

ФОРМУВАННЯ ПРЕДМЕТНОЇ ОБЛАСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗНАТЬ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 **СТОКАЗ Я. М.**

УДК 005.31:005.94

Стоказ Я. М. Формування предметної області дослідження стратегічних знань підприємства

У статті розглянуто основні напрями формування предметної області дослідження стратегічних знань через визначення основоположних понять, встановлення взаємозв'язку між ними з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства. Представлені процеси формування знання на основі моделі: дані – інформація – знання – досвід, в якій визначено структуру процесів перетворення інформації у знання. Подано характеристику напрямів діяльності – методології, рефлексії, когніції. Визначено типи стратегічної поведінки підприємства при прийнятті стратегічного рішення ключовими суб'єктами, що є носіями знань, – реактивний, інактивний, проактивний та інтерактивний. Надано індивідуальні характеристики менеджерів для успішного управління знаннями в закордонній й вітчизняній практиці.

Ключові слова: стратегічні знання, управління, напрями, дані, інформація, компетенція.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 9.

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

E-mail: olga-original@mail.ru

УДК 005.31:005.94

UDC 005.31:005.94

Стоказ Я. Н. Формирование предметной области исследования стратегических знаний предприятия

В статье рассмотрены основные направления формирования предметной области исследования стратегических знаний через определение основных понятий, установление взаимосвязи между ними с учетом особенностей внешней и внутренней среды деятельности предприятия. Представлены процессы формирования знаний на основе модели: данные – информация – знания – опыт, в которой определена структура процессов преобразования информации в знания. Дана характеристика видов деятельности – методологии, рефлексии, когници. Определены типы стратегического поведения предприятия при принятии стратегического решения ключевыми субъектами, которые являются носителями знаний, – реактивный, неактивный, проактивный и интерактивный. Представлены индивидуальные характеристики менеджеров для успешного управления знаниями в зарубежной и отечественной практике.

Ключевые слова: стратегические знания, управление, направления, данные, информация, компетенция.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Библ.:** 9.

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

E-mail: olga-original@mail.ru

Stokaz Ya. M. Formation of Subject Area for Research of Enterprise's Strategic Knowledge

In the article the basic directions of formation of subject area for research of strategic knowledge through the definition of the basic notions, establishing the relationship between the external and internal environment of enterprise's activity are considered. The processes of knowledge formation on the basis of the model: data – information – knowledge – experience, which determines the structure of processes of conversion information into knowledge, are presented. The characteristic of types of activities – methodology, reflection, cognition, – is provided. The types of strategic behavior of enterprise in making strategic decisions by the key actors, who are representatives of the enterprise's knowledge, are determined as reactive, inactive, proactive and interactive. The individual characteristics of managers, relevant to a successful knowledge management in foreign and domestic practice, are presented.

Key words: strategic knowledge, management, directions, data, information, competence.

Pic.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 9.

Stokaz Yana M. – Postgraduate Student, Department of Management and Business, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: olga-original@mail.ru

Предметна область дослідження стратегічних знань підприємства передбачає визначення основних понять, проведення аналізу взаємозумовленості між ними з визначенням специфіки діяльності суб'єкта господарювання, впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У цьому аспекті Г. Хемел і К. Прахалад [1] пропонують починати дослідження процесів управління знаннями підприємства з таких питань: що таке знання? які типи знань існують? як знання здобуваються? як знання зберігаються? які методи управління знаннями існують? яка роль знань при створенні стійкої конкурентної переваги? як змінити наявні знання або створити нові?

Відповіді на ці питання співвідносяться з моделлю створення знань: дані – інформація – знання – досвід, яким відповідають стадії: усвідомлення – засвоєння – перехід на більш високий рівень. Дані – це «представлені у формалізованому вигляді нормативи, відомості, повідомлення, що використовуються в процесі управління, введення господарської діяльності, тощо» [2, с. 156]. Дані, які є «об'єктом

збору, зберігання та переробки інформації» [2, с. 317], формують інформацію (от латинського *informatio* – усвідомлювати). Знання, у свою чергу, співвідносяться зі «структурованим набором засвоєної інформації», що часто має неповне й суперечливе тлумачення. Усунення протиріччя є наслідком природи створення знань: знання утворюються в результаті процесів переробки інформації, «охоплює доступ до даних, здатність їхнього прийняття як інформації» і в такий спосіб «уможлиблює розуміння світу» [1, с. 298]. При цьому процеси управління знаннями вчені розуміють як систематичне формування, оновлення та застосування знань з метою максимізації ефективності підприємства. Процеси створення та управління знаннями входять в практику діяльності підприємств як принципово новий вид управлінської діяльності та нова функція управління, що обумовлює необхідність дослідження процесів управління знаннями як основного нематеріального ресурсу підприємства. Ґрунтуючись на викладеному, у *табл. 1* відбито процеси формування знань підприємства.

