 | На підприємстві впроваджено комплексні автоматизовані системи управління плануванням та стратегічними бізнес-процесами |
| 1.7 | Принципи корпоративного управління формалізовані та регламентовані у внутрішніх документах підприємства |
| 1.8 | Наявні інформаційні системи з'єднують управлінський персонал із джерелами інформації, необхідними для роботи |
| 1.9 | В діяльності підприємства використовуються різноманітні методи оцінки ефективності управління інтелектуальними ресурсами |
| 1.10 | Підприємством розроблені та активно використовуються власні методики оформлення аналітичних звітів |
| 1.11 | На підприємстві впроваджено комплексну систему навчання управлінського персоналу |
| 1.12 | На підприємстві створено групу або призначено спеціального співробітника, відповідального визначення посадових інструкцій, навиків, знань та умінь управлінського персоналу |
| 1.13 | На підприємстві впроваджуються світові та національні стандарти в сфері управління знаннями |
| 1.14 | Підприємством розробляються власні стандарти в сфері формування та розвитку управлінських знань |
| 1.15 | Робота з управлінським персоналом передбачає використання методик пошуку, відбору, оцінювання управлінських кадрів, а також формування кадрового резерву |
| 2. Стан процедурних знань | |
| 2.1 | Техніко-економічне планування є послідовним, етапним процесом, до якого постійно залучається вищий та середній менеджмент |
| 2.2 | На підприємстві існує та активно застосовуються методичне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів |
| 2.3 | Функції зібрання, класифікації, розподілення, передачі необхідних підприємству знань закріплені за окремими співробітниками або їх групами |
| 2.4 | На підприємстві встановлено обґрунтований та оптимальний рівень, починаючи з якого інформація вважається конфіденційною |

Продовження таблиці 3.11

| | |
|-----------------------------|--|
| № з/п | Показники для оцінювання ступеня сформованості стратегічних знань |
| 2.5 | Управлінський персонал активно користується автоматизованими системами прийняття рішень |
| 2.6 | Розвиток управлінських знань передбачає використання ділових ігор та моделювання з метою більшого розуміння ситуацій, з якими він зіштовхується |
| 2.7 | Вищий та середній менеджмент швидко знаходить необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію |
| 2.8 | За умови досягнення стратегічного успіху або поразки має місце колективне обговорення причин ситуації, що склалася |
| 2.9 | Процес планування на підприємстві передбачає розгляд декількох сценаріїв розвитку та дозволяє визначити, як саме необхідно реагувати в різноманітних ситуаціях |
| 2.10 | Методичне забезпечення оцінювання управлінського персоналу постійно розвивається та доповнюється національними та світовими практиками |
| 2.11 | Управлінський персонал успішно вирішує поточні завдання |
| 2.12 | Саморозвиток є невід'ємною складовою діяльності управлінського персоналу |
| 2.13 | Система навчання управлінської персоналу є гнучкою і враховує інтереси та реальні потреби менеджменту усіх рівнів |
| 2.14 | Наявні інформаційні системи підприємства з'єднують управлінський персонал з джерелами необхідної інформації |
| 2.15 | Підвищення продуктивності праці та скорочення витрат на виробництво та збут готової продукції є пріоритетними завданнями, що ефективно вирішуються управлінським персоналом |
| Стан причинних знань | |
| 3.1 | Цілі інноваційного розвитку передбачають оновлення існуючих або створення нових продуктів, технологій |
| 3.2 | З метою підтримки конкурентоспроможності підприємства та продукції регулярно проводяться моніторинг світових стандартів управління та знань |
| 3.3 | Шляхом періодичного моніторингу внутрішнього середовища підприємства проводиться узгодження усіх його бізнес-процесів |
| 3.4 | Маркетингові дослідження підприємства носять системний та регулярний характер |
| 3.5 | Управлінський персонал інформований щодо питань управління знаннями та вимірювання їх рівня |
| 3.6 | Підприємство активно приймає участь у технологічних ярмарках |
| 3.7 | Підприємство вивчає досвід конкурентів, інших підприємств галузі, світових машинобудівних підприємств з метою подальшої оцінки відповідності власних компетенцій світовим економічним процесам |
| 3.8 | Вищий менеджмент компанії, розміщуючи ресурси, оцінює потреби у розвитку тих чи інших знань |
| 3.9 | З метою виявлення прихованих факторів ефективності підприємства проводиться регулярна діагностика соціально-психологічного клімату на підприємстві |
| 3.10 | Виявленню та розробці заходів компенсації інноваційних та інвестиційних ризиків приділяється достатня увага |
| 3.11 | Управлінський персонал вмотивований на розвиток, впровадження управлінських технологій та створення нових знань |

Продовження таблиці 3.11

| | |
|-------|---|
| № з/п | Показники для оцінювання ступеня сформованості стратегічних знань |
| 3.12 | Організаційні перетворення, створення науково-дослідних та конструкторських центрів, перебудова ключових бізнес-процесів підприємства |
| 3.13 | Існуюча система навчання на підприємстві відповідає реальним потребам підвищення професіоналізму управлінського персоналу |
| 3.14 | На підприємстві створено та ефективно діє система навчання, підвищення кваліфікації управлінського персоналу |
| 3.15 | На підприємстві налагоджена та ефективно діє система внутрішніх комунікацій управлінського персоналу |

Перед аналізом отриманих результатів анкетування необхідно дослідити узгодженість думок експертів з використанням коефіцієнту конкордації. На основі проведених розрахунків та аналізу методики розрахунку коефіцієнта конкордації можна обґрунтувати нелогічність його застосування в обраному методичному підході. Це обумовлюється особливостями використаної для оцінювання рівня управлінських знань шкали.

Як було описано вище, питання анкети передбачають відповіді «значна схожість», «помірна схожість», «незначна схожість», що відповідають відповідно бальним оцінкам 3, 2, 1. Так, відхилення отриманих за кожним питанням рангів від його середнього арифметичного значення завжди буде мінімальним, так як розмах відповідей за кожним питанням складає 2 бали. Відповідно сума квадратів відхилень також буде малою. Співвідносячи такі особливості шкали оцінювання із тим, що загальна кількість питань 45 позицій, коефіцієнт конкордації буде наближатися до 0.

Окрім того, низький коефіцієнт конкордації може свідчити про наявність всередині сукупності окремих полярних груп, які характеризуються високою внутрішньої узгодженістю думок, що також може бути пояснено за допомогою специфіки використаної шкали оцінювання відповідей. Для кожного менеджера, який взяв участь в анкетуванні, розраховується інтегральний відсотковий показник стану розвитку управлінських знань підприємстві. Методика розрахунку відсоткового показника за кожним розділом представлена у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Методика розрахунку відсоткового показника за розділом

| Варіанти відповідей | Кількість відповідей по кожній позиції | Дія | Результат |
|---------------------------------|--|-----|-----------|
| Кількість З (значна схожість) | | ×3 | |
| Кількість П (помірна схожість) | | ×2 | |
| Кількість Н (незначна схожість) | | ×1 | |
| Всього | | | Σ |
| Максимальна кількість балів | | | 675 |
| Відсотковий показник, % | | | Σ/675×100 |

Після розрахунку п'ятнадцяти інтегральних показників виводиться загальний по підприємству шляхом визначення середнього арифметичного. Для більшої зручності дані по всім менеджерам доцільно представити у сукупній таблиці (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Результати експертного оцінювання рівнів сформованості декларативних, процедурних та причинних знань ПАТ «ХАРП»

| Експерти | Відсоткові показники за складовими | | | Сума набраних балів | Максимально можлива сума балів | Інтегральний показник, % |
|----------|------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------------|--------------------------------|--------------------------|
| | Декларативні знання | Процедурні знання | Причинні знання | | | |
| 1 | 60,0 | 57,8 | 66,7 | 83 | 135 | 61,5 |
| 2 | 62,2 | 66,7 | 55,6 | 83 | | 61,5 |
| 3 | 71,1 | 66,7 | 62,2 | 90 | | 66,7 |
| 4 | 66,7 | 66,7 | 66,7 | 90 | | 66,7 |
| 5 | 71,1 | 64,4 | 60,0 | 88 | | 65,2 |
| 6 | 66,7 | 64,4 | 62,2 | 87 | | 64,4 |
| 7 | 68,9 | 64,4 | 62,2 | 88 | | 65,2 |
| 8 | 64,4 | 64,4 | 62,2 | 86 | | 63,7 |
| 9 | 66,7 | 64,4 | 73,3 | 92 | | 68,1 |
| 10 | 62,2 | 66,7 | 68,9 | 89 | | 65,9 |
| 11 | 75,6 | 57,8 | 68,9 | 91 | | 67,4 |
| 12 | 73,3 | 68,9 | 66,7 | 94 | | 69,6 |
| 13 | 66,7 | 71,1 | 60,0 | 89 | | 65,9 |
| 14 | 71,1 | 77,8 | 73,3 | 100 | | 74,1 |
| 15 | 71,1 | 71,1 | 62,2 | 92,0 | | 68,1 |

Перш за все, було розраховано інтегральні показники рівня розвитку управлінських знань за трьома видами знань підприємства (рис. 3.7). Це дає

змогу комплексно оцінити усю систему створення власних компетенцій за групами декларативних, процедурних та причинних знань. Отримані значення інтегральних показників коливаються від 60 до 70% (становлять 68%, 66% та 64% відповідно).

Можна констатувати той факт, що на думку вищого та середнього менеджменту стан розвитку управлінських знань ПАТ «ХАРП» є вищим за середній можливий рівень (середній рівень – 50%), проте далекими від максимального рівня. Найбільшу оцінку отримала група показників формування та розвитку декларативних знань, тобто адміністративні методи управління, що включають організаційно-методичне інструктування, організаційне нормування та регламентування, домінують над економічними та соціально-психологічними. Найменшу оцінку отримано за групою управління причинними знаннями, які відображають аспекти корпоративної культури, соціального клімату, а також усі фактори, під дією яких відбувається розвиток та створення нових знань.

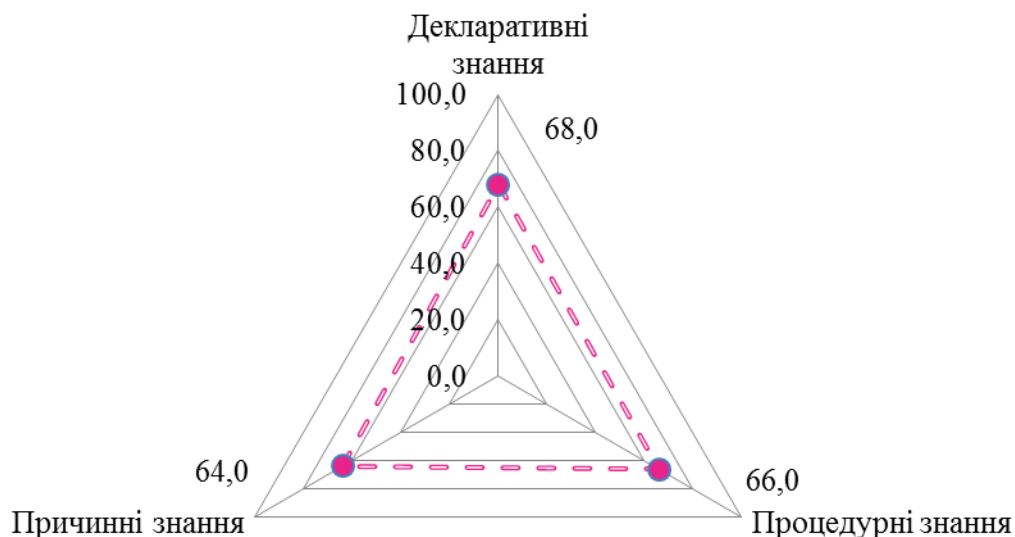


Рис. 3.7. Рівні сформованості декларативних, процедурних та причинних знань ПАТ «ХАРП»

На рис. 3.8 подано інтегральні показники стану розвитку управлінських знань, розраховані за кожним окремим експертом. Як бачимо відповіді

експертів знаходяться приблизно на одному рівні, відображаючи фактичний стан управлінських знань. Також на рис. 3.8 позначено максимально можливий рівень розвитку управлінських знань (максимально можливий рівень за методикою та розрахунками – 100%), що дає змогу наочно представити резерв (потенціал) підвищення ефективності формування та розвитку управлінських знань підприємства. Тепер, відкритим залишаються питання визначення та розробки саме тих заходів, які уповільнюють процеси розвитку управлінських знань.



Рис. 3.8. Результати оцінювання експертами рівнів сформованості стратегічних знань ПАТ «ХАРП»

Для ідентифікації проблемних питань (проблемних зон) варто проаналізувати результати експертного оцінювання за кожною групою показників (рис. 3.9 – 3.11). За групою показників, що характеризують ефективність управління декларативними знаннями, проблемними є такі питання (на основі розрахованих інтегральних показників): автоматизація систем управління плануванням та стратегічними бізнес-процесами, наявних різноманітних методик оцінки ефективності управління інтелектуальними ресурсами, впровадження світових та національних стандартів в сфері

формування та розвитку управлінських знань, наявність комплексної системи навчання управлінського персоналу, наявність великої кількості методик пошуку, відбору, оцінювання управлінських кадрів та формування кадрового резерву.

