

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗНАТЬ ПІДПРИЄМСТВА

© 2018 ДЕНИСЮК О. В., СТОКАЗ Я. М.

УДК 330.322
JEL Classification: L1; L2; B41

Денисюк О. В., Стоказ Я. М.

Методичний підхід до формування та розвитку стратегічних знань підприємства

Наведено методичний підхід до формування та розвитку стратегічних знань підприємства, основною ідеєю якого виступає визначення поняття «стратегічне знання підприємства» як ключового фактора розвитку, що проявляється в доцільності управлінських рішень, застосовуванні провідного досвіду, стратегії бізнесу, нових моделей поведінки на ринку, отриманні інноваційних результатів у продуктах, послугах і технологіях. З огляду на положення, що в центрі уваги управління стратегічними знаннями стоять професійні знання та компетентність управлінського персоналу, виділено декларативні, процедурні та причинні види стратегічних знань підприємства. Декларативні знання закріплені у нормативних документах і наведені у формалізованому вигляді у звітах, стандартах, планах, методиках. Процедурні знання пов'язані з розробленням і застосуванням інструментарію та методичного забезпечення системи управління. Причинні знання стосуються створення матеріальної основи для ефективної діяльності підприємства. Виділення видів стратегічних знань (декларативні, процедурні та причинні) дозволило сформуувати систему показників і за рахунок вибору експертного методу оцінювання, інтерпретації результатів оцінки визначити та розробити комплекс заходів для усунення проблемних питань щодо формування та ефективного використання стратегічних знань на підприємстві. Методичний підхід було апробовано на ПАТ «ХАРП». Експертами було обрано вищій та середній менеджмент інтегрованої компанії УПЕК (індустріальна група, до складу якої входить ПАТ «ХАРП»). Усього в опитуванні взяло участь 15 менеджерів. Підводячи підсумки апробації методичного підходу до формування та розвитку стратегічних знань підприємства, слід зазначити що, основні заходи повинні бути спрямовані на створення потужної системи навчання із додержанням таких вимог: відповідності реальним потребам розвитку компетентності управлінського персоналу (часто програми навчання носять формальний характер та не сприяють підвищенню знань менеджменту); узгодженості зі стандартами управління та відповідності міжнародним практикам, провідному досвіду та специфіці галузі підприємства; спрямована на комплексне використання та розвиток декларативних, процедурних і причинних знань.

Ключові слова: стратегічні знання, підприємство, види стратегічних знань, методичний підхід, оцінка, система показників, експертний метод, комплекс заходів.

Рис.: 5. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Денисюк Ольга Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: ovi@ksue.edu.ua

Стоказ Яна Миколаївна – аспірант, кафедра менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 330.322
JEL Classification: L1; L2; B41UDC 330.322
JEL Classification: L1; L2; B41

Денисюк О. В., Стоказ Я. М. Методический подход к формированию и развитию стратегических знаний предприятия

Denysiuk O. V., Stokaz Ya. M. A Methodological Approach to Forming and Developing Strategic Knowledge of an Enterprise

Представлен методический подход к формированию и развитию стратегических знаний предприятия, основной идеей которого выступает определение понятия «стратегические знания предприятия» как ключевого фактора развития, который проявляется в целесообразности управленческих решений, использовании передового опыта, стратегий бизнеса, новых моделей поведения на рынке, получении инновационных результатов в продуктах, услугах и технологиях. В соответствии с положением, что в центре внимания управления стратегическими знаниями находятся профессиональные знания и компетентность управленческого персонала, были выделены декларативные, процедурные и причинные виды стратегических знаний предприятия. Декларативные знания закреплены в нормативных документах и представлены в формализованном виде в отчетах, стандартах, планах, методиках. Процедурные знания связаны с разработкой и использованием инструментария и методического обеспечения системы управления. Причинные знания связаны с созданием материальной основы для эффективной деятельности предприятия. Выделенные виды стратегических знаний (декларативные, процедурные и причинные) позволили сформировать систему показателей

The article presents a methodological approach to forming and developing strategic knowledge of an enterprise, the main idea of which is defining the concept "strategic knowledge of an enterprise", as a key factor of development that manifests itself in expediency of management decisions; using best practices, business strategies, new models of market behavior; receiving innovative results in products, services and technologies. In accordance with the provision that professional knowledge and competence of management personnel are in the focus of strategic knowledge management, there singled out declarative, procedural and causal types of strategic knowledge of an enterprise. Declarative knowledge is fixed in normative documents and presented in a formalized form in reports, standards, plans, methods. Procedural knowledge is associated with developing and using tools and methodological support for a management system. Causal knowledge is related to creation of a material basis for effective operation of an enterprise. The identified types of strategic knowledge (declarative, procedural and causal) allowed to form a system of indicators and, through selecting an expert method of assessment, interpreting the results, to develop a set of measures for solving problematic issues regarding the formation and effective use of strategic knowledge in an enterprise. The methodological approach was tested in PJSC «KharP». As