Процеси формування знань на основі моделі: дані – інформація – знання – досвід

Процес переробки інформації в знання	Структура процесу	Опис процесу	
Селекція інформації	Збір інформації	Процес цілеспрямованого витягу інформації про предметну область, у ролі якої може виступати той або інший процес, об'єкт, явище й т. ін.	
	Ідентифікація інформації	Співвіднесення зібраної інформації з якими-небудь критеріями, ознаками	
	Моніторинг інформації	Відстеження	Процес безперервного виявлення вступників сигналів із внутрішнього й зовнішнього середовищ
		Аналіз і оцінка	Розкладання на складові й дослідження зібраної інформації шляхом визначення її цінності, вірогідності, надійності
Упорядкування інформації	Перевірка інформації	Підготовка інформації до структурування оформленню шляхом перевірки з погляду доцільності, законності	
	Структурування інформації	Визначення внутрішнього устрою відібраної інформації, установлення взаємозв'язків	
Оформлення інформації	Подання й зберігання інформації	Вибір формату, носія, візуальних прийомів подання й зберігання інформації	

Базуючись на моделі Г. Хемела і К. Прахалада [1, с. 292], можна говорити про те, що знання підприємства при «переході на більш високу ступінь» створюють компетенцію. У такому розумінні знання є стадією компетенції; їх акумулювання здійснюється по мірі того, як інформація накопичується і перетворюється в систему поглядів. Інформація при цьому розглядається як дані, що були «застосовані в цілях відповідності до вже існуючої структури знань». Процеси перетворення інформації в знання, формування та використання знань підприємства здійснюються через певні напрями пізнавальної діяльності – методологію, рефлексію, когніцію.

Для розробки предметної області дослідження стратегічних знань підприємства доцільно дати характеристику цим напрямкам. Так, у загальному розумінні, *методологія* – це система базисних принципів, методів, методик, способів і засобів реалізації понять і відносин в організації та побудові практичної діяльності людей. З позицій детермінізму при визначенні сутності «методології» більш придатним є використання терміна «технологія», оскільки представляє «систему ідей (алгоритмів), що визначає процес плідної діяльності, поведінку». Певною формою ідей є інтелект, що представляється як «усвідомлений алгоритм діяльності людей по визначеним правилам, що створюється в процесі діяльності та є її результатом». Методологія є вченням про інтелектуальні методи, що використовується для усвідомленого розвитку такої здатності людей.

При аналізі процесів накопичення та розвитку стратегічних знань та управлінських компетенцій доцільним є використання поняття «технологія» в тому його значенні, що застосовується у виробництві, – строго детермінований, операційний процес діяльності, що дозволяє отримувати однакові результати людям, які оволоділи технологією від їхніх суб'єктивних (особистісних) властивостей, здатностей.

Рефлексія, у загальному розумінні, – це звернення суб'єкта на себе самого, на своє знання або на свій власний стан. Це співвідноситься з виділенням у структурі стратегічних знань підприємства неформалізованих знань, які формують підґрунтя для розробки та реалізації стратегічних рішень ключовими суб'єктами управління. Так, у досліджен-

нях [1] характеристика стилів стратегічного управління здійснюється відносно здатності суб'єкта прийняття рішень бути розбірливим або підозрливим до інтелектуальних припущень. Це досягається за допомогою рефлексії. Рефлексивні керівники самостійно досліджують основи нових знань і прагнуть забути або не брати до уваги загальноприйнятні способи ведення справ. Натомість, нерефлексивні керівники спираються на оточуючих або на досвід їх власної ділової практики. Вони застосовують ці «зовнішні» знання до нових ситуацій незалежно від змін середовища або різних обставин [1, с. 172]. Філософське знання поєднують такий духовний феномен, як рефлексію, із самосвідомістю людини – усвідомленням людиною своїх дій, почуттів, думок, мотивів поведінки, інтересів свого становища у суспільстві.