За групою показників, що характеризують ефективність управління процедурними знаннями, проблемними є такі питання: проблеми швидкого пошуку необхідної для прийняття управлінських рішень інформації, процес планування на підприємстві не передбачає розгляду декількох сценаріїв розвитку, а отже не дозволяє визначити, як саме необхідно реагувати в різноманітних ситуаціях, управлінський персонал не завжди успішно вирішує поставлені перед ним завдання, система навчання управлінської персоналу не є гнучкою і може не враховувати інтереси та реальні потреби менеджменту усіх рівнів

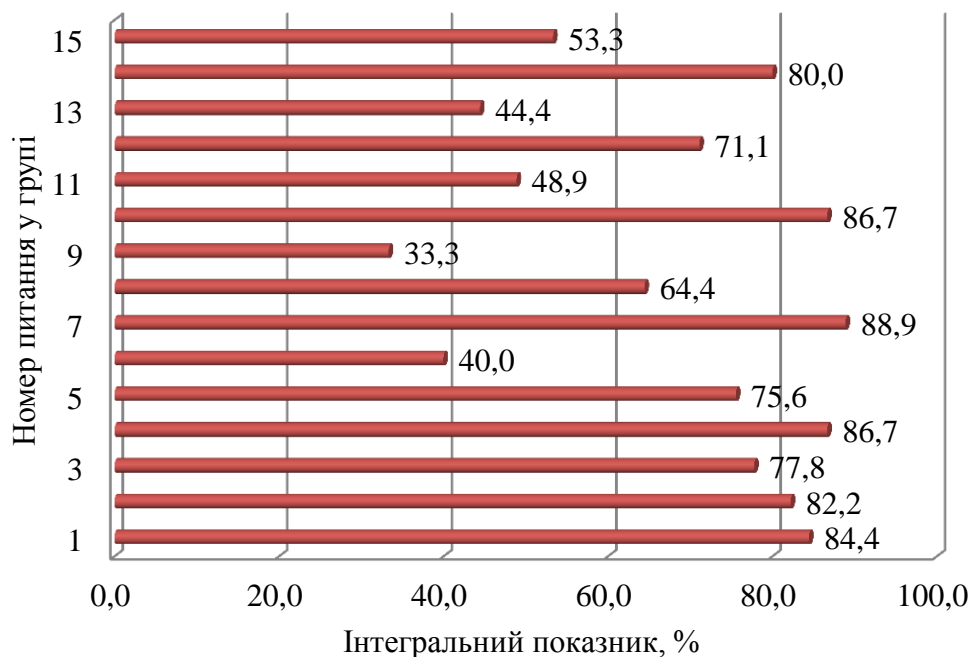


Рис. 3.9. Розподіл інтегральних показників за питаннями оцінювання рівня сформованості декларативних знань

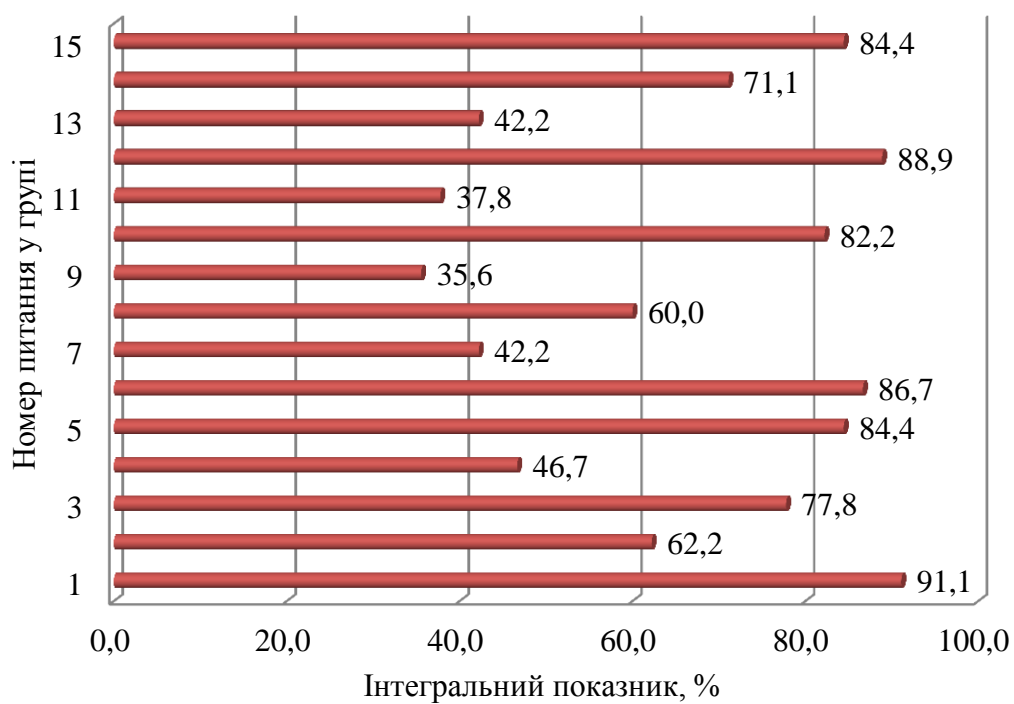


Рис. 3.10. Розподіл інтегральних показників за питаннями оцінювання рівня сформованості процедурних знань

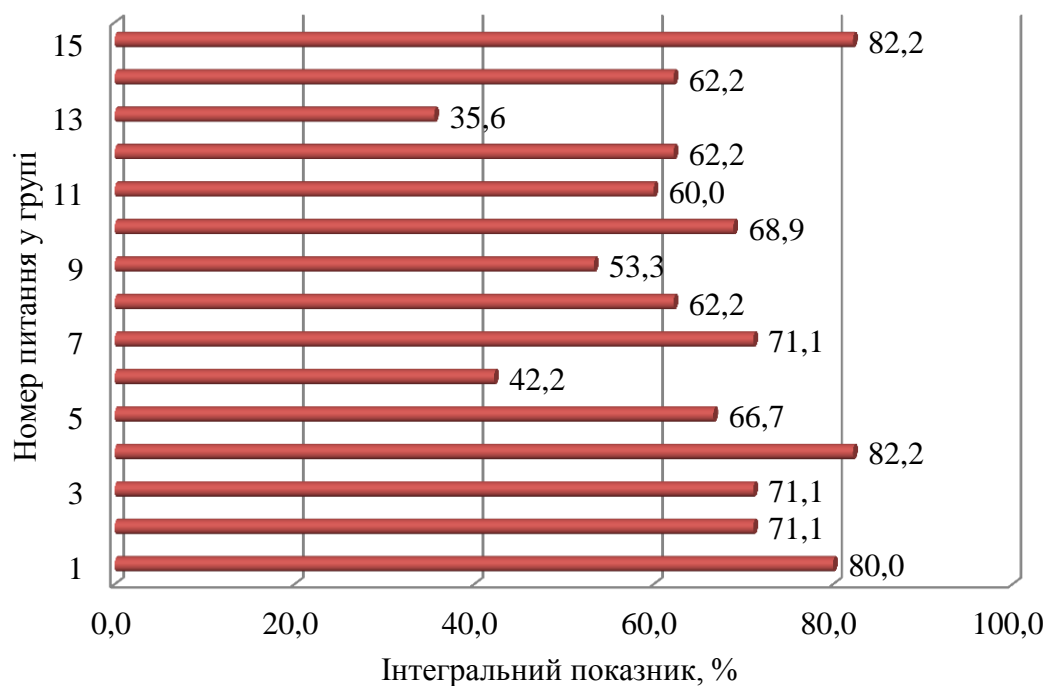


Рис. 3.11. Розподіл інтегральних показників за питаннями оцінювання рівня сформованості причинних знань

За групою показників, що характеризують ефективність управління причинними знаннями, проблемними є наступні питання: управлінський персонал не говорить на одній мові стосовно питань управління знаннями та вимірювання їх рівня, відсутність регулярної діагностики соціально-психологічного клімату на підприємстві з метою виявлення прихованих факторів ефективності підприємства проводиться, існуюча система навчання на підприємстві не відповідає реальним потребам управлінського персоналу.

Особливий інтерес викликає експертне оцінювання діючої на підприємстві системи мотивації управлінського персоналу, результати якого наведені на рис. 3.12.

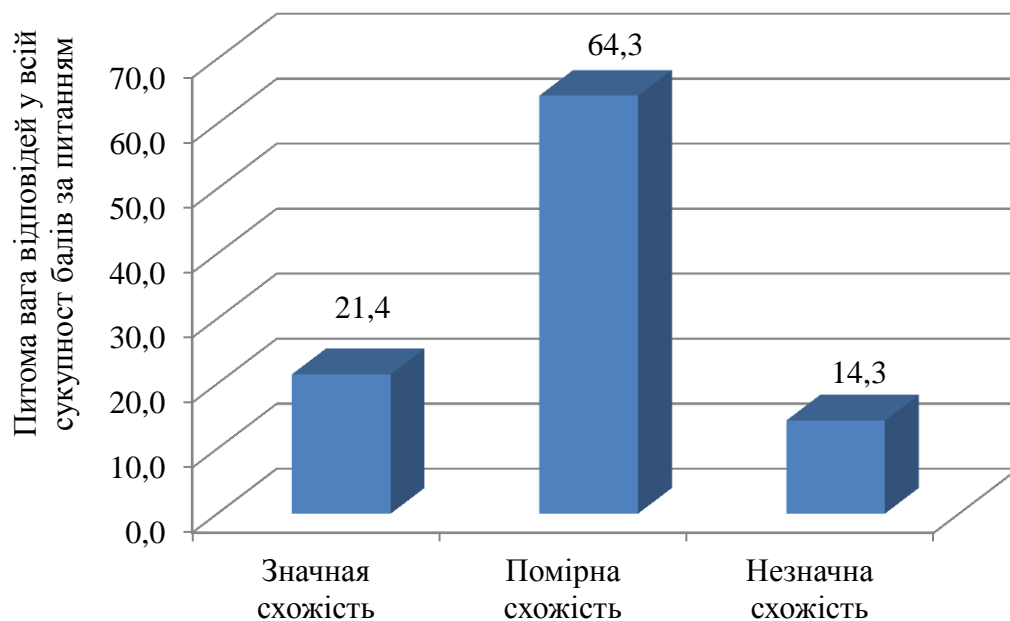


Рис. 3.12. Розподіл відповідей експертів стосовно питання щодо ефективності діючої на підприємстві системи мотивації на розвиток управлінського персоналу ПАТ «ХАРП»

Підводячи підсумки апробації методичного підходу оцінювання рівня розвитку управлінських знань підприємства, основні заходи щодо формування та розвитку його управлінських компетенцій повинні бути спрямовані на створення потужної системи навчання із додержанням таких вимог:

система навчання повинна відповідати реальним потребам управлінського персоналу (часто програми навчання носять формальний характер та не сприяють підвищенню знань менеджменту);

система навчання повинна ґрунтуватися на стандартах управління та знань, сформованих на основі використання міжнародного досвіду та специфіки діяльності підприємства (підприємство має впроваджувати світові стандарти та розроблювати власні);

система навчання повинна бути спрямована на одночасний розвиток адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління (декларативні, процедурні та причинні знання лише у їх комплексному використанні формують управлінські компетенції підприємства).

Навчання управлінського персоналу є системним процесом, елементи якого можна представити у вигляді певної декомпозиції (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Декомпозиція системи навчання управлінського персоналу підприємства

| Складові | Зміст складових |
|--|--|
| 1. Визначення потреб у навчанні управлінського персоналу | 1.1. Визначення «вузьких місць» («зон втручання»), що вимагають навчання; 1.2. Визначення посад, що повинні пройти навчання та характер навчання; 1.3. Встановлення вимог до змісту навчання. |
| 2. Створення та розвиток програм навчання | Типи та форми програм навчання: 2.1. Ротація, наставництво, командна робота; 2.2. Школа лідерства (лідер як проектувальник організації, вчитель, тренер, фасилітатор, управляючий. 2.3. Лекції, конференції, рольові ігри, тренінги; 2.4. Оволодіння інноваційним інструментарієм - моделювання, комп'ютерне навчання, стратегічна картографія, організаційні шаблони. |
| 3. Вибір методів набуття знань | 3.1. Комунікативні: 3.1.1. пасивні (спостереження, фіксація озвучених ідей, лекції); 3.1.2. активні (групові-мозковий штурм, круглий стіл, рольові ігри, синектика; індивідуальні – анкетування, інтерв'ю, діалог, експертні інгри); 3.2. Текстологічні – вивчення учбових матеріалів, аналіз літератури, аналіз документів, аналіз інтернет-публікацій; |

Продовження таблиці 3.14

| Складові | Зміст складових |
|--|---|
| 4. Оцінювання ефективності навчання управлінського персоналу | 4.1. Внутрішньо організаційна та між організаційна валідність – відповідність встановленим нормам та стандартам якості знань; 4.2. Валідність навчання – розробка та впровадження інноваційних методів навчання; 4.3. Валідність передачі знань та навичок. |
| 5. Мотивація | 5.1. Інновінг (новірування) – мотивація співробітника до набуття знань про творчу діяльність, розвиток креативних здатностей; 5.2. Рефреймінг – формування нового бачення, сприйняття, комплексу цінностей, стратегічної логіки для менеджменту; 5.3. Інтервенція – впровадження інноваційних методів; 5.4. Публічне визнання та винагороди. |

Визначення потреб у навчанні управлінського персоналу підпорядковується загальним встановленим цілям діяльності підприємства. Розробка стратегії передбачає формулювання цілей для основних функціональних складових, а саме виробництва, фінансів, маркетингу, а також управління персоналом. Досягнення поставлених цілей за кожною складовою забезпечують реалізацію стратегії підприємства, і як наслідок, його довгострокову ефективність та конкурентні переваги.

В роботі [114] зазначено, що визначення потреб у навчанні вимагає проведення аналізу за трьома складовими, а саме: аналіз організаційної поведінки, аналіз завдань та аналіз особистостей. Проведений аналіз організаційної поведінки дасть змогу визначити де саме на підприємстві необхідне навчання (виконання яких функцій вимагає підвищення ефективності, які бізнес-процеси не відповідають новим зміненним умовам господарювання та обраній стратегії розвитку окремого підприємства та бізнесу в цілому). Інструментами виявлення та встановлення потреб у навчанні можуть бути наступні: встановлення чітких вимог до знань, умінь та навичок управлінського персоналу виходячи із організаційних цілей, завдань та бізнес-процесів; порівняння показників ефективності та якості управлінської системи із очікуваним їх рівнем; проведення регулярного аудиту персоналу із

зазначення знань та навичок наявних співробітників; оцінювання організаційного клімату навчання тощо.