и за счет выбора экспертного метода оценивания, интерпретации результатов разработать комплекс мероприятий для решения проблемных вопросов относительно формирования и эффективного использования стратегических знаний на предприятии. Методический подход был апробирован на ПАО «ХАРП». В качестве экспертов были выбраны высший и средний менеджмент интегрированной компании УПЭК (индустриальная группа, в состав которой входит ПАО «ХАРП»). Всего в анкетировании приняло участие 15 менеджеров. Подводя итоги апробации методического подхода к формированию и развитию стратегических знаний предприятия, следует отметить, что основные мероприятия должны быть направлены на создание эффективной системы обучения с соблюдением таких требований: соответствия реальным нуждам развития компетентности управленческого персонала (часто программы обучения имеют формальный характер и не способствуют повышению знаний менеджмента); согласованности со стандартами управления и соответствия международным практикам и стандартам управления, передовому опыту и специфике отрасли предприятия; направлена на комплексное использование и развитие декларативных, процедурных и причинных знаний.

Ключевые слова: стратегические знания, предприятие, виды стратегических знаний, методический подход, оценка, система показателей, экспертный метод, комплекс мероприятий.

Рис.: 5. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

Денисюк Ольга Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: ovi@ksue.edu.ua

Стоказ Яна Николаевна – аспирант, кафедра менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

experts, the top and mid-level management of the integrated UIEC company (the industrial group, which includes PJSC «KharP») were chosen. In total, 15 managers participated in the survey. Summarizing the results of the practical approval of the methodological approach to forming and developing strategic knowledge of an enterprise, it should be noted that the main activities should be aimed at creating an effective training system in accordance with the following requirements: meeting the real needs for developing the competence of management personnel (often training programs are formal and do not contribute to improving knowledge of management personnel); consistency with management standards and compliance with international practices and management standards, best practices and specifics of the activity the enterprise is engaged in; orientation towards integrated use and development of declarative, procedural and causal knowledge.

Keywords: strategic knowledge, enterprise, types of strategic knowledge, methodological approach, assessment, system of indicators, expert method, complex of measures.

Fig.: 5. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Denysyuk Olga V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: ovi@ksue.edu.ua

Stokaz Yana M. – Postgraduate Student, Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

Вступ. Інтеграція України у світовий економічний простір, необхідність зростання масштабів виробництва високих технологій, розширення номенклатури інноваційних товарів, нових вимог до їх якості обумовили пошук нових організаційних форм і засобів стратегічного управління діяльністю вітчизняних підприємств. Враховуючи активізацію процесів наукоємності виробництва у системі управління вітчизняних підприємств, назріла необхідність застосування нових, адаптованих до сучасних економічних умов підходів, методів і моделей управління, в основу яких покладені знання. Ця нематеріальна основа має стратегічну направленість, виступає фактором розвитку та являє ключову компетенцію підприємства – здатності приймати доцільні управлінські рішення, застосовувати провідний досвід, розробляти та реалізовувати стратегії бізнесу, формувати нові моделі поведінки на ринку, отримувати інноваційні результати діяльності в продуктах, послугах і технологіях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні положення формування та розвитку знань як стратегічного ресурсу підприємств наведені у роботах таких зарубіжних і вітчизняних учених, як: І. Ансофф, А. Воронкова, В. Геєць, С. Вудрафф, М. Дороніна, Г. Клейнер, Б. Мільнер, А. Наливайко, І. Нонака, Н. Ольве, К. Прахалад, Р. Санчез, М. Спенсер, П. Сперроу, Х. Такеучі, Г. Хемел, Дж. Ходкінсон та ін. Значну увагу в дослідженнях цих авторів присвячено стратегічній, професійній та когні-

тивній природі знань на індивідуальному, організаційному та міжорганізаційному рівнях управління підприємствами. Однак враховуючи швидкий розвиток і різнонаправленість теоретичних напрацювань і досягнень, необхідно зазначити, що є частина питань, що залишаються в центрі уваги науковців і потребують подальших досліджень. До них слід віднести такі, що спрямовані на аналіз стратегічної природи знань підприємства, розробку комплексного підходу до їх накопичення, формування та розвитку.