Рефлексологія дозволяє пояснити проблему формування та розвитку знань підприємства як вирішення провідної проблеми «єдності свідомості та діяльності», що виражається в прийнятті управлінських рішень та відображенні їхньої реалізації через поведінку підприємства на ринку. Виходячи з позицій економічної раціональності суб'єктів господарювання «поведінка» в найпростішому виді характеризується планами, процедурами та стандартами, що запропоновано правилами діяльності організації – існуючим інститутом прийняття рішень на підприємстві. Прийняття стратегічного рішення накладає певні обмеження на тип стратегічної поведінки організації. Загальноновизнаними є чотири типи стратегічної поведінки підприємства – реактивний, інактивний, проактивний та інтерактивний (табл. 2).

Когніція – це процес, за допомогою якого відбувається обробка інформації (наприклад, сприйняття, увага, пам'ять). Когніція і рефлексія найбільше визначаються властивостями індивіда і «Я-концепцією». Когніція інтуїтивна і лежить поза логічною, розсудливою «обробкою даних». В. З. Дем'янков трактує це поняття як «різновиди розумових операцій, обслуговуючих і супроводжуючих сприйняття продукування як знань, так і мовних виразів для цих знань» [3].

Таблиця 2

Типи стратегічної поведінки підприємств

Стратегії поведінки	Тип стратегічного рішення	Політика вибору
Реактивний	Раціональне	Розрахунок
Інактивний	Обмежена раціональність	Переговори
Проактивний	Передбачувана раціональність / ірраціональність	Натхнення, лідерство
Інтерактивний	Передбачувана раціональність	Спільне рішення

У результаті реалізації зазначених напрямів пізнавальної діяльності здійснюються процеси використання та розвитку знань (а саме: формалізації, накопичення, обміну, комерціалізації, створення нових знань) у процесах стратегічного та поточного управління, маркетингу, виробництва, фінансово-інвестиційної та інноваційної діяльності та формуються компетенції підприємства. Деякі автори [1] співвідносять їх з досвідом, тобто, володючи компетенціями, підприємство «виступає експертом у здійсненні якої-небудь діяльності, а також у розумінні того, що робити і в поясненні того, як це роби-

ти». В Американському Стандарті Управління Знаннями [4], розробленому провідними теоретиками й практика-ми менеджменту й при участі міжнародних організацій, формування компетенцій підприємства асоціюється саме з управлінням знаннями. Таке визначення підтримують й дослідники Д. МакКлелланд і Р. Боятцис [5], які пов'язують компетенцію з особливостями поведінки успішних керівників. З їх точки зору, диференціація поведінки суб'єктів управління засновується на індивідуальних моделях компетенцій, які в сукупності створюють управлінську компетенцію підприємства, що безпосередньо пов'язана з управлінням знаннями, а саме: знаннями у сфері стратегічного та поточного управління. Зосередженість на предметі роботи, характеристики самої діяльності та досягнення або перевищення робітниками розроблених стандартів є властивими 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 і задовольняв певні вимоги в межах кваліфікації.

Схему формування предметної області дослідження стратегічних знань підприємства представлено на рис. 1.

При цьому, ґрунтуючись на дослідженнях [6, 7, 8, 9], під управлінською компетенцією слід розуміти сукупність знань, навиків, досвіду, необхідних для ефективного управління організацією.