Аналіз завдань передбачає встановлення вимог до певного виду діяльності. Тут визначаються результати, що повинні бути досягнуті та стандарти, яких необхідно дотримуватися у конкретних видах управлінської діяльності. Іншими словами визначаються компетенції ефективної управлінської діяльності (знання, навички, поведінка та установки).

Головне завдання аналізу особистостей полягає у визначення безпосередньо тих менеджерів (переважно середнього та нижчого рівнів), для яких навчання є найбільш актуальним у поточному періоді, а також які саме знання та навички повинні бути ними сформовані.

Можна відмітити певну відповідність між процесами аналізу організації, аналізу завдань й аналізу особистостей при виявленні потреб у навчанні управлінського персоналу підприємства із необхідністю розвитку одразу усіх видів управлінських знань, а саме декларативних, процедурних та причинних. Відповідно виділено такі форми навчання:

1. Підтримання необхідного професійного рівня управлінського персоналу, ознайомлення із сучасними досягненнями науки управління та техніки – фундаментальна або базова підготовка (декларативні знання).
2. Забезпечення необхідними для роботи у нових умовах знаннями, уміннями, навичками – випереджаюче навчання (процедурне знання).
3. Формування оптимального соціально-психологічного клімату, корпоративної культури та співробітництва у нових умовах – командна підготовка (причинні знання).

Створення та розвиток програм навчання управлінського персоналу передбачає комплексне використання різноманітних методів. Найбільш популярними серед них є наступні: ротація праці, лекції, конференції, комп'ютеризоване навчання, моделювання, рольові ігри тощо.

Для менеджерів середньої та нижчої ланок управління може бути проведено ротацію на інші рівні (для інтегрованої компанії актуальним для

менеджменту є переміщення між підприємствами) з метою розширення власних знань та навичок. Така ротація дозволяє компанії стати більш гнучкою, так як виникає можливість швидкої зміни обов'язків управлінського персоналу у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Лекційний метод передбачає активну участь лекторів. Даний метод є найменш дорогим для підприємства, однак за результатами опитувань та систематичних досліджень результатів, активне застосування у навчанні управлінського персоналу лекцій дозволяє забезпечувати середню ефективність управлінської діяльності.

Основна перевага конференцій полягає у створенні умов для дискусій та отримання зворотного зв'язку із викладачами. Висока ступінь причетності учасників до вирішення проблеми створює можливість для зміни внутрішніх установок менеджера, його поведінки, розвитку навичок до встановлення ефективних комунікацій тощо.

Комп'ютеризоване навчання дозволяє створювати умови для активного застосування наявних знань у процесі розробки та реалізації управлінських рішень. Тут розповсюджені програмні забезпечення щодо симуляції бізнес-середовища, створення віртуальних компаній тощо. Такі методи ще можна назвати методами моделювання або імітації, що створюються на основі реальних подій та передбачають залучення середнього та нижчого менеджменту на прийняття стратегічних для підприємства рішень.

Рольові ігри використовуються з метою розвитку між особових навичок, що необхідні в процесі управлінської та торгівельної взаємодії.

Третім обов'язковим етапом системи навчання управлінського персоналу є оцінювання її ефективності. На сьогоднішній день питання розробки підходів та методик оцінювання якості системи навчання залишається недостатньо розвиненим та відкритим. Найчастіше використовуються поняття «валідності навчання», під яким спрощено розуміється міра відповідності методик та результатів дослідження поставленим завданням, а також:

- комплексна характеристика, що включає, з одного боку, відомості про

те, чи придатна методика для вимірювання того, для чого вона була розроблена, а з іншого – якою є її дійсність, ефективність, практична корисність [49];

- ступінь, із яким результати дослідження, системи вимірювань або статистики є точними та представляють те, що повинні були представляти [116].

Г. Гольдштейн обґрунтовує необхідність розглядати валідність навчання у чотирьох площинах [114, с. 891], а саме:

1. Валідність навчання (чи досягають менеджери таких критеріїв виконання управлінських завдань, що встановлені в межах програми навчання);

2. Валідність передачі знань та навичок (чи застосовують менеджери отримані нові знання та набуті навички у своїй діяльності);

3. Внутрішньоорганізаційна валідність (чи є система навчання такою ж ефективною для наступних менеджерів та їх груп у межах компанії);

4. Міжорганізаційна валідність (чи буде система такою ж ефективною на базі інших підприємств, що входять до складу компанії).

Таким чином, навчання управлінського персоналу має бути послідовним, системним, безперервним процесом, програми якого є комплексними та містять різноманітні методи та засоби, що відповідають потребам вищого та середнього менеджменту та забезпечують підвищення ефективності розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень на усіх організаційних рівнях.

Висновки до розділу 3

1. На основі аналізу вітчизняних та закордонних наукових джерел відзначено відсутність універсального інструментарію формування, розвитку та оцінювання стратегічних знань підприємства та недосконалість існуючих методичних підходів. Доведено, що методичне забезпечення формування та розвитку стратегічних знань повинно ґрунтуватися на визначенні відповідних стратегій, організаційних способів та заходів, обґрунтування їх вбору,

включати розробку методичних підходів до оцінювання їх реалізації, структуризації та оцінюванні рівня стратегічних знань підприємства, формування програми навчання управлінського персоналу,

2. Проведений аналіз господарської діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону, а також умов створення їх конкурентних переваг дозволив обґрунтувати головні напрями (придбання, залучення та створення власних компетенцій), засоби (інтеграція знань та отримання синергетичного ефекту від використання придбаних знань за рахунок вертикальної та горизонтальної інтеграції; оренди знань за рахунок делегування, передачі функцій для обслуговування; використання та удосконалення власних знань та досвіду, створення нових знань за рахунок інновацій, проведення досліджень, навчання) та ключові процеси (злиття, поглинання, приєднання, партнерство, співробітництво, аутсорсинг, фінансовий та стратегічний консалтинг, бенчмаркінг, система внутрішніх досліджень та навчання тощо) формування та розвитку стратегічних знань підприємства.

3. Методичне забезпечення формування та розвитку стратегічних знань підприємства ґрунтується на ідеях досягнення балансу між знаннями та компетенціями корпоративного, функціонального та особистісного організаційного рівнів, а також стандартизації процесів управління знаннями. В межах методичного підходу формування та розвитку стратегічних знань розроблено систему показників (індексів) реалізації напрямів створення власних (виявлення тенденцій розвитку внутрішнього інноваційного потенціалу, аналізу системи управління, що враховує навчання та розвиток управлінських знань, розвиток методичного забезпечення управління ними, використання управлінських стандартів та стандартів управління знаннями тощо), придбання (основні результати, що отримує підприємство завдяки процесам приєднання, злиття та поглинання) та залучення (розвиток партнерської бази та партнерських програм, співробітництва, економічних результатів від заходів аутсорсингу, консалтингу та бізнес-коучінгу) знань, яку було апробовано на ПАТ «ХАРП» та ПАТ «Турбоатом».

4. Інтерпретація отриманих результатів свідчить, що на ПАТ «ХАРП» за рахунок інтеграційних процесів здійснюється обмежений розвиток за складовими створення власних та залучення знань. У той самий час ДП «Турбоатом», за показниками придбання знань, активізує свою діяльність у засобах навчання та оцінювання стратегічних знань та управлінських компетенцій, нарощування власного інноваційного потенціалу, активної політики співробітництва та партнерства. Проведені розрахунки дозволили визначити проблемні сфери втручання для розвитку стратегічних знань, які властиві обом підприємства, не залежно від рівня їх інтеграційної активності, а саме: розробка інноваційних програм навчання для управлінського персоналу, формування їх валідності (відповідності) сучасним вимогам, передовим методам та стандартам, впровадження інноваційних методів навчання управлінського персоналу, забезпеченість методичною документацією в сфері управління знаннями, удосконалення методичного забезпечення для оцінювання інтелектуального капіталу (інтелектуальних активів зокрема).

5. Наявність недоліків у системі створення стратегічних знань досліджуваних підприємств обумовлює необхідність більш глибокого вивчення внутрішніх управлінських процесів, стану та розвитку управлінських знань та розробки відповідного методичного забезпечення. Запропонована система показників для оцінювання рівня декларативних, процедурних та причинних знань передбачає застосування експертного методу (експертами виступили вищий та середній менеджмент інтегрованої компанії УПЕК – групи, до складу якої входить ПАТ «ХАРП»). Розрахований рівень стратегічних знань наближений до 60%. Найбільшу оцінку отримала група показників декларативних знань (68%) – адміністративні методи управління, що включають організаційно-методичне інструктування, організаційне нормування та регламентування, домінують над економічними та соціально-психологічними. Найменшу оцінку отримано за групою причинних знань (64%), які відображають аспекти корпоративної культури, соціального клімату, а також усі фактори, під дією яких відбувається розвиток та створення нових

знань.

6. Спираючись на результати оцінювання стратегічних знань підприємства, слід зазначити, що основні заходи з їх формування та розвитку повинні бути спрямовані на створення потужної системи навчання із додержанням таких вимог: система навчання повинна відповідати реальним потребам управлінського персоналу (часто програми навчання носять формальний характер та не сприяють підвищенню знань менеджменту); система навчання повинна ґрунтуватися на стандартах управління та знань, сформованих на основі використання міжнародного досвіду та специфіки діяльності підприємства (підприємство має впроваджувати світові стандарти та розроблювати власні); система навчання повинна бути спрямована на одночасних розвиток адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління (декларативні, процедурні та причинні знання лише у їх комплексному використанні формують управлінські компетенції підприємства). Навчання управлінського персоналу є системним процесом, що включає такі етапи: визначення потреб у навчанні управлінського персоналу; створення та розвиток програм навчання управлінського персоналу; оцінювання ефективності навчання управлінського персоналу.

Основні положення розділу опубліковані в роботах [93, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102].

Список використаних джерел [70, 87, 75, 94, 106, 100, 110, 116, 118, 91, 97, 99, 101, 102, 113, 47, 48, 105, 22, 30, 26, 119, 174, 114, 29, 56, 60, 49].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень та методичного забезпечення формування та розвитку стратегічних знань машинобудівних підприємств. Основні висновки теоретичного та прикладного характеру, результати, що одержані в ході проведених досліджень, полягають у такому.

1. Понятійний апарат формування стратегічних знань підприємства розвинуто за рахунок визначення сутності та уточнення змісту ключових понять: «стратегічні знання» як інформаційного ресурсу, стратегічна цінність якого створюється за рахунок стратегічного мислення, стратегічного бачення, стратегічної логіки та аналізу при прийнятті стратегічних рішень; «процеси формування стратегічних знань» розкривається в процесі управління розвитком підприємства через створення конкретних форм знань, що задекларовані в місії та цілях підприємства, в програмах розвитку та навчання, уставних документах, положеннях; відображені в інноваційних продуктах, технологіях, лідерстві та конкурентних перевагах на ринку, організаційних формах взаємодії та співробітництва, організаційній структурі підприємства; представлені інформацією на сайтах, у рекламі, на виставках та ярмарках, періодичних виданнях.

2. Використання ресурсного, процесного, поведінкового та інституціонального підходів дозволило узагальнити та визначити основні положення формування та розвитку стратегічних знань підприємства. З позицій: ресурсного підходу виділено ключові функції та завдання в управлінні знаннями, що пов'язані з пізнанням і створенням в бізнес-процесах його стратегічної цінності, конкретних форм, що відображаються в результатах діяльності, конкурентних перевагах на ринку, інноваціях (в продуктах, послугах, технологіях); процесного підходу визначено послідовності дій та етапів від пошуку та створення необхідного типу знань до повторного

використання; інституціонального – враховано вплив діючих норм, стандартів, а також знань груп-учасників корпоративних відносин на прийняття найважливіших стратегічних рішень; поведінкового – виділено мотиваційну складову у розвитку стратегічних знань та навчанні персоналу підприємства.

3. Аналіз концептуального базису управління знаннями та теорії організаційних знань дозволив систематизувати види стратегічних знань за ознаками формування та використання інформації в прийнятті стратегічних рішень відповідно: організаційним рівням – особистісні, корпоративні, організаційні; ступеню сформованості від неявних до формалізованих знань, що представлені конкретними формами (документи, програми, плани, методики, інструкції); способу пізнання – стратегічної логіки, стратегічного бачення, стратегічного аналізу, проведення досліджень; характеристикам культури діючого інституту прийняття стратегічних рішень – поділюване розуміння, традиції, система цінностей, стандарти та передові практики; засобам та процедурам їх представлення й застосування в бізнес-процесах - декларативні, процедурні, методичні, причинні; цілевизначенню - заново створені, залучені, придбані. Такий розподіл дозволив структурувати процес управління знаннями на етапи, завдання та організаційні заходи на індивідуальному, функціональному та корпоративному рівнях; провести оцінювання сформованості процедурних, декларативних та причинних знань.

4. Методичне забезпечення аналізу умов формування стратегічних знань промислових підприємств ґрунтується на застосуванні принципів причинності та комплексності, що проявляється у врахуванні взаємообумовленості економічних та соціальних чинників, встановленні певного комплексу показників та критеріїв, які характеризують якісні зміни в економічному стані підприємств й управлінні стратегічними знаннями, опосередковано їх описують через результативність діяльності, пріоритетність цілей розвитку та ступінь їх досягнення, активність у використанні бізнес-моделей та організаційних форм стратегічного партнерства, залученні досвіду іноземних підприємств лідерів-галузі, експертних та інноваційних знань незалежних інжинірингових,

проектних компаній. Вирішення визначених завдань аналізу дозволило виділити проблемні зони в стратегіях створення, придбання та залучення знань, запропонувати комплекс заходів з удосконалення їх організаційно-інформаційного забезпечення.