Таким чином, **мета статті** полягає в обґрунтуванні методичного підходу до формування та розвитку стратегічних знань промислових підприємств України.

Виклад основного матеріалу. Результати оцінювання відомих рейтингових агентств діяльності вітчизняних підприємств машинобудівної галузі показав наявність недоліків у системі створення та розвитку їх власних компетенцій [1; 2]. Це обумовлює необхідність більш глибокого вивчення внутрішніх управлінських процесів, стану й особливостей розвитку стратегічних знань підприємств.

Аналізуючи проблему формування та розвитку стратегічних знань сучасних машинобудівних підприємств України можна зазначити компетентнісну спрямованість заходів щодо її вирішення: розробку методичного забезпечення оцінювання знань і стратегічної компетенції управлінського персоналу, активізацію процесу управління знаннями на підприємстві, удосконалення управління інтелектуальними активами підприємства тощо. Світові

та вітчизняні вчені та практики уже давно зрозуміли важливість таких заходів для досягнення стратегічного успіху та конкурентних переваг підприємства, однак вітчизняні економічні реалії свідчать тільки про зародження та становлення відповідних процесів.

Недосконалість організаційного та методичного забезпечення формування та розвитку стратегічних знань машинобудівних підприємств обумовлюється такими факторами:

Невідповідність системи професійної підготовки кадрів міжнародним стандартам і сучасним вимогам ринку трудових ресурсів (відкритими залишаються питання створення галузевої бази стратегічних знань і компетенцій, впровадження навчальних програм навчання, створення системи безперервного професійного навчання, оцінювання знань на базі компетенцій, створення єдиної системи кваліфікаційних рівнів, навчання протягом усього життя, підвищення професійної мобільності кадрів). Останнім часом активізувалася діяльність у створенні галузевих професійних стандартів, якою активно займаються лідери важкої промисловості України.

Відсутність національних стандартів у сфері управління персоналом. Основним документом, що регламентує підготовку керівників і фахівців у сфері управління знаннями, є Довідник кваліфікаційних характеристик професій [3]. Він містить 87 тематичних розділів, а також чотири додаткові кваліфікаційні довідники щодо кваліфікаційних характеристик працівників за галузями народного господарства, характером і сферою діяльності тощо. Перший випуск довідника містить кваліфікаційні характеристики професій, що є загальними для всіх видів економічної діяльності. Відповідно, у ньому мають місце характеристика менеджера з управління персоналом, економіста з праці, менеджера з підготовки кадрів. Зміст професійних характеристик передбачає визначень завдань та обов'язків робітника, кола його знань (теоретичні та практичні питання відповідно до специфіки праці) та кваліфікаційні вимоги (освітні вимоги).

На відміну від національних стандартів України, асоціація HR-менеджменту США розробила професійні стандарти управління персоналом [4], що більшою мірою орієнтовані на практичний досвід управління персоналом і передбачають виділення трьох відповідних рівнів: професіонала з управління персоналом, старшого професіонала з управління персоналом і глобального професіонала (фахівця у сфері міжнародного HR-менеджменту). Відповідно до кожного рівня сформовані й описані ключові знання та вміння, компетенції, що включають стратегічний менеджмент, планування та використання кадрового складу підприємства, розвиток людських ресурсів, компенсаційну політику, трудові відносини, здоров'я та кадрову безпеку.

На базі кваліфікаційного довідника розробляються посадові інструкції для кожної окремої посади, що, своєю чергою, містить такі розділи, як: загальні положення; характеристика робіт, завдань та обов'язків; права; відповідальність. Окремо можуть бути виділені розділи: повинен знати, кваліфікаційні вимоги, зв'язки на посаді, спеціалізація; приклади робіт.

Недостатня увага та нерегламентованість процесу управління знаннями підприємства. Існує чимало дослі-

джень у сфері менеджменту знань, підходів і концепцій, класифікацій тощо. Однак аналітики, що практикують управління знаннями у своїх компаніях, наголошують на двох основних аспектах в управлінні знаннями: це повсякденне використання знань із урахуванням ринкової кон'юнктури та процес накопичення інтелектуального капіталу відповідно до поставлених стратегічних цілей підприємства. Останній напрям обумовлює необхідність системного, регулярного процесу формування та розвитку знань. Цінність управління знаннями може бути виражена у таких аспектах: скорочення витрат на виробництво та збут продукції за рахунок управління знаннями (гроші); скорочення виробничих циклів, часу розробки та впровадження конструкторсько-технологічної документації (час); збільшення корисності для споживачів (задоволення клієнтів); виходи на нові ринки, створення нових продуктів і послуг (інноваційний розвиток).