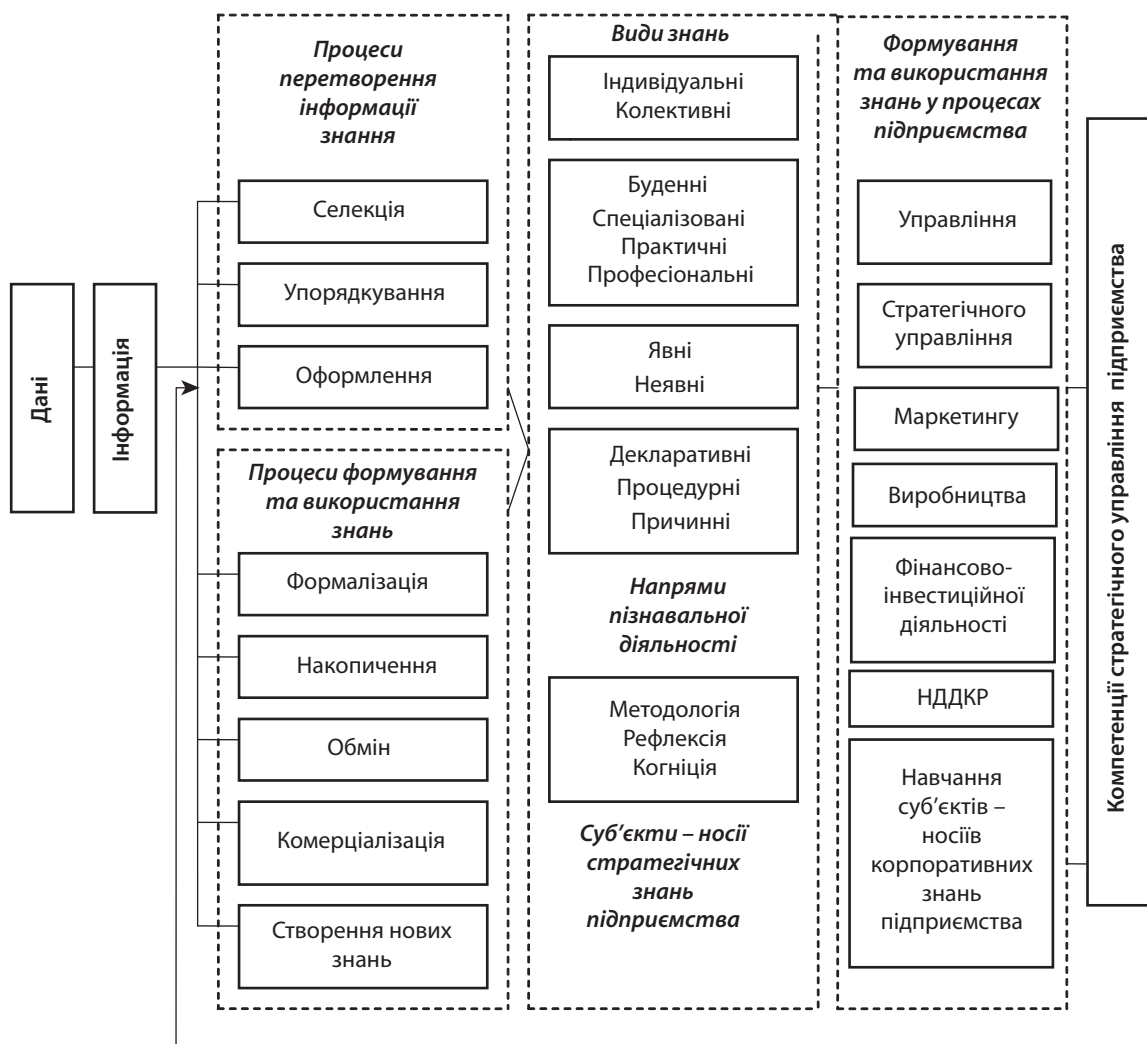


Рис. 1. Схема формування предметної області дослідження стратегічних знань підприємства

Традиційно управлінська компетенція виникає з аналізу задач і функцій управлінських робіт. Звичайно результатом аналізу є детальний опис тих видів діяльності, які повинні виконуватися управліннями. Наприклад, у деяких організаціях досліджується, чим займаються менеджери, чи виконання яких обов'язків від них очікують, а потім, на цій основі, розробляється «модель компетентного менеджера».

Основою для розробки термінології й формування документів, що регламентують сферу менеджменту знань, можуть служити звіти, що оприлюднюються вітчизняними підприємствами. Форма звіту розроблена державною організацією – «Агентством з розвитку інфраструктури фондового ринку України». У розділах звітів наводиться перелік вимог, до керівників акціонерних товариств. Для порівняння – в європейському стандарті з управління знаннями описані якості, властиві персоналу організації, орієнтованої на розвиток знань. У табл. 3 наведено характеристики менеджерів, необхідні для успішного управління знаннями з погляду розроблювачів попереднього європейського документа, і перелік індивідуальних особливостей управлінської ланки українських підприємств, які можуть бути позначені у внутрішніх документах.