5. Удосконалений методичний підхід до формування стратегічних знань підприємства ґрунтується на ідеях поєднання та досягнення балансу між знаннями та компетенціями, дотримання принципів проактивності; ініціативності та креативності, узгодженості, адаптивності, вмотивованості, соціальної відповідальності, реалізації стратегічних напрямів придбання, залучення та створення стратегічних знань, що інтегруються в процеси управління розвитком підприємства на корпоративному, функціональному та особистісному рівнях та заходів з кодифікування та персоніфікації знань. Запропонований методичний підхід апробовано в діяльності підприємств ПАТ «Турбоатом» та інтегральної групи «У.П.Е.К.», що дозволило розробити організаційно-інформаційне забезпечення управління їх знаннями.

6. Організаційно-інформаційне забезпечення формування стратегічних знань підприємства складається з чотирьох взаємозалежних компонентів (інформаційні технології, інформаційне забезпечення, організація та культура управління знаннями), цілеспрямованість реалізації яких для кодифікування та персоніфікації стратегічних знань визначено завданнями, етапами та заходами з пошуку, створення, захисту та збереження, трансляції, використання.

7. Розроблений методичний підхід до оцінювання ступеня сформованості стратегічних знань підприємства розглядає управлінські знання як основу компетентності членів наглядової ради та управлінського персоналу до прийняття та реалізації стратегічних рішень. Підхід дозволяє оцінити декларативні, процедурні та причинні знання за ступенем їх сформованості на корпоративному, функціональному та особистісному рівнях управління. Використання запропонованого підходу дає можливість підвищити обґрунтованість та доцільність управлінських рішень, визначити потребу в навчанні та розвитку знань управлінського персоналу. Реалізація

запропонованих заходів на ПАТ «ХАРП» довела практичну значущість подальшого використання запропонованого методичного інструментарію для формування та розвитку стратегічних знань підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо аналізу й оцінки стратегічних знань машинобудівного підприємства, факторів їх формування та розвитку; впровадження комплексу стратегічних заходів щодо формування стратегічних знань на підприємстві.

Результати дисертаційної роботи впроваджені та використовуються для формування стратегічних знань Харківських підприємств індустріальної групи «У.П.Е.К» (довідка № 242–1/1-03 від 25.05.18 р.) та ТОВ «Петрометал Україна» (довідка №24/05-2 від 05.04.2018 р.), а також у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисципліни «Стратегічний аналіз» (довідка №17/86-23-219/1 від 18.10.2017 р.).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление / Д. А. Аакер.; пер. с англ.; под редакцией Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
2. Абчук В. А. Курс предпринимательства / В. А. Абчук. – СПб. : Издательство «Альфа», 2001. – 545 с.
3. Авраменко В. П. Многокритериальный синтез организационной структуры биллинговой информационной системы методом анализа иерархии / В. П. Авраменко, В. В. Калачева, О. А. Колесников // Авторизированные системы управления и приборы автоматики. ХНУР : всеукраинский межведомственный научно-технический сборник. – Город : Издательство, год. – Выпуск 125. – С. 45–52.
4. Адизес И. Управляя изменениями / Ицхак Адизес – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
5. Акимов С. В. Модель морфологического множества уровня идентификации / С. В. Акимов // Труды учебных заведений связи. СПб. : ГУТ, 2005. – № 172. – С. 120–135.
6. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери / Пер. с англ. Под ред. И. А. Ушакова. – М.: „Сов. радио”, 1974. – 272 с.
7. Андрейчиков А. В. Автоматизированное принятие решений в иерархических системах / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова, Ф. Ф. Джабер // Программные продукты и системы. – 1993. – № 3. – С. 23–29.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
9. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений / В. Архипов // Международный журнал. Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 5. – С. 117 – 122.
10. Бажин И. И. Управление изменениями : компакт-учебник / И. И. Бажин. – Харьков : Консум, 2006. – 384 с.

11. Беляев А. Система компетенций для высшего звена в ОАО «Газпром» / А. Беляев. Режим доступа : <http://hr.kadr-press.ru>
12. Беляев А. И. Система непрерывного фирменного профессионального образования ОАО «Газпром»: сегодня, завтра / А. И. Беляев, А. А. Балобин // Кадры газовой промышленности. – 2004. – № 4. – С. 7–11.
13. Беляева И. Ю. Инвестиционная привлекательность российских компаний в системе корпоративного управления / И. Ю. Беляева // Господарський механізм: сутність, структура, подальше вдосконалення на сучасному етапі : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 18-19 квітня 2008 року). – Полтава : Полтавський університет споживчої кооперації, 2008. – С. 12–14.
14. Благодатин А. А. Финансовый словарь / А. А. Благодатин, М. Ш. Лозовский, А. Б. Райзберг. – М. : Инфра-М, 1999. – 140 с.
15. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
16. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М. : ГИППО, 2008. – 352 с.
17. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / У.Букович, Р. Уильямс: Пер. с англ.. М.: ИНФРА-М, XVI, 2003. – с.178.
18. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №3. – С. 107 – 113.
19. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура : монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора А. Е. Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
20. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 427 с.
21. Всемирный экономический форум: Рейтинг глобальной конкурентоспособности 2016-2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/news/2016/09/28/7304>

22. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий/ Л. А. Горшкова – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.
23. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб. : Спец-Лит, 2000. – 589 с.
24. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р. М. Грант // Вестник С-Пб Университета. – 2003. – Вып. 3. – С. 47–75.
25. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2003. – 324 с.
26. Грицанов А. А. Новейший философский словарь: 2-е изд., переработ. и дополн. / А. А. Грицанов, М. А. Можейко, Т. Г. Румянцева. – Мн. : Интерпрессервис, Книжный Дом, 2001. – 1280 с.
27. Гришина И. С. К проблеме разработки концепции профессиональной компетентности педагога / И. С. Гришина // Дошкільна освіта. – 2005. – № 2 (8). – С. 12–17.
28. Даль В. И. Толковый словарь живого русского языка: в 4т. / В. И. Даль. – М. : ТЕРРА, 1995. – Т. 3. – 470 с.
29. Демин В. А. Профессиональная компетентность специалиста: понятия и виды / В. А. Демин // Мониторинг образовательного процесса. – 2000. – № 4. – С. 35–42.
30. Демьянков В. З. Когнитивные аспекты лексикографии: когниция и понимание текста / В. З. Демьянков // Вопросы когнитивной лингвистики. – М., Тамбов : Институт языкознания, Тамбовский гос. университет им. Г. Р. Державина, 2005. – № 3. – С. 5–10.
31. Державний комітет статистики України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
32. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.

33. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – СПб. : Изд. «Питер», 2000. – 224 с.

34. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой- Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; [Пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2006. – 432с. Ил. – (Профессиональные издания для бизнеса).

35. Дракер П. Ф. Посткапиталистическое общество / П. Ф. Дракер // Новая постиндустриальная волна на западе : сборник. – М. : «Academia». – 1999. – С. 70–100.

36. Дубина И. Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований : учебное пособие / И. Н. Дубина – Барнаул : Изд-во Алт. Ун-та, 2006. – 263 с.

37. Дятлов В. А. Корпоративное образование — современная концепция управления развитием человеческих ресурсов / В. А. Дятлов, А. И. Беляев, Л. Е. Воробьева // Кадры газовой промышленности. – 2004. – № 4. – С. 3–7.

38. Закон України «Про акціонерні товариства». Редакція від 17.09.2008 // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2008. – № 50-51. – 384 с.

39. Звонников В. И. Контроль качества обучения при аттестации: компетентностный подход [Электронный ресурс] / В. И. Звонников, М. Б. Чельшкова // Университетская книга. – Режим доступа : http://www.litres.ru/pages/biblio_book

40. Индекс глобальной конкурентоспособности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/news/ratings/global-competitiveness-indecs/info>

41. Инновационный потенциал организации: как сформировать и как оценить? // Центр кадровых технологий XXI в. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tpprf.ru>

42. Інноваційна [діяльність в Україні](#). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

43. Календжян С. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления / С. Календжян, Г. Бёме. – М. : Дело, 2007. – 280 с.

44. Каталько В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Каталько // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент». – 2002. – Вып. 4. – С. 20–42.
45. Клейнер Г. Б. Предприятие – упущенное звено в цепи институциональных преобразований в России / Г. Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 2. – С. 104–109.
46. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов; под общ. ред. С. А. Панова. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. – 288 с.
47. Ковалёв А. И. Анализ хозяйственного состояния предприятия / А. И. Ковалёв, В. П. Привалов. – Изд. 3-е, исправл., доп. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1999. – 216 с.
48. Козаченко Г. В. Основи корпоративного управління : навчальний посібник / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова, Є. Н. Коренєв. – Луганськ : Видавництво СНУ, 2001. – 480 с.
49. Колер Ю. Обеспечение качества, аккредитация и признание квалификаций: контрольные механизмы Европейского пространства высшего образования / Ю. Колер // Высшее образование в Европе. – 2003. – № 3. – С. 18–23.
50. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності / О. Кононенко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Х. : Фактор, 2003. – 148 с.
51. Корнаи Я. Системная парадигма / Я. Корнаи // Вопросы экономики. – 2002. – №4. – С. 4 – 22.
52. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Инжинирингово-Консалтинговая Компания «ДеКА», 1996. – 170 с.
53. Костирко Л. А. Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта: методологія і організація : монографія / Л. А. Костирко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. – 560 с.
54. Коэн Д. С. Суть перемен. Путеводитель: Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Д.С. Коэн. – «Олимп-бизнес». – 2007. –

320 с.

55. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М. : Прогресс, 1981. – 494 с.

56. Лайл М. Компетенции на работе / М. Лайл, М. Спенсер, С. Спенсер-мл.; пер. с англ. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.

57. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкаръ // Под ред. Н. Н. Лепы. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 348 с.

58. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / П. Лоранж. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 388 с.

59. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб. : Питер, 2007. – 672 с.

60. Малыгина О. Ключевая компетенция компании как конкурентное преимущество / О. Малыгина // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №10. – С. 116–126.

61. Малярець Л. М. Визначення системи складних ознак виробничо-господарської діяльності підприємства для її оцінки / Л. М. Малярець // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Випуск 210. В 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Том IV. – С. 878–886.

62. Матеріали з офіційного сайту Професійної асоціації корпоративного управління. Режим доступу: <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo-direktora-1.html>;

63. Матеріали з офіційного сайту Українського союзу промисловців і підприємців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uspp.ua/korporativna-bezpeka.html3>;

64. Мильнер Б. З. Управление знаниями в современной экономике / Б. З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 9. – С. 8–14.

65. Морева Е. Л. До питання про розвиток економіки знань у США: проблеми й перспективи / Е. Л. Морева // Світове національне господарство. – 2007. – №3. – С. 18–25.

66. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.
67. Наумік К. Г. Компетентність сучасного керівника: сутність та класифікація / К. Г. Наумік, К. І. Нечепуренко // Економіка розвитку : науковий журнал. – 2005. – №3 (35). – С. 16–18.
68. Наумик Е. Г. Компетентностный подход в корпоративном управлении / Е. Г. Наумик // Бизнес-Информ. – 2010. – №9. – С. 145–147.
69. Наумік К. Г. Теория и практика социальной компетентности / К. Г. Наумік, А. С. Говіна // Управління розвитком : збірник наукових статей. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – Спецвипуск № 1. – С. 61–62.
70. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
71. Неларин К. HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / К. Неларин.; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
72. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; перевод с английского. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.
73. Ольве Нильс-Горан. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Мангус Ветер – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. – 304 с.
74. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація. Монографія / В. І. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.
75. Отенко І. П. Розвиток компетенцій на основі стратегічних знань / І. П. Отенко, О.С. Преображенська — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 264 с.
76. Офіційний сайт Європейського Банку Реконструкції та Розвитку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/index.htm>

77. Офіційний сайт Відкритого акціонерного товариства «Турбоатом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.turboatom.com.ua/>
78. Офіційний сайт Державного підприємства «Завод «Електроважмаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.spetm.com.ua/index.html>
79. Офіційний сайт ІГ УПЕК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ures.ua/>
80. Офіційний сайт корпорації «ФЕД» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fed.ua/>
81. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 432 с.
82. Попов Е. В. Институциональный анализ процессов производства новых знаний / Е. В. Попов, М. В. Власов // Montenegrin Journal of Economics. – Режим доступу : <http://www.mnje.com>.
83. Пособие по корпоративному управлению: в 6 т. / (автор). – М. : «Альпина Биз нес Букс», 2004. – 111 с.
84. Рейтинг корпоративного управління – IBI-Rating [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ibi.com.ua/.../pravila-ta-reguljuvannja-tipu-rejtingov-rejting>
85. Рейтинг топ-50 інноваційних корпорацій The Boston Consulting Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth-innovation-in-2016/>
86. Рейтинг українських інноваційних компаній Компанії Forbes Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1416757-spasti-budushchee-pervyj-rejting-innovacionnyh-kompanij-ukrainy>
87. Розвиток потенціалу підприємства в умовах економіки знань : [монографія]/за заг. Ред. А.Е. Воронкової та Ю.С. Погорелова. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. – 380 с.

88. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1989. – 316 с.
89. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон; пер. с англ. – М. : Экономика, 1995. – 335 с.
90. Сахарова Н. С. Категории «компетентность» и «компетенция» в современной образовательной парадигме / Н. С. Сахарова // Вестник ОГУ. – 1999. – № 3. – С. 51–58.
91. Сисоева С. О. Інформаційна компетентність фахівця: теорія та практика формування : навчально-методичний посібник / С. О. Сисоева, Н. В. Баловсяк. – Чернівці : Технодрук, 2006. – 208 с.
92. Сохань Л. В. Життєва компетентність особистості : науково-методичний посібник / Л. В. Сохань, І. Г. Єрмакова, Г. М. Несен. – К. : Богдана, 2003. – 520 с.
93. Стоказ Я. М. Види організаційних знань підприємства / А. С. Пересада, Я. М. Стоказ // Зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів та «Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економічної системи» (Львів, 22-23 серпня 2014 р.). – Київ : АЦ «Нова Економіка», 2014. – С. 51–54.
94. Стоказ Я. М. Знання як основний ресурс стратегічного потенціалу підприємства / О. С. Даневич, Я. М. Стоказ // Матеріали доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Виробничо-експортний потенціал національної економіки» (Ужгород, 3–4 жовтня 2014 р.). – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – С. 87–89.
95. Стоказ Я. М. Інституціональний підхід до формування інструментарію стратегічних знань підприємства / Я. М. Стоказ // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. – Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2017. – № 1 (29). – С. 124–134.
96. Стоказ Я.М. Методичне забезпечення оцінювання управлінської компетентності підприємства / Я.М. Стоказ, В.І. Отенко // Управління розвитком: зб. наук. праць. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – №1 (191). – С. 65–71.

97. Стоказ Я. М. Методичне забезпечення формування стратегічних знань підприємства / П. С. Кошарна, Я. М. Стоказ // Зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти» (Одеса, 15-16 серпня 2014 р.). – Одеса: ЦЕДР, 2014. – Ч. 1. – С. 107–110.

98. Стоказ Я.М. Методичний підхід до оцінювання стратегічних знань підприємства / Я.М. Стоказ, В.І. Отенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: «Економічні науки». – 2018. – № 2 (87). – С. 49-57. (Index Copernicus).

99. Стоказ Я. М. Методичний підхід до формування та розвитку стратегічних знань підприємства / О. В. Денисюк, Я. М. Стоказ // Проблеми економіки. – 2018. – № 2 (36). – С. 191–198. (Index Copernicus).

100. Стоказ Я. М. Міжнародні практики формалізації організаційних знань / О. В. Денисюк, Я. М. Стоказ // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. – Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2015. – № 1 (25). – С. 280–290.

101. Стоказ Я. М. Механізми захисту стратегічних знань підприємства / О. С. Преображенська, Я. М. Стоказ // Матеріали XV Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми устойчивости функционирования субъектов рыночной экономики Украины» (Феодосия, 29-30 ноябрь, 2013 г.). – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2013. – С. 88–91.

102. Стоказ Я. М. Організаційне забезпечення формування стратегічних знань в системі економічної безпеки розвитку підприємств / Я. М. Стоказ // Матеріали X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (Братислава - Харків, 5-6 квітня 2018 р.). – Харків, 2018. – С. 111–114.

103. Стоказ Я. М. Теоретичне підґрунтя формування стратегічних знань підприємства / Я. М. Стоказ // Бізнес Інформ. – 2018. – № 4. – С. 419–423. (Index Copernicus).

104. Стоказ Я. М. Формування предметної області дослідження стратегічних знань підприємства / Я. М. Стоказ // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 469–473. (Index Copernicus).

105. Стооф А. Что есть компетенция? Конструктивистский подход как выход из замешательства / А. Стооф, Р. Л. Мартенс, Дж. Дж. Г. ванн Мерриенбоер // Open University of the Netherlands, 12.05.2004. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ht.ru/press/articles/print/art26.htm>

106. Стратегія підприємства: зміна парадигм управління та інноваційні рішення для бізнесу: колективна монографія/ [За ред. проф. А.П.Наливайко]. – КНЕУ, 2015. – 398, [2] с.

107. Глумачний словник української мови: Понад 12500 статей (близько 40000 слів)/ За ред. д-ра філологічних наук, проф. В.С. Калашника. – Х.: Прапор. 2002. – 992с.

108. Толстова Ю. Н. Существует ли проблема социологического измерения? / Ю. Н. Толстова // Социология. – 1995. – № 5–6. – С. 103–117.

109. Томородзе И. Корпоративное обучение: формирование образовательной траектории / И. Томородзе, А. Соколовский, В. Шаров // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 8. – С. 94–97.

110. Томпсон М. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / М. Томпсон, Дж. Стрикленд. – 12-е издание; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.

111. Трещевский Ю. И. Применение обратной абдукции для выдвижения и проверки управленческих гипотез / Ю. И. Трещевский, Н. Ю. Трещевская // Вестник ВГУ. Серия : экономика и управление. – 2008. – № 2. – С. 56–59.

112. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

113. Тузовский А. Ф. Программная реализация основных компонент информационно-программного обеспечения системы управления знаниями / А. Ф. Тузовский, И. А. Васильев, М. В. Усов // Известия Томского политехнического университета. – 2004. – Т. 307. – № 7. – С. 116–122.

114. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
115. Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных : учебник. – 3-е изд. – М. : ООО «Бином-Пресс», 2007 г. – 512 с.
116. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / П. Дж. Ходкинсон, П. Р. Сперроу; пер. с англ. – Х. : Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. – 392 с.
117. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Пер. с англ. Е. Нектерова; [Поб. общ. ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 508 с.
118. Храброва И. А. Корпоративное управление : вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И. А. Храброва. – М. : Издательский дом «АЛЬПИНА», 2000. – 198 с.
119. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О’нил; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
120. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №3. – С. 108–113.
121. Шпотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования / Б. Шпотов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №3. – С. 50–55.
122. Эдвинссон Л. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании / Л. Эдвинссон, М. Мэлоун ; под. ред. В. Иноземцева. – М., 1999. — 450 с.
123. Andriesson D. Implementing the KPMG Value Explorer / D. Andriesson // Journal of Intellectual Capital. – 2005. – №6. – P. 474–488.
124. Athey Timothy R. Emerging Competency Methods for the Future / Timothy R. Athey, Michael S. Orth. – Human Resource Management, New York, John Wiley & Sons, Inc., Fall 1999, vol. №3. – pp. 215–225.

125. Boam R. The rise and rationale of competency-based approaches / in R. Boam, P. R. Sparrow, (Eds), *Designing and Achieving Competency: A Competency Based Approach to Developing People and Organisations*. - McGraw-Hill, London, 1992. – P. 3–15.
126. Bond M. Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture / M. Bond // *Journal of cross-cultural Psychology*. – 1987. – №18 (2). – P. 143–164.
127. Boonstra J. J. *Dynamics of organizational change and learning* / Jaap J. Boonstra. – London : Hardcover, 2004. – 512 p.
128. Chomsky N. *Explanatory Models in Linguistics* / Noam Chomsky, Nagel E. et al. (eds.). *Logic, Methodology, and Philosophy of Science*. Stanford, Calif. : Stanford University Press, 1962. – P. 26–33.
129. Cohen W. M. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation / W. M. Cohen, D.A. Levinthal // *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990. – P. 18–27.
130. Delamare le Deist. What Does the Competence Mean? / Françoise Delamare le Deist & Jonathan Winterton. Toulouse Business School / *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 1, March 2005. – P. 27–46.
131. Derous, E. De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur [Электронный ресурс] /E. Derous // *The C-story: clarifying stories actual approaches and threads in competence literature*, 2000. – Режим доступа : <http://users.skynet.be/vocap>.
132. Dubois D.D. *Competency-Based Human Resource Management*. / D.D. Dubois, W.J. Rothwell. – Davies-Black Publishing, 2004. – 291 p.
133. Dutton J. Categorizing strategic issues: links to organizational action / Jane E. Dutton, Usan E. Jackson // *Academy of Management Review*. – 1987. – Vol. 12. – № 1. – P. 76–90.
134. Elkin G. The Development of Managerial Competence and Leadership / G. Elkin , in Boxall P (ed) *The Challenge of Human Resource Management*:

Directions & Debates in New Zealand, Auckland: Longman-Paul, 1995. – P. 250–267.

135. Eisenhardt K. Dinamik Capabilities: What Are They? / K.Eisenhardt, J. Martin // *Strategic Management Journal*. – 2000. – № 18. – 1107 p.

136. Ellstrom, P.E. The many meanings of occupational competence and qualification / P.E. Ellstrom, E.C. Short In W.J. Nijhof & J.N. Streumer (Eds.), *Key qualifications in work and education*. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1998. – P. 39–50.

137. Eraut, M. Developing professional knowledge within a client-centred orientation, in Guskey / M. Eraut, T. R. and Huberman, M. (eds) *Professional Development in Education*. – New York : Teachers' College Press, 1995. – P. 227–252.

138. Erpenbeck. J. Kompetenzentwicklung im Netz / John Erpenbeck und W. Sauter. - *New Blended Learning mit Web 2.0*. Köln, 2007. – P. 6–14.

139. *European Guide to good Practice in Knowledge Management* / European committee for standardization. Management Centre: rue de Stassart, 36 B-1050 Brussels, CWA 14924-1:2004 (E). March 2004.

140. Fischer K. *Kognitive Grundlagen der Soziologie*. / K. Fischer. – B. : Duncker & Humblot, 1987. – 338 P.

141. Handy, C.B. *Understanding Organization* / C.B. Handy. Harmondsworth: Penguin Global, 1989. – 448 p.

142. Hofstede G. Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? / G. Hofstede // *Organizational Dynamics*. –1980. – №7 (1). – P. 42–63.

143. Holton, E.F. Performance-driven leadership development. / In E.F. Holton III & Lynham, S.A. *Developing High Performance Leadership Competency*. *Advances in Developing Human Resources*, San Francisco: Berrett - Koehler, 2000, №6. – pp. 1-16.

142. Ingaliata, J., Leadership competencies to produce leadership brand / J. Ingaliata, D. Ulrich, N. Smallwood // *Human Resource Planning*, 2000, Dec. – P. 12–22.

145. Keen K. Competence: What is it and how can it be developed? // K. In K.Keen J. Lowyck, P. de Potter, & J. Elen (Eds.), *Instructional Design: Implementation Issues.* / Brussels: IBM Education Center, 1992 - P. 111-122.

146. Levinthal D.A. A model of Adaptive Organizational Search / D.A. Levinthal, J.G. March // *Journal of Economic. Behavior and Organization.* – 1981. – 2. – pp. 12–26.

147. Levitt, B. Chester Barnard and the Intelligence of Learning. In *Organization Theory : From Chester Barnard to the Present and Beyond* / B. Levitt, J.G. March // Oxford University Press: New York, 1995. – P. 11-37.

148. Machlup, F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States / F. Machlup // Princeton University Press, Princeton, NJ, 1962, pp. 26-33.

149. March J. G. How we talk and how we act: Administrative theory and administrative life / J. G. March, Sergiovanni T. J., Corbally J. E. (eds.) // *Leadership and Organizational Culture.* University of Illinois Press: Chicago, 1984 IL p.18–35.

150. McClelland, D. Identifying competencies with behavioural - event interviews / D. McClelland. *Psychological Science*, 1998. – 9(5). – pp. 331 – 339.

151. Mermani-Webster's-Collegiate Dictionary / Springfield, Massachusetts: Merriam-Webster, 1998. – 1559 p.

152. Mirabile, R.J. Everything you wanted to know about competency modeling // R.J. Mirabile *Training and development*, august, 1997. – P. 73–77.

153. Montgomery J. Levels of managerial leadership in southern Africa / J. Montgomery // *Journal of Developing Areas*, 1986. – № 21. – P. 15–30.

154. Oskaya M., Askari H. Management of Newly Privatized Companies, Its Importance and How Little We Know // *World Development.* – 1999. – Vol. 27. – №6. – P. 1097–1114.

155. Organization for Economic Co-operation and Development [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecd.org>.

156. Porat, M. The Information Economy / Marc U. Porat. Office of Telecommunications Special Publications 77-12, Washington D.C.: Department of Commerce, 1977. – Volume 9. – 23-35 pp.

157. Parry, S.B. The Quest for Competencies: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study / S.B. Parry // Training, 1996. – № 33. – P. 48-56.

158. Pettigrew A. M. Managing Change for Competitive Success / A. M. Pettigrew, R. Whip / Oxford : Blackwell, 1991. – 254p.

159. Proposed Draft American National Standard Knowledge Management Vocabulary // The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge-Based Economy. - April, 2003.

160. Roethlisberger F. J. Management And The Worker: 5 (early Sociology Of Management & Organizations) / F. J. Roethlisberger, William J. Dickson. - Publisher: Routledge, London, 2003. – 615 p.

161. Sanchez R. Towards the theory and practice of competence-based competition / In R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas (eds) Dynamics of Competence-Based Competition. London : Elsevier, 1996. – 226 P.

162. Sanches R. Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence / R. Sanches // Journal of Business Research № 57, 2004. – P. 518-532.

163. Schwenck C. Cognitions simplification processes in strategic decision making / C. R. Schwenck // Strategic Management Journal, 1984. – №5. – p. 111-128.

164. Short, E.C. Gleanings and possibilities // In E.C. Short (Ed.), Competence: inquiries into its meaning and acquisition in educational settings. Lanham: University Press of America, 1984. – P. 161-180.

165. Sparrow, P. Competency requirement forecasting: issues of international selection and assessment / P.R. Sparrow & M. Bognanno // International journal of selection and assessment, 1993. – №1. – P. 50-58.

166. Stiglitz, J. E. Globalization and its Disconnects / Joseph E. Stiglitz. New York : Norton, 2002.

167. Tate R. The Service Pro: Creating Better, Faster, and Different Customer Experiences. / Rick Tate. - HRD Press, 2003. – 112 p.

168. Teece D.J. Capturing value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Knew-how and Intangible Assets / D.J. Teece. Calif. manag. Review, 1998. – V. 40. – №3.

169. Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – Pp. 509-533.

170. The Oxford Russian Dictionary: Oxford: Oxford University press, 1977. – 1841 p.

171. Van der Klink. The benefits of interventions for work-related stress. American Journal of Public Health. / Jac J L Van der Klink, R. W. Blonk, A. H. Schene, F. Jh. van Dijk. - Washington: Feb 2001. – Vol. 91, Iss. 2. – pp. 270 - 278.