В контексті процесу управління стратегічними знаннями в центрі уваги стоять професійні знання та компетенції управлінського персоналу. Основними завданнями системи менеджменту знань є такі:

- аналіз інформаційних потоків, збір, систематизація, формалізація знань;
- діагностика усієї діяльності, методів і засобів роботи з будь-якою інформацією, що функціонує усередині підприємства;
- вилучення прибутку із взаємовідносин зі співробітниками (оптимізація внутрішніх відносин повинна бути спрямована на збільшення прибутків підприємства);
- управління інформаційними ресурсами, що передбачає відповіді на питання: що шукати, де шукати, як шукати.

Останнє десятиріччя провідні світові компанії активно впроваджують посаду менеджера знань. Найчастіше таку посаду обіймають співробітники технічних бібліотек або відділів науково-технічної інформації, координатори веб-сайтів і фасилітатори.

Аналітики однієї з найбільших у світі міжнародних мереж компаній, що пропонують професійні послуги у сфері консалтингу й аудиту, PricewaterhouseCoopers, пропонують розрізняти адміністративні та змістовні функції управління знаннями [5], а отже, посади координатора знань (управління ресурсами інтернету, веб-сайтами, базами даних та іншими системами зберігання інформації) та менеджера знань (функції, пов'язані із контентом інформаційних систем – обслуговування працівників підприємства відповідно до їх інформаційного профілю). Завдання фасилітаторів полягає у тому, щоб допомогти працівникам ясно та чітко формулювати думки, щоб зробити їх зрозумілими для інших. Функції фасилітаторів найчастіше пов'язані із посадою інженера знань.

Таким чином, при розробці методичного підходу для формування та розвитку стратегічних знань підприємства необхідно враховувати адміністративну, економічну та мотиваційну складові у сферах управління персоналом. Такий погляд певною мірою корелюється із класичним «тріо» методів управління персоналом (адміністративні, економічні та соціально-психологічні), а також із виділенням таких видів стратегічних знань підприємства, як декларативні, процедурні та причинні [6].

Адміністративні методи управління засновані на відносинах дисциплінованості, відповідальності та здійснюються у формі організаційної та розпорядничої дії. Організаційна дія спрямована на організацію процесу виробництва й управління бізнес-процесами та передбачає організаційне регламентування, організаційне нормування та організаційно-методичне забезпечення. Організаційне регламентування передбачає розробку та впровадження посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи, їх завдань, функцій, прав, обов'язків та відповідальності служб і їх керівників. Застосування розроблених положень виступає основою для подальшого оцінювання результатів роботи персоналу та підрозділів і прийняття рішень щодо застосування стимулюючих заходів [7].

Організаційне нормування передбачає формування та застосування великої кількості нормативів, таких як: якісно-технічні нормативи (стандарти якості тощо); технологічні (маршрутні та технологічні карти), трудові нормативи (розряди, ставки, шкали преміювання), фінансово-кредитні (структура капіталу, розмір власних обігових коштів); нормативи рентабельності; організаційно-управлінські нормативи (правила внутрішнього трудового розпорядку, розпорядок оформлення наймання, звільнення, переміщення, відряджень тощо); нормативи з автоматизації систем управління тощо.

Організаційно-методичне інструктування містить функції, права та обов'язки управлінського персоналу, методичні рекомендації щодо виконання комплексів різноманітних робіт, методичні інструкції, робочі інструкції, які визначають послідовність дій, що складають міст управлінського процесу.

Економічні методи – елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток підприємства. До найважливіших та найпопулярніших економічних методів належить техніко-економічне планування. На цій основі формується програма діяльності підприємства, обґрунтовується комплекс завдань для кожного підрозділу. Інструментарієм управління тут виступають: потужна система матеріального стимулювання підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції, ефективна система оплати праці, що враховує його кількість і якість. Основне значення економічних методів управління полягає у мобілізації персоналу на досягнення кінцевих результатів. План економічного розвитку є основою для забезпечення балансу між ринковими особливостями, виробничими здатностями та необхідними ресурсами [7].

Соціально-психологічні методи управління спираються на використання соціального механізму управління (взаємовідносини у колективі, соціальні потреби тощо). В центрі уваги цієї групи методів стоять інтереси особи, групи, колективу в процесі управління персоналом. Логічно, що можемо виділити два основні напрями методів, соціальні (управління групами працівників та їх взаємовідносинами) та психологічні (управління індивідуальною особою). Соціальні методи передбачають управління конфліктами та комунікаціями, психологічні – спрямування внутрішнього потенціалу співробітника на вирішення поставлених завдань [7].