172. Velde, C. An Alternative Conception of Competence: implications for vocational education. / C. Velde // In: Journal of Vocational Education and Training. – 1999. – 51 (3). – P. 437–447.

173. Vengroff R. The nature of managerial work in the public sector : an African perspective / R. Vengroff, M. Belhaj M., M. Ndiaye // Public Adminsstration and Development . – 1991. – № 11. – P. 95–110.

174. Very P. Relative standing and the performance of recently acquired European firms / P. Very, M. Lubatkin, R. Calori, J. Veiga // Strategic Management Journal. – 1997. – № 18 (8). – P. 593–615.

175. Williamson, Oliver E. The Institutions of Governance, American Economic Review. – 1998. – Vol. 88. – P. 75–79.

176. Williamson, Oliver E. The lens of contract: Private ordering / Oliver E. Williamson // The American Economic Review. – 2002. – Vol. 92. – No. 2. – P. 438–424.

177. Williamson, Oliver E. The new institutional economics: Taking stock, looking ahead / Oliver E. Williamson // Journal of Economic Literature // September. – 2000. – Vol. 38, No. 3. – P. 595–614.

178. Williamson, Oliver E. Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed / Oliver E. Williamson //, The Economist 1998. – Vol. 146. – P. 23–58.

179. Winter S. Survival, selection and inheritance in evolutionary theories of organization. In J. Singh (ed.) *Organizational Evolution: New Directions*. Newbury Park, CA: Sage, 1990. – pp. 269–297.

180. White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence / R.W. White // *Psychological review*. – 1959. – №66. – pp. 18–26.

181. Woodruffe, C. *Assessment Centres: Identifying and Developing Competence* / C. Woodruffe. – London: Institute of Personnel Management Issue Press, 1990. – 256 p.

182. Tate R. *The Service Pro: Creating Better, Faster, and Different Customer Experiences*. / Rick Tate. – HRD Press, 2003. – 112 p.

183. Zack Michael H. *Developing a Knowledge Strategy: Epilogue*. Forthcoming in *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* / Michael H. Zack. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://web.cba.neu.edu>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1

| Основне положення підходу до управління стратегічними знаннями | Школа з управління знаннями | Основне положення підходу | Позиція школи щодо формування знань |
|---|------------------------------------|--|---|
| Ресурсний - координація та розміщення ресурсів, створення їх нових комбінацій для формування стійких конкурентних переваг на ринку | Ресурсна | Відмінності у володінні портфелями ресурсів спричиняють відмінності в економічних результатах підприємства | Забезпечити комерціалізацію й використання «знанєвих» активів (інтелектуальної власності) – патентів, авторських прав, торговельних марок |
| Процесний - управління знаннями підпорядковано управлінню виробництвом | Системна | Інтеграція знань в бізнес-процеси підприємства | Створити систему менеджменту знань й зробити їх доступними для тих, хто може їх використовувати |
| | Інструментальна | Зосереджується на проектному управлінні, процедурних аспектах та інструментальних цілях управління бізнес-процесами | Використовувати управлінські компетентності та знання щодо застосування управлінського інструментарію як основу для ефективної реалізації бізнес-процесів |
| Інституціональний підприємство представляє інституціональне середовище по створенню, засвоєнню, захисту та розвитку знань. | Організаційна | Організаційні структура, форми та управлінські й комунікаційні процеси забезпечують створення бази знань через діючі правила, адміністративні норми, техніки, шаблони, процедури | Сприяти створенню, залученню знань та їх обміну за допомогою використання «просторового» дизайну, нових організаційних форм та засобів співробітництва |

*Продовження додатку А
Продовження таблиці А1*

| Основне положення підходу до управління стратегічними знаннями | Школа з управління знаннями | Основне положення підходу | Позиція школи щодо формування знань |
|---|------------------------------------|---|--|
| Інституціональний підприємство представляє інституціональне середовище по створенню, засвоєнню, захисту та розвитку знань. | Корпоративна | Якість корпоративного управління визначається якістю управлінських рішень, засобів та дій, що відповідають передовим міжнародним практикам та принципам корпоративного управління | Створення корпоративних знань за рахунок гармонійного об'єднання знань груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів) за принципами, стандартами корпоративного управління |
| | Культурологічна | Створення цінностей, переконань, традицій, мотивів на розвиток знань організації | Культура організації як модель колективного розуму, мотиваційна платформа для навчання та розвитку персоналу |
| Поведінковий - нова модель поведінки управління підприємством в умовах економіки знань. | Проактивна | Ініціація та активізація стратегічних змін розвитку підприємства | Використання стратегічних знань для забезпечення адаптивності та гнучкості в прийнятті стратегічних рішень |
| | Когнітивна | Бізнес-інтуїція та стратегічне бачення для створення нових бізнес-моделей розвитку підприємства. | Структуризація стратегічних знань з застосуванням технік та методів психологічного менеджменту, когнітивної психології та когнітивного інжинірингу |
| | Компетентнісна | Ключова компетентність та організаційні вміння базуються на організаційних знаннях та здатності до управління інноваціями. | Стратегічні знання та досвід представляють конкурентну перевагу, основу для розвитку ключової компетентності підприємства |

Додаток Б
**Машинобудівні підприємства Харківської області, діяльність яких була
 досліджена у дисертаційній роботі**

| № з/п | Назва підприємства |
|-------|---|
| 1 | Державне підприємство «Завод «Електроважмаш» |
| 2 | Акціонерне товариство «Укрелектромаш» |
| 3 | Публічне акціонерне товариство «Завод «Південкабель» |
| 4 | Акціонерне товариство «Електромашина» |
| 5 | Відкрите акціонерне товариство «Харківський верстатобудівний завод» |
| 6 | Приватне акціонерне товариство «Харківський завод штамів та прессформ» |
| 7 | Публічне акціонерне товариство «Завод ім. Фрунзе» |
| 8 | ТОВ «Петрометал Україна» |
| 9 | Державне підприємство «Харківський електромеханічний завод» |
| 10 | Відкрите акціонерне товариство «Харківський тракторний завод ім. Орджонікідзе» |
| 11 | Акціонерне товариство «Турбоатом» |
| 12 | Акціонерне товариство «ХАРП» |
| 13 | Товариство з обмеженою відповідальністю «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» |
| 14 | Державне підприємство «ФЕД» |
| 15 | Товариство з обмеженою відповідальністю «Лозівський ковальсько-механічний завод» |

Додаток В

Таблиця В.1

**Система показників для дослідження факторів формування
стратегічних знань підприємств**

| Назва критеріїв і показників | Методика розрахунку | Коментарі |
|--|--|---|
| Рентабельність власного капіталу (X_1) | Відношення прибутку (фінансовий результат до оподаткування) до середньої за період | Цей показник відіграє важливу роль при оцінці рівня котирування акцій акціонерних компаній. Різниця між показниками рентабельності всіх активів і власного капіталу обумовлена залученням зовнішніх джерел фінансування. Якщо позикові кошти приносять більше прибутку, ніж сплата відсотків на цей позиковий капітал, то різниця може бути використана для підвищення віддачі власного капіталу. Однак, у тому випадку, якщо рентабельність активів менше, ніж відсотки, що сплачуються на позикові кошти, вплив залучених коштів на діяльність підприємства повинен бути оцінений негативно |
| Рентабельність основної діяльності (X_2) | Відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції підприємства | Даний показник відбиває ефективність використання засобів підприємства з метою одержання прибутку. Відомо, що підприємства розвинених країн світу забезпечують одержання валового прибутку від 5% до 40% від собівартості реалізованої продукції [79, с. 59] |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (X_3) | Відношення коштів до поточних зобов'язань | Це найбільше „твердий” критерій платоспроможності з даної групи показників, що показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно. Вважається, що значення цього коефіцієнта не повинно бути нижче 0,2 |
| Коефіцієнт покриття (X_4) | Відношення поточних активів (обігових коштів) до поточних пасивів (короткострокових зобов'язань) | Відбиває достатність обігових коштів підприємства, які можуть бути використані ним для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Умова, коли величина коефіцієнта поточної ліквідності нижче нормативних значень (від 1 до 2) виступає підставою для визнання структури балансу підприємства незадовільною, а підприємства – неплатоспроможним. Перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями більш ніж у два рази свідчить про нераціональне вкладення підприємством своїх засобів і неефективне їх використання |
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (X_5) | Відношення власних обігових коштів до власного капіталу | Здатність підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу й поповнювати обігові кошти, якщо буде потреба, за рахунок власних джерел. Границі зміни показника 0,2 – 0,5. Чим ближче значення показника до верхньої рекомендованої границі, тим більше можливостей фінансового маневру у підприємства |

Продовження додатку В
Продовження таблиці В.1

| Назва критеріїв і показників | Методика розрахунку | Коментарі |
|--|---|--|
| Коефіцієнт автономії (X_6) | Відношення власного капіталу до підсумку балансу | Рекомендоване значення – 0,5. Чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. |
| Коефіцієнт забезпеченості власними засобами (X_7) | Відношення власних обігових коштів до оборотних коштів | Нижня границя – 0,1. Чим вище показник (близько 0,5), тим краще фінансовий стан підприємства, тим більше в нього можливостей у проведенні незалежної фінансової політики |
| Коефіцієнт поточної заборгованості (X_8) | Відношення поточних активів до поточних пасивів | Якщо показник > 1 – то фірма працює нормально. Кожна фірма повинна знайти найприйнятніший для себе рівень поточної платоспроможності, виходячи з особливостей господарської діяльності. |
| Коефіцієнт оборотності обігових коштів (X_9) | Відношення розміру чистої виручки від реалізації до середньої за період величини вартості обігових коштів | Нормативного значення немає, однак зусилля керівництва підприємства повинні бути спрямовані на прискорення оборотності. Якщо підприємство постійно прибігає до додаткового використання позикових коштів (кредити, позики), швидкість обороту генерує недостатню кількість коштів для покриття витрат |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу (X_{10}) | Відношення чистого виторгу від реалізації до середнього за період обсягу власного капіталу | Характеризує: швидкість обороту власного капіталу, активність коштів, якими ризикує акціонер (економічний аспект). Високе значення даного показника означає значне перевищення рівня продажів над вкладеним капіталом, що спричиняє збільшення кредитних ресурсів, низьке – бездіяльність частини власних коштів |
| Коефіцієнт співвідн. кредиторської та дебіторської заборгованості (X_{11}) | Відношення кредиторської заборгованості до дебіторської заборгованості | Значення коефіцієнта повинно бути менше 1,0. Якщо кредиторська заборгованість перевищує дебіторську заборгованість, це може бути пов'язане з труднощами при реалізації продукції тощо. Від'ємне значення показника говорить про відсутність оборотних коштів, а його розмір характеризує мінімальну суму на поповнення оборотних коштів. |
| Питома вага інн. продукції у заг. обсязі реалізованої продукції (X_{12}) | Відношення реалізованої інн. продукції до чистого доходу від реалізації підприємства | Інноваційно активне підприємство має значну частку інноваційної продукції у своїй виручці. Якщо цей показник перевищує 0,5 та зростає у динаміці, то підприємство активно впроваджує інновації. |
| Рентабельність витрат на інновації (X_{13}) | Відношення доходу від реалізації до витрат на інновації | Показник у динаміці повинен зростати, що свідчить про підвищення ефективності інноваційної діяльності. |
| Кількість упроваджених іннов. видів продукції (X_{14}) | - | Показники, що характеризують інноваційну активність на підприємстві, сформовано інноваційну культуру, а також досвід впровадження інноваційних проектів. Ефективна інноваційна діяльність повинна супроводжуватися зростанням показників у динаміці. |
| Кількість упроваджених нових технол. процесів (X_{15}) | - | |