Психологічне планування становить новий напрямок у роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу організації. Воно виходить з необхідності концепції всебічного розвитку особистості, усунення негативних тенденцій деградації відсталою частиною трудового колективу. Психологічне планування передбачає постановку цілей розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. До найважливіших результатів психологічного планування належать: формування підрозділів («команд») на основі психологічного відповідності співробітників; створення комфортного психологічного клімату у колективі; формування особистої мотивації людей виходячи з філософії організації; мінімізацію психологічних конфліктів; розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників; зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їхньої освіти; формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників [7].

Реалізація такого підходу на підприємстві передбачає необхідність оцінювання рівня стратегічних знань підприємства за рахунок залучення експертів та обробки їх думок стосовно формування та розвитку знань управлінського персоналу підприємства. Методичний підхід апробовано на ПАТ «ХАРП». Експертами 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 про явище або процес, не розкриваються усі аспекти об'єкта 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 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).

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 і перевірка узгодженості їх думок. При виборі експертів враховувалися такі фактори: стаж роботи на підприємстві та на керівній посаді; кваліфікація та специфіка посади (вид діяльності); базова та додаткова освіта тощо.

Комплекс показників для оцінювання рівня стратегічних знань підприємства включає питання для формалізованого представлення формування та розвитку декларативних, процедурних і причинних знань. Оскільки декларативні знання подані 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 вирішення стратегічних питань на електронних і фізичних носіях (стан і зміни ринку, товарів, процесів, технологій); розроблення та використання засобів в електронній та в паперовій формах 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 автоматизованих систем управління плануванням і 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 у сфері формування та розвитку управлінських знань; впровадження світових і національних стандартів із управління знаннями; використання методик пошуку, відбору, оцінювання управлінських кадрів, а також формування кадрового резерву.

Процедурні знання пов'язані з розробкою та використанням провідних методів управління, тому їх формування та розвиток забезпечено заходами з ефективним використанням методів: проектування структури управління та організації управлінських процесів; структурування проблем і завдань; координації управлінськими процесами; техніко-економічного планування; реінжинірингу бізнес-процесів; збирання, класифікації, розподілення, передачі необхідних підприємству знань; забезпечення конфіденційності інформації; інформаційно-аналітичного обґрунтування прийняття стратегічних рішень; прогнозування; креативного мислення при виробленні рішень; експертної розробки та 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 у: створенні інноваційних продуктів і технологій; впровадженні світових стандартів управління та знань; проведенні фундаментальних досліджень; вивченні досвіду лідерів галузі; активній участі в технологічних ярмарках і виставках; виявленні інноваційних та інвестиційних ризиків; діючій системі навчання.

Для визначення рівня формування та розвитку стратегічних знань було обрано метод анкетування. Анкета містить три групи питань (показників), що відповідають особливостям управління процедурними, декларативними та причинними знаннями. Кожному питанню анкети (по-

казнику) відповідають рівні шкали: значна схожість, помірна схожість, незначна схожість. Перед аналізом отриманих результатів анкетування було досліджено узгодженість думок експертів з використанням коефіцієнта 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 стратегічних знань шкали. Як було описано вище, питання анкети передбачають відповіді «значна схожість», «помірна схожість», «незначна схожість», що відповідають бальним оцінкам 3, 2, 1. Так, відхилення отриманих за кожним питанням рангів від його середнього арифметичного значення завжди буде мінімальним, оскільки 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 (показників) – 45, коефіцієнт конкордації буде наближатися до 0.

Після розрахунку п'ятнадцяти інтегральних показників виводиться загальний по підприємству шляхом визначення середнього арифметичного. Для більшої зручності дані по всім менеджерам доцільно подати у сукупній таблиці (табл. 1).

Перш за все, було розраховано інтегральні показники рівня розвитку стратегічних знань за трьома їх видами (рис. 1), що дозволило комплексно оцінити усю систему створення знань і компетенцій на досліджуваному підприємстві. 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 стратегічних знань ПАТ «ХАРП» є вищим за середній можливий рівень (середній рівень – 50 %), проте далеким 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 і створення нових знань. Такі результати підтверджують показники статистичної звітності ПА «ХАРП» [8].

На рис. 2 подано інтегральні показники стану розвитку стратегічних знань, розраховані за кожним окремим експертом. Як бачимо, відповіді експертів знаходяться приблизно на одному рівні. Також на рис. 2 позначено максимально можливий рівень формування та розвитку знань (максимально можливий рівень за методикою та розрахунками – 100 %), що дає змогу наочно представити резерв (потенціал) підвищення ефективності формування та розвитку стратегічних знань підприємства. Тепер відкритими залишаються питання визначення та розробки саме тих заходів, які уповільнюють процеси розвитку управлінських знань. Для розроблення заходів з формування та розвитку стратегічних знань на підприємстві варто ідентифікувати проблемні питання /зони – проаналізувати результати

Таблиця 1

Результати експертного оцінювання рівня розвитку стратегічних знань ПАТ «ХАРП»

Експерти	Відсоткові показники за видами стратегічних знань			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



Рис. 1. Рівень розвитку стратегічних знань ПАТ «ХАРП» за їх видами

експертного оцінювання за кожною групою показників (рис. 3–5).

За результатами оцінювання декларативних знань проблемними є питання: удосконалення автоматизації систем управління стратегічним плануванням та бізнес-процесами, використання сучасних методик оцінки ефективності управління інтелектуальними ресурсами, впровадження світових і національних стандартів у сфері формування та розвитку управлінських знань, розроблення та впровадження комплексної системи навчання управлінського персоналу, застосування сучасних методик пошуку, відбору, оцінювання управлінських кадрів і формування кадрового резерву.

За групою показників, що характеризують ефективність управління процедурними знаннями, проблемними є такі питання: оперативного пошуку необхідної для прийняття управлінських рішень інформації; застосування

моделювання сценаріїв розвитку; пошуку та вибору стратегічних партнерів; вибору та ефективної реалізації комунікаційних технологій; виходу на європейські та світові ринки підшипникової галузі.

Результати оцінювання причинних знань підтверджують, що проблемними питаннями їх формування та розвитку виступають: недостатній рівень узгодженості між перспективними та поточними планами; нестача кваліфікованих робочих кадрів у зв'язку з трудовою міграцією; існування недоліків щодо відповідності системи корпоративного управління провідним міжнародним практикам і стандартам.

Підводячи підсумки апробації методичного підходу до формування та розвитку стратегічних знань підприємства, слід зазначити що основні заходи повинні бути спрямовані на створення потужної системи навчання із додержанням таких вимог [9; 10]:

- 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 розроблявати власні);
- система навчання повинна бути спрямована на одночасний розвиток декларативних, процедурних і причинних знань, оскільки лише у їх комплексному використанні формують стратегічні компетенції підприємства.



Рис. 2. Результати оцінювання експертами рівня стратегічних знань ПАТ «ХАРП»

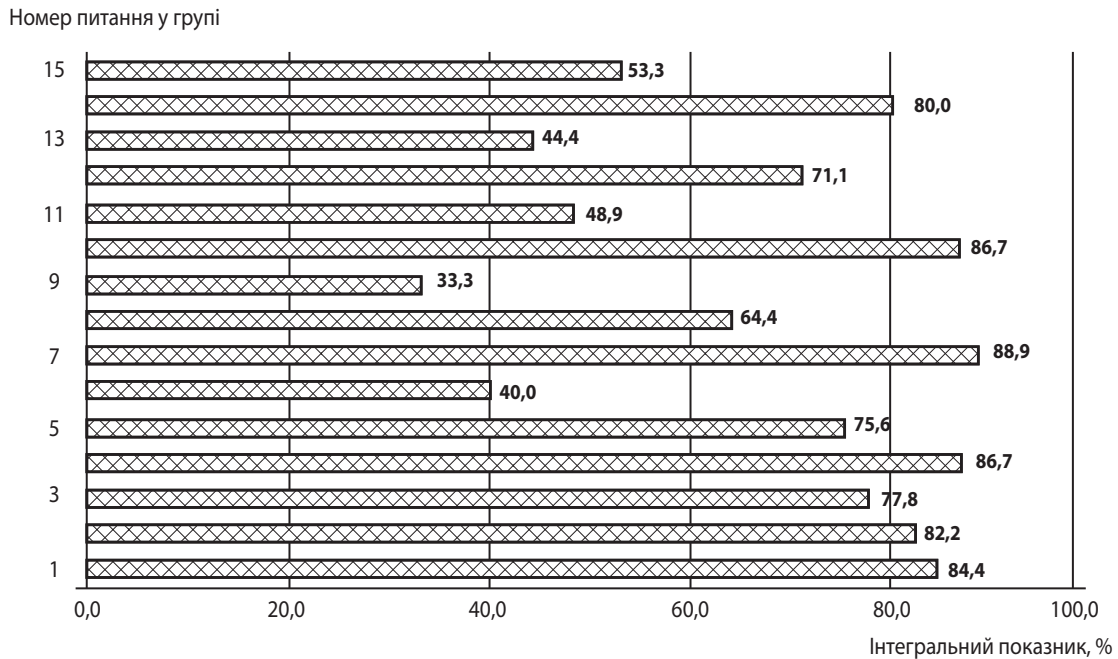


Рис. 3. Розподіл інтегральних показників за питаннями формування та розвитку декларативних знань ПАТ «ХАРП»