Додаток Д
Результати факторного аналізу для виявлення факторів інноваційного потенціалу підприємства
Матриця вихідних даних

| | 1 X1 | 2 X2 | 3 X3 | 4 X4 | 5 X5 | 6 X6 | 7 X7 | 8 X8 | 9 X9 | 10 X10 | 11 X11 | 12 X12 | 13 X13 | 14 X14 | 15 X15 |
|----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 0,544259 | -0,01594 | 0,107689 | 0,022148 | -0,47106 | 0,782989 | -0,21395 | -0,34677 | 0,091408 | -0,18025 | -0,15237 | 1,059302 | 0,218756 | 3,162313 | 0,011668 |
| 2 | 0,099705 | -0,0365 | -0,22803 | -0,1467 | -0,56411 | 0,35081 | -0,14675 | 0,141554 | -0,06433 | -0,13442 | 0,00279 | 0,149034 | 1,002576 | 1,273918 | -0,08634 |
| 3 | -0,04761 | -0,02609 | -0,02107 | -0,12343 | -0,59779 | 0,310405 | -0,13839 | -0,05247 | -0,38892 | 0,072335 | -0,23954 | 0,123192 | 0,231444 | 0,32972 | -0,18435 |
| 4 | 1,744181 | 0,385027 | 1,953291 | 3,037497 | -0,59417 | 1,489985 | -0,27595 | -1,24602 | 0,024984 | -0,98396 | 5,024934 | -0,54568 | 0,044696 | -0,61448 | -0,38036 |
| 5 | -0,32204 | -0,16529 | 1,34961 | 1,579367 | -0,42453 | 0,319323 | -0,14028 | -0,92902 | -0,15431 | -0,87297 | 2,02491 | -0,54341 | 0,044696 | -0,61448 | -0,38036 |
| 6 | -0,69777 | -0,17741 | 1,718938 | 1,906891 | -0,45284 | 0,412605 | -0,15868 | -1,0261 | -0,43308 | -0,88751 | 2,231066 | -0,53209 | 0,044696 | -0,61448 | -0,38036 |
| 7 | 0,471208 | -0,02513 | 2,152977 | 1,706782 | 0,15575 | 1,249645 | -0,25902 | -1,27584 | 0,003985 | 0,128948 | 0,948427 | -0,25002 | 0,061467 | 0,014987 | -0,18435 |
| 8 | 1,337345 | 0,041404 | 1,121716 | 0,945106 | 1,003706 | 1,074992 | -0,24439 | -1,06494 | 0,325974 | 0,540932 | 0,279788 | -0,51505 | 0,084524 | 0,014987 | -0,18435 |
| 9 | 0,988078 | 0,060698 | -0,34907 | -0,32345 | 0,737765 | 0,848594 | -0,22157 | -0,48243 | 0,103455 | 0,599536 | -0,19062 | -0,12919 | 0,079108 | 0,014987 | -0,28235 |
| 10 | 0,807423 | 0,00483 | -0,23952 | 0,083202 | 1,933528 | 0,083692 | -0,08114 | -0,21774 | 1,65887 | -0,61576 | -0,10915 | 0,252637 | 0,143757 | -0,29975 | -0,08634 |
| 11 | 0,999737 | 0,058538 | 0,818921 | 1,184287 | 1,022425 | 0,057063 | -0,07297 | -0,84047 | 1,105345 | -0,68439 | 0,181326 | -0,32595 | 0,300029 | 0,014987 | 0,109675 |
| 12 | 0,760053 | 0,087962 | 2,820992 | 3,189589 | 0,650081 | -0,20723 | 0,033862 | -1,25149 | 1,026777 | -0,7828 | 0,586107 | -0,47123 | 0,914686 | -0,29975 | -0,08634 |
| 13 | -0,1913 | -0,26906 | -0,5015 | -0,41256 | -0,75586 | -0,66774 | 0,516525 | 0,571685 | -0,98221 | -1,015 | -0,13535 | 0,149322 | 0,044696 | -0,61448 | -0,38036 |
| 14 | -0,19938 | -0,07254 | -0,5298 | -0,47662 | -0,63027 | -0,73895 | 0,694544 | 0,60651 | -0,96625 | -0,9773 | -0,26398 | 0,101889 | -0,20084 | -0,29975 | -0,28235 |
| 15 | -1,13462 | -0,68973 | -0,71897 | -0,62053 | -0,67122 | -0,51032 | 0,269879 | 0,755526 | -0,9704 | -0,91668 | -0,33384 | -0,10931 | -1,68388 | -0,29975 | -0,38036 |
| 16 | 0,908044 | -0,04932 | -0,56967 | -0,54267 | -0,59833 | 0,0317 | -0,06484 | 0,570022 | 0,868261 | 1,237423 | -0,51302 | -0,54568 | 0,044696 | -0,61448 | -0,38036 |
| 17 | 1,269886 | -0,04935 | -0,83336 | -0,69315 | -0,64518 | -0,06218 | -0,03136 | 0,684588 | 2,091182 | 1,537397 | -0,55561 | -0,54568 | 0,044696 | -0,61448 | -0,38036 |
| 18 | 0,603889 | -0,08477 | -0,80331 | -0,65077 | -0,67233 | -0,02119 | -0,04668 | 0,634564 | 2,762221 | 2,348794 | -0,36463 | -0,54568 | 0,044696 | -0,61448 | -0,38036 |
| 19 | 0,216087 | -0,0534 | 1,245047 | 0,816448 | 0,320781 | 1,333195 | -0,26528 | -1,31512 | 0,549428 | 1,091268 | -0,16531 | 0,217254 | 0,095828 | -0,61448 | -0,28235 |
| 20 | 0,386269 | -0,04831 | 1,52029 | 1,248408 | 0,925096 | 1,224827 | -0,25707 | -1,34726 | 1,00117 | 1,322081 | 0,34894 | -0,37046 | 0,171392 | -0,61448 | -0,38036 |
| 21 | 1,725081 | 0,032505 | 0,199568 | 0,085501 | 1,181095 | 0,769515 | -0,21232 | -0,75374 | 0,841223 | 1,738233 | -0,3894 | -0,26812 | 0,044696 | -0,29975 | -0,28235 |

Продовження додатку Д

Матриця парних кореляцій показників

| Correlations (Spreadsheet1) | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Marked correlations are significant at $p < ,05000$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| N=42 (Casewise deletion of missing data) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Variable | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 |
| X1 | 1,00 | 0,82 | 0,41 | 0,40 | 0,57 | 0,40 | -0,00 | -0,29 | 0,36 | 0,26 | 0,22 | 0,13 | 0,66 | 0,10 | -0,03 |
| X2 | 0,82 | 1,00 | 0,34 | 0,35 | 0,66 | 0,27 | -0,03 | -0,23 | 0,12 | 0,04 | 0,19 | 0,36 | 0,81 | 0,22 | 0,11 |
| X3 | 0,41 | 0,34 | 1,00 | 0,97 | 0,33 | 0,62 | -0,11 | -0,79 | 0,16 | -0,18 | 0,68 | -0,06 | 0,25 | -0,02 | -0,05 |
| X4 | 0,40 | 0,35 | 0,97 | 1,00 | 0,28 | 0,54 | -0,09 | -0,74 | 0,18 | -0,24 | 0,79 | -0,09 | 0,23 | -0,04 | -0,05 |
| X5 | 0,57 | 0,66 | 0,33 | 0,28 | 1,00 | 0,42 | -0,12 | -0,37 | 0,07 | -0,07 | -0,06 | 0,53 | 0,49 | 0,12 | -0,02 |
| X6 | 0,40 | 0,27 | 0,62 | 0,54 | 0,42 | 1,00 | -0,07 | -0,81 | 0,09 | -0,02 | 0,39 | -0,04 | 0,17 | 0,13 | -0,01 |
| X7 | -0,00 | -0,03 | -0,11 | -0,09 | -0,12 | -0,07 | 1,00 | 0,06 | 0,35 | 0,26 | -0,05 | -0,15 | 0,02 | -0,05 | -0,01 |
| X8 | -0,29 | -0,23 | -0,79 | -0,74 | -0,37 | -0,81 | 0,06 | 1,00 | -0,13 | 0,20 | -0,49 | -0,01 | -0,09 | -0,21 | -0,20 |
| X9 | 0,36 | 0,12 | 0,16 | 0,18 | 0,07 | 0,09 | 0,35 | -0,13 | 1,00 | 0,51 | 0,05 | -0,24 | 0,09 | -0,18 | -0,14 |
| X10 | 0,26 | 0,04 | -0,18 | -0,24 | -0,07 | -0,02 | 0,26 | 0,20 | 0,51 | 1,00 | -0,28 | -0,22 | 0,08 | -0,26 | -0,22 |
| X11 | 0,22 | 0,19 | 0,68 | 0,79 | -0,06 | 0,39 | -0,05 | -0,49 | 0,05 | -0,28 | 1,00 | -0,19 | 0,05 | -0,10 | -0,06 |
| X12 | 0,13 | 0,36 | -0,06 | -0,09 | 0,53 | -0,04 | -0,15 | -0,01 | -0,24 | -0,22 | -0,19 | 1,00 | 0,22 | 0,38 | 0,02 |
| X13 | 0,66 | 0,81 | 0,25 | 0,23 | 0,49 | 0,17 | 0,02 | -0,09 | 0,09 | 0,08 | 0,05 | 0,22 | 1,00 | 0,22 | 0,09 |
| X14 | 0,10 | 0,22 | -0,02 | -0,04 | 0,12 | 0,13 | -0,05 | -0,21 | -0,18 | -0,26 | -0,10 | 0,38 | 0,22 | 1,00 | 0,73 |
| X15 | -0,03 | 0,11 | -0,05 | -0,05 | -0,02 | -0,01 | -0,01 | -0,20 | -0,14 | -0,22 | -0,06 | 0,02 | 0,09 | 0,73 | 1,00 |

Власні значення факторів

| Eigenvalues (Spreadsheet1) | | | | |
|----------------------------------|------------|------------------|-----------------------|--------------|
| Extraction: Principal components | | | | |
| Value | Eigenvalue | % Total variance | Cumulative Eigenvalue | Cumulative % |
| 1 | 4,756185 | 31,70790 | 4,75619 | 31,70790 |
| 2 | 2,599938 | 17,33292 | 7,35612 | 49,04082 |
| 3 | 2,317044 | 15,44696 | 9,67317 | 64,48778 |
| 4 | 1,464298 | 9,76199 | 11,13746 | 74,24977 |
| 5 | 1,001181 | 6,67454 | 12,13865 | 80,92430 |

Продовження додатку Д

Факторні навантаження показників за факторами

| Factor Loadings (Varimax raw) (Spreadsheet1) | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Extraction: Principal components | | | | | |
| (Marked loadings are >,700000) | | | | | |
| Variable | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 | Factor 5 |
| X1 | 0,295099 | 0,816096 | -0,268427 | -0,032933 | -0,122930 |
| X2 | 0,180691 | 0,929466 | 0,004993 | 0,091928 | -0,149693 |
| X3 | 0,916558 | 0,234191 | 0,045076 | -0,074281 | 0,035953 |
| X4 | 0,909570 | 0,254916 | 0,091810 | -0,092794 | 0,160474 |
| X5 | 0,241482 | 0,560961 | 0,033948 | -0,028777 | -0,686693 |
| X6 | 0,775435 | 0,053248 | -0,170004 | 0,071989 | -0,392844 |
| X7 | -0,093805 | -0,012681 | -0,604319 | 0,133588 | 0,203396 |
| X8 | -0,901178 | 0,010115 | 0,073486 | -0,231109 | 0,262722 |
| X9 | 0,154363 | 0,159052 | -0,789914 | -0,131939 | 0,083521 |
| X10 | -0,237717 | 0,110693 | -0,778549 | -0,233414 | -0,042245 |
| X11 | 0,747469 | 0,128067 | 0,197625 | -0,113453 | 0,452091 |
| X12 | -0,171507 | 0,313530 | 0,369854 | 0,130898 | -0,643039 |
| X13 | 0,041862 | 0,893437 | -0,023012 | 0,115442 | -0,016287 |
| X14 | 0,004954 | 0,140547 | 0,141575 | 0,895030 | -0,183962 |
| X15 | 0,010256 | 0,023334 | 0,052761 | 0,927819 | 0,100853 |
| Expl. Var | 3,938005 | 2,938302 | 1,912502 | 1,878082 | 1,471754 |
| Prp. Totl | 0,262534 | 0,195887 | 0,127500 | 0,125205 | 0,098117 |

Коефіцієнти рівнянь регресій за факторами

| Factor Score Coefficients (Spreadsheet1) | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Rotation: Varimax raw | | | | | |
| Extraction: Principal components | | | | | |
| Variable | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 | Factor 5 |
| X1 | -0,001429 | 0,285021 | -0,095327 | -0,026880 | 0,046408 |
| X2 | -0,053985 | 0,365084 | 0,057583 | 0,007814 | 0,093825 |
| X3 | 0,231213 | 0,011772 | 0,031917 | -0,045726 | 0,048557 |
| X4 | 0,220373 | 0,056221 | 0,075967 | -0,052900 | 0,160396 |
| X5 | 0,026788 | 0,070877 | -0,006790 | -0,089442 | -0,444916 |
| X6 | 0,236673 | -0,179504 | -0,164600 | 0,034445 | -0,355568 |
| X7 | -0,014211 | -0,007804 | -0,333957 | 0,155386 | 0,113780 |
| X8 | -0,273771 | 0,190154 | 0,122407 | -0,127595 | 0,245419 |
| X9 | 0,044212 | 0,005344 | -0,415298 | 0,010985 | 0,005602 |
| X10 | -0,058671 | 0,005944 | -0,404374 | -0,058602 | -0,100935 |
| X11 | 0,174653 | 0,096561 | 0,162722 | -0,051086 | 0,388199 |
| X12 | -0,072129 | 0,043024 | 0,160907 | -0,025495 | -0,402792 |
| X13 | -0,093567 | 0,393104 | 0,054307 | 0,034243 | 0,199881 |
| X14 | -0,005450 | 0,000636 | -0,022323 | 0,475342 | -0,038334 |
| X15 | 0,002129 | 0,003593 | -0,056614 | 0,528880 | 0,162627 |

Додаток Е

Таблиця Е.1

**Оцінка якості корпоративного управління
компаній за рейтингом від достатнього до незадовільного**

| Назва компанії | Відсоток відповідності |
|---|------------------------|
| Підприємства з достатнім рівнем корпоративного управління | |
| Укртелеком | 74% |
| Концерн Галнафтогаз | 72% |
| Фармак | 72% |
| Київенерго | 70% |
| ЦЕНТРЕНЕРГО | 70% |
| Карлсберг Україна | 66% |
| Турбоатом | 66% |
| МОТОР СІЧ | 64% |
| АрселорМіттал Кривий Ріг | 62% |
| Дніпроспецсталь, | 62% |
| Житомирський маслозавод | 62% |
| Запоріжсталь | 62% |
| ДТЕК Західенерго | 62% |
| Підприємства з задовільним рівнем корпоративного управління | |
| Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів | 60% |
| Інтерпайп Новомосковський трубний завод | 60% |
| Укргазвидобування, ПАТ | 60% |
| Дніпровський металургійний комбінат ім.Ф.Е.Дзержинського | 58% |
| Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод | 58% |
| Кременчуцький колісний завод | 58% |
| Сумський завод Насосенергомаш | 58% |
| Харківський машинобудівний завод Світло шахтаря | 58% |
| Крюківський вагонобудівний завод | 58% |
| УКРНАФТА | 56% |
| МКАЗОВСТАЛЬ | 56% |
| ДТЕК Дніпроенерго | 56% |