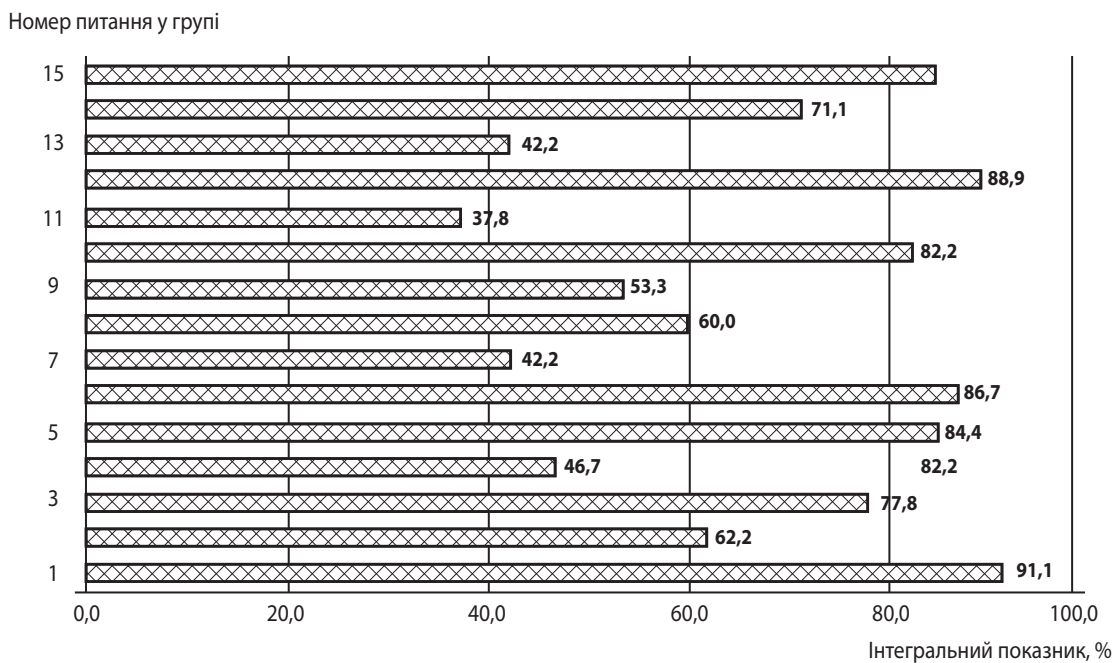


Рис. 4. Розподіл інтегральних показників за питаннями формування та розвитку процедурних знань ПАТ «ХАРП»

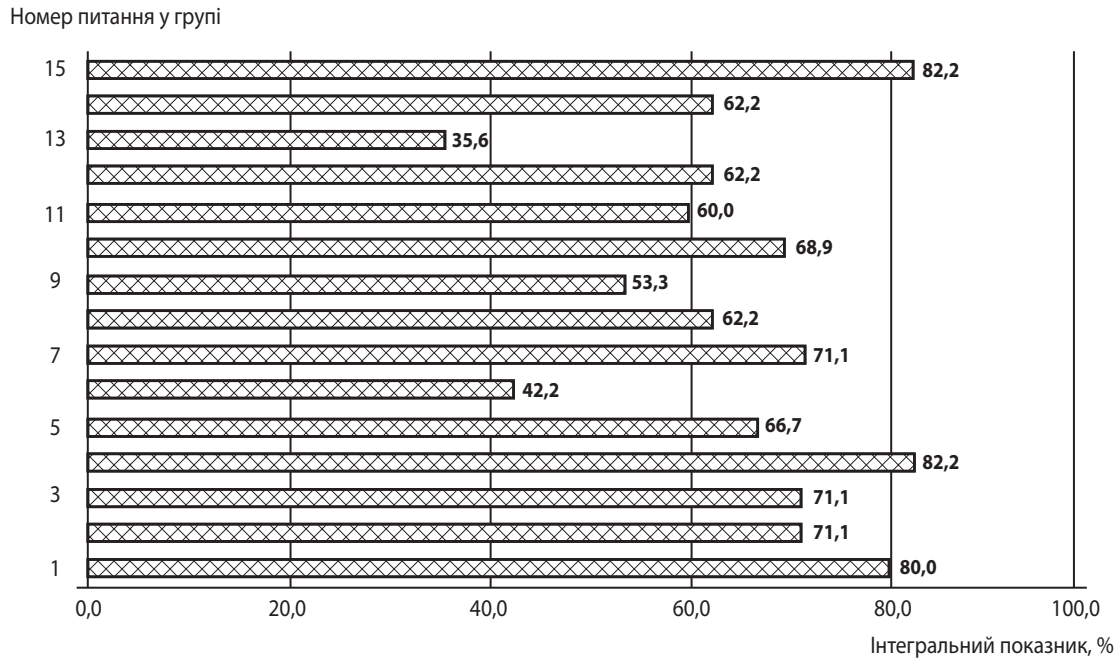


Рис. 5. Розподіл інтегральних показників за питаннями формування та розвитку причинних знань ПАТ «ХАРП»

Висновок. Таким чином, методичний підхід до формування та розвитку стратегічних знань підприємства базується на формалізованому представленні виділених видів стратегічних знань (декларативному, процедурному та причинному) за рахунок формування системи показників, вибору експертного методу оцінювання та визначення за результатами оцінки проблемних зон щодо їх розвитку. Визначена послідовність процедур дозволяє розробити комплекс заходів для усунення проблемних питань щодо формування та ефективного використання стратегічних знань на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. Професійна асоціація корпоративного управління. URL: <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo-direktora-1.html>
2. Український союз промисловців і підприємців. URL: <http://uspp.ua/korporativna-bezpeka.html3>
3. Довідник кваліфікаційних характеристик посад України. URL: <http://www.document.ua>
4. Руководство к Своду знаний по управлению Американского института управления проектами PMI. URL: <https://pmpractice.ru/knowledgebase/normative/projectstandarts/pmbok>
5. Аналіз конкурентного середовища консультативного ринку України та визначення стратегії розвитку окремих суб'єктів. URL: www.management.com.ua/cases/case007.html
6. Ходкинсон Дж. П., Сперроу П. Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента. Харьков : Гуманит. центр, 2007. 392 с.
7. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб. : Питер, 2002. 1200 с.
8. Офіційний сайт індустріальної групи «У.П.Е.К.». URL: www.upes.ua
9. Необхідність розвитку соціально-відповідального бізнесу в Україні. URL: <https://www.srm-ukraine.org/article-need-in-ukraine/>

10. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 336 с.

REFERENCES

- "Analiz konkurentnoho seredovishcha konsultatsiinoho rynku Ukrainy ta vyznachennia stratehii rozvytku okremykh subiektiv" [An analysis of the competitive environment of the Ukrainian consulting market and the definition of the development strategy of individual entities]. www.management.com.ua/cases/case007.html
- "Dovidnyk kvalifikatsiinykh kharakterystyk posad Ukrainy" [Directory of qualification characteristics of positions of Ukraine]. <http://www.document.ua>
- Khodkinson, Dzh. P., and Sperrou, P. R. *Kompetentnaya organizatsiya: psikhologicheskii analiz protsessa strategicheskogo menedzhmenta* [Competent organization: psychological analysis of the strategic management process]. Kharkiv: Gumanit. tsentr, 2007.
- "Neobkhdnist rozvytku sotsialno-vidpovidalnoho biznesu v Ukraini" [Necessity of development of socially responsible business in Ukraine]. https://www.srm-ukraine.org/article-need-in-ukraine/Oftsiinyi_sait_industrialnoi_hrupy_U.P.E.K. www.upes.ua
- Otenko, V. I. *Stratehichnyi vybir pidpriemstva ta yoho realizatsiia* [Strategic choice of the enterprise and its realization]. Kharkiv: VD «ІNZhEK», 2010.
- "Profesiina asotsiatsiia korporativnoho upravlinnia" [Professional Association of Corporate Governance]. <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogodirektora-1.html>
- "Rukovodstvo k Svodu znaniy po upravleniyu Amerikansko-go instituta upravleniya proektami PMI" [A guide to the Knowledge Management Code of the American Institute of Project Management PMI]. <https://pmpractice.ru/knowledgebase/normative/projectstandarts/pmbok>
- Upravleniye chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. St. Petersburg: Piter, 2002.
- Ukrainskyi soiuz promyslovtsiv i pidpriemtsiv. <http://uspp.ua/korporativna-bezpeka.html3>