*Продовження додатку Е
Продовження таблиці Е.1*

| Назва компанії | Відсоток відповідності |
|--|-------------------------------|
| Азовзагальмаш, | 54% |
| Північний гірничо-збагачувальний комбінат | 54% |
| Запоріжжкокс | 52% |
| Сумське машинобудівне НВО ім.Фрунзе | 52% |
| Центральний Гірничо-збагачувальний комбінат | 52% |
| Новокраматорський машинобудівний завод | 50% |
| Харцизький трубний завод | 50% |
| Дніпровагонмаш | 48% |
| Євраз Дніпродзержинський коксохімічний завод | 48% |
| Запоріжтрансформатор | 48% |
| Галичфарм | 46% |
| Енергомашпецсталь | 46% |
| Євраз - Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського | 46% |
| Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат | 46% |
| АвтоКрАЗ | 44% |
| САН ІнБев Україна | 44% |
| Західенергоавтоматика | 42% |
| Підприємства з незадовільним рівнем корпоративного управління | |
| Богдан Моторе | 38% |

Додаток Ж
Оцінювання знань управлінського персоналу

Таблиця Ж.1

Обробка результатів експертного оцінювання управлінських знань

| Показники | Відповіді експертів | | | | | | | | | | | | | | | Сумма балів | Інтегральні показники за питаннями |
|--|---------------------|------|-------|----|-------|----|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-----------------|------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 1.1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 38 | 84,4 |
| 1.2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 37 | 82,2 |
| 1.3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 35 | 77,8 |
| 1.4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 39 | 86,7 |
| 1.5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 34 | 75,6 |
| 1.6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 18 | 40,0 |
| 1.7 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 40 | 88,9 |
| 1.8 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 29 | 64,4 |
| 1.9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 | 33,3 |
| 1.10 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 39 | 86,7 |
| 1.11 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 22 | 48,9 |
| 1.12 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 32 | 71,1 |
| 1.13 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 20 | 44,4 |
| 1.14 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 36 | 80,0 |
| 1.15 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 24 | 53,3 |
| Сума балів | 27 | 28 | 32 | 30 | 32 | 30 | 31 | 29 | 30 | 28 | 34 | 33 | 30 | 32 | 32 | 458 | 1017,8 |
| Інтегр. показники за розділом 1 | 60 | 62,2 | 71,11 | 67 | 71,11 | 67 | 68,9 | 64,4 | 66,7 | 62,2 | 75,6 | 73,3 | 66,67 | 71,1 | 71,1 | 67,85185 | 150,8 |

Продовження додатку Ж
Продовження таблиці Ж.1

| Показники | Відповіді експертів | | | | | | | | | | | | | | | Сумма балів | Інтегральні показники за питаннями |
|--|---------------------|------|-------|----|-------|----|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-----------------|------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | | |
| 2.1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 41 | 91,1 |
| 2.2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 28 | 62,2 |
| 2.3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 35 | 77,8 |
| 2.4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 21 | 46,7 |
| 2.5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 38 | 84,4 |
| 2.6 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 39 | 86,7 |
| 2.7 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 19 | 42,2 |
| 2.8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 27 | 60,0 |
| 2.9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 16 | 35,6 |
| 2.10 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 37 | 82,2 |
| 2.11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 17 | 37,8 |
| 2.12 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 40 | 88,9 |
| 2.13 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 19 | 42,2 |
| 2.14 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 32 | 71,1 |
| 2.15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 38 | 84,4 |
| Сума балів | 26 | 30 | 30 | 30 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 30 | 26 | 31 | 32 | 35 | 32 | 447 | 993,3 |
| Інтегр. показники за розділом 2 | 57,8 | 66,7 | 66,67 | 67 | 64,44 | 64 | 64,4 | 64,4 | 64,4 | 66,7 | 57,8 | 68,9 | 71,11 | 77,8 | 71,1 | 66,22222 | 147,2 |

Продовження додатку Ж
Продовження таблиці Ж.1

| Показники | Відповіді експертів | | | | | | | | | | | | | | | Сумма балів | Інтегральні показники за питаннями |
|--------------------------------------|---------------------|------|-------|----|-------|----|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-----------------|------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | | |
| 3.1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 36 | 80,0 |
| 3.2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 32 | 71,1 |
| 3.3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 32 | 71,1 |
| 3.4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 37 | 82,2 |
| 3.5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 | 66,7 |
| 3.6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 19 | 42,2 |
| 3.7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 32 | 71,1 |
| 3.8 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 28 | 62,2 |
| 3.9 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 24 | 53,3 |
| 3.10 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 31 | 68,9 |
| 3.11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 27 | 60,0 |
| 3.12 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 28 | 62,2 |
| 3.13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 | 35,6 |
| 3.14 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 28 | 62,2 |
| 3.15 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 37 | 82,2 |
| Сума балів | 30 | 25 | 28 | 30 | 27 | 28 | 28 | 28 | 33 | 31 | 31 | 30 | 27 | 33 | 28 | 437 | 971,1 |
| Інтегральні показники за Р. 3 | 66,7 | 55,6 | 62,22 | 67 | 60 | 62 | 62,2 | 62,2 | 73,3 | 68,9 | 68,9 | 66,7 | 60 | 73,3 | 62,2 | 64,74074 | 143,9 |
| Загальна Σ балів | 83 | 83 | 90 | 90 | 88 | 87 | 88 | 86 | 92 | 89 | 91 | 94 | 89 | 100 | 92 | | |
| Сукупні інтегральні показники | 61,5 | 61,5 | 66,67 | 67 | 65,19 | 64 | 65,2 | 63,7 | 68,1 | 65,9 | 67,4 | 69,6 | 65,93 | 74,1 | 68,1 | 1342 | 66,3 |

Додаток 3

Список праць здобувача

1. Стоказ Я. М. Формування предметної області дослідження стратегічних знань підприємства / Я. М. Стоказ // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 469–473. (*Index Copernicus*).

2. Отенко В. І. Методичний підхід до оцінювання стратегічних знань підприємства / В. І. Отенко, Я. М. Стоказ // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: «Економічні науки». – 2018. – № 2 (87). – С. 49-57. (*Index Copernicus*).

Особистий внесок автора: сформовано комплекс показників для оцінювання стратегічних знань підприємства.

3. Стоказ Я. М. Методичний підхід до формування та розвитку стратегічних знань підприємства / О. В. Денисюк, Я. М. Стоказ // Проблеми економіки. – 2018. – № 2 (36). – С. 191–198. (*Index Copernicus*).

Особистий внесок автора: розроблено положення формування та розвитку стратегічних знань підприємства.

4. Стоказ Я. М. Теоретичне підґрунтя формування стратегічних знань підприємства / Я. М. Стоказ // Бізнес Інформ. – 2018. – № 4. – С. 419–423. (*Index Copernicus*).

5. Стоказ Я. М. Міжнародні практики формалізації організаційних знань / О. В. Денисюк, Я. М. Стоказ // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. – Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2015. – № 1 (25). – С. 280–290.

Особистий внесок автора: проаналізовано європейські та американські стандарти управлінських знань.

6. Стоказ Я. М. Інституціональний підхід до формування інструментарію стратегічних знань підприємства / Я. М. Стоказ // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. – Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2017. – № 1 (29). – С. 124–134.

Продовження додатку 3

7. Отенко В. І. Методичне забезпечення оцінювання управлінської компетентності підприємства / В. І. Отенко, Я. М. Стоказ // Управління розвитком: зб. наук. праць. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – №1 (191). – С. 65–71.

Особистий внесок автора: обґрунтовано вибір методів для оцінювання управлінської компетентності підприємства.

8. Стоказ Я. М. Механізми захисту стратегічних знань підприємства / О. С. Преображенська, Я. М. Стоказ // Матеріали XV Всеукраїнська научно-практична конференція «Проблеми устойчивости функционирования субъектов рыночной экономики Украины» (Феодосия, 29-30 ноябрь, 2013 г.). – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2013. – С. 88–91. (дистанційна).

Особистий внесок автора: визначено механізми захисту стратегічних знань в системі корпоративного управління.

9. Стоказ Я. М. Методичне забезпечення формування стратегічних знань підприємства / П. С. Кошарна, Я. М. Стоказ // Зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти» (Одеса, 15-16 серпня 2014 р.). – Одеса: ЦЕДР, 2014. – Ч. 1. – С. 107–110. (дистанційна).

Особистий внесок автора: визначено змістовне наповнення організаційної та інформаційно-аналітичної складових методичного забезпечення формування стратегічних знань підприємства.

10. Стоказ Я. М. Види організаційних знань підприємства / А. С. Пересада, Я. М. Стоказ // Зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів та «Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економічної системи» (Львів, 22-23 серпня 2014 р.). – Київ : АЦ «Нова Економіка», 2014. – С. 51–54. (дистанційна).

Особистий внесок автора: виділено класифікаційні ознаки організаційних знань. Уточнено поняття процедурних знань підприємства.

Продовження додатку 3

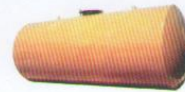
11. Стоказ Я. М. Знання як основний ресурс стратегічного потенціалу підприємства / О. С. Даневич, Я. М. Стоказ // Матеріали доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Виробничо-експортний потенціал національної економіки» (Ужгород, 3–4 жовтня 2014 р.). – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – С. 87–89. (дистанційна).

Особистий внесок автора: виділено основні положення ресурсного підходу до управління знаннями підприємства. Визначено знання підприємства як ключовий елемент стратегічного потенціалу.

12. Стоказ Я. М. Організаційне забезпечення формування стратегічних знань в системі економічної безпеки розвитку підприємств / Я. М. Стоказ // Матеріали X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (Братислава - Харків, 5-6 квітня 2018 р.). – Харків, 2018. – С. 111–114. (очна).



PEREDOVYE TEKHOLOGII PROIZVODSTVA REZERVUAROV DLYA AZS TOPLIVO-RAZDATOCHNYE SISTEMY DT NESTANDARTNOE OBOРУDОВАНIE



www.heh.pt

№ 24/05-2 від 05.04.2018 р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Стоказ Яни Миколаївни, поданих в дисертації на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук
на тему:

«Формування стратегічних знань промислового підприємства»

Представлені в дисертаційній роботі розробки стосуються проблем стратегічного управління розвитком підприємств на засадах компетентнісного підходу. На підставі проведеного аналізу інноваційної діяльності підприємств Харківської області автором було узагальнено їх досвід й сформовано обґрунтовані висновки та рекомендації щодо формування та розвитку їх організаційних знань та стратегічних компетентностей.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, використовуються у діяльності підприємства ТОВ «Петрометал Україна». На основі сформованого автором методичного підходу до підвищення якості управління підприємством удосконалено інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання організаційних знань та їх застосування в прийнятті стратегічних рішень. Практичний інтерес представляють пропозиції дисертанта стосовно аналітичного обґрунтування вибору та реалізації стратегії розвитку організаційних знань підприємства ТОВ «Петрометал Україна». Зокрема, при плануванні господарської діяльності ТОВ «Петрометал Україна» використано рекомендації Стоказ Я.М. щодо застосування методики до встановлення пріоритетності завдань з реалізації стратегії розвитку та навчання управлінського персоналу підприємства. Всі означені методики та рекомендації впроваджені в роботу ТОВ «Петрометал Україна» у 2017 році.

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Генеральний директор
ТОВ «Петрометал Україна»



О.С. Кльонов

ООО «ПЕТРОМЕТАЛ УКРАИНА»

61052, г.Харьков, Полтавский шлях, 31, ком. 10
ОКПО 33290985 ИНН 332909820353 Св № 100141540
Tel/Fax: (057) 751 85 42





ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «У.П.Е.К.»

№ 242-1/1-03 від 25.05.18р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Стоказ Яни Миколаївни, поданих у дисертації на здобуття наукового
ступеня кандидата економічних наук на тему:

«Формування стратегічних знань промислового підприємства»

Обґрунтовані у дисертаційній роботі розробки та пропозиції щодо теоретичного та методичного забезпечення формування стратегічних знань промислового підприємства виконані на підставі проведеного аналізу стану та особливостей розвитку машинобудівної галузі, комплексного оцінювання інноваційних, інституціональних та конкурентних процесів змін в ній, а отже представляють практичний інтерес для підприємств корпорації АТ «У.П.Е.К».

Практичні та методичні рекомендації, представлені в дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності підприємств АТ «У.П.Е.К». Зокрема, було детально проаналізовано та впроваджено в діяльність методичне забезпечення оцінювання знань та компетентностей управлінського персоналу підприємств. На засадах комплексного підходу до розроблення стратегічних заходів, використанні сучасних інструментів навчання та розвитку управлінського персоналу розроблено організаційне забезпечення для розвитку стратегічних знань підприємств корпорації АТ «У.П.Е.К».

Запропоноване автором методичне забезпечення щодо розвитку стратегічних знань було впроваджено у роботу АТ «У.П.Е.К» у 2017 році. Це дозволило підвищити рівень організаційних знань, зміцнити корпоративну культуру, що є особливо актуальним в умовах виходу на новий європейський ринок та наближення до світових стандартів виробництва та ведення бізнесу.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Заступник генерального
директора АТ «У.П.Е.К.»

Хрущова Т. В.



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 17/86-23-219/1 від 18.10.2017р.

На № _____ від _____

Довідка

**про використання результатів, окремих пропозицій
 та рекомендацій, отриманих в ході досліджень
 в дисертаційній роботі Стоказ Я.М. на тему
 «Формування стратегічних знань промислового підприємства»**

Цією довідкою затверджується використання в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця методичного забезпечення оцінювання стратегічних знань та компетентностей підприємства при викладанні навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» (Тема 6 «Методичне забезпечення процесів стратегічного управління підприємства», Тема 8 «Аналіз умов формування та розвитку стратегічних компетентностей організацій») для студентів освітнього ступеня «магістр» першого року навчання спеціальності «Менеджмент».

Заст. керівника (проректор з науково
 - педагогічної роботи)
 ХНЕУ ім. С. Кузнеця



В.С. Єрмаченко

161884