Позначена в табл. 3 сукупність характеристик працівників, до складу яких входять індивідуальні знання, уміння, навички й властивості особистості, визначає ефективне виконання діяльності в певній області та є особистісними компетенціями.

Так, у публічних звітах українських акціонерних товариств представлені особистісні компетенції управлінської ланки. Однак укладач форми звіту – «Агентство по розвитку інфраструктури фондового ринку України» і респонденти – господарюючі суб'єкти всіх галузевих напрямків діяльності не наголошують на важливості даного критерію для здійснення ефективної й результативної роботи, у т. ч. не використовують широкозастосовуваний в управлінській сфері закордонними й вітчизняними вченими термін «особистісна компетенція».

Істотним моментом, що обмежує аналіз звітів, є те, що в розділі, що висуває перелік особистісних компетенцій, відсутні які-небудь вимоги. Дослідження, проведені нами на 30 великих і середніх промислових підприємствах, представлених галузями машинобудування, показали, що 20% підприємств відзначили як необхідні керівникам якості – чесність і відповідальність, 10% – знання у сфері фінансів і менеджменту, 3% – галузеві знання й досвід роботи в галузі. Також 20% аналізованих підприємств виділили інші вимоги, пов'язані, в основному, зі специфікою діяльності АТ. Інші підприємства у внутрішніх документах взагалі не вказують на певні особистісні компетенції, рівень знань і досвіду,

якими повинен володіти керівник. Це свідчить про те, що на досліджуваних підприємствах управління знаннями розвинуто недостатньо, відсутня система формування управлінських компетенцій та розвитку стратегічних знань.

Оцінювання стратегічних знань повинно здійснюватися на основі внутрішніх факторів, що характеризують стан розвитку підприємства. Це зумовлює необхідність формування системи показників для оцінки внутрішніх факторів формування стратегічних знань підприємств, їх моделювання та аналіз на основі використання економіко-математичного інструментарію. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
2. Азрилян А. Н. Экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1152 с.
3. 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.
4. Proposed Draft American National Standard Knowledge Management Vocabulary // The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge-Based Economy. – April, 2003.
5. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
6. Derous E. De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur / E. Derous // The C-story: clarifying stories actual approaches and threads in competence literature, 2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://users.skynet.be/vocap>
7. Dubois D. D. Competency-Based Human Resource Management / D. D. Dubois, W. J. Rothwell. – Davies-Black Publishing, 2004. – 291 p.
8. 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.
9. Elkin G. The Development of Managerial Competence and Leadership / G. Elkin // Boxall P (ed) The Challenge of Human Resource Management: Directions & Debates in New Zealand, Auckland: Longman-Paul, 1995. – P. 250 – 267.

Науковий керівник – Отенко В. І., доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

REFERENCES

Azrilian, A. N. *Ekonomicheskij slovar* [Dictionary of Economics]. Moscow: Institut novoy ekonomiki, 2007.

Таблиця 3

Індивідуальні характеристики менеджерів для успішного управління знаннями: закордонна й вітчизняна практика

Індивідуальні характеристики менеджерів, що відповідають:	
<p>Європейському стандарту менеджменту знань «European Guide to Good Practice in Knowledge Management»</p>	<p>Стандартам «Агентства по розвитку інфраструктури фондового ринку України» по публічних звітах акціонерних товариств</p>
<p>Прагнення ділитися знаннями Індивідуальні здатності передачі й збереження знань Уміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях Здатність брати на себе відповідальність за ухвалені рішення Методи й технології поширення й збереження знань</p>	<p>Наявність досвіду роботи в галузі й галузевих знань Рівень знань у сфері фінансів і менеджменту Здатність брати на себе відповідальність за ухвалені рішення</p>

Demiankov, V. Z. "Kognitivnye aspekty leksikografii: kognitsiia i ponimanie teksta" [Cognitive aspects of lexicography: cognition and understanding of the text]. *Voprosy kognitivnoy lingvistiki*, no. 3 (2005): 5-10.

Derous, E. "De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur" <http://users.skynet.be/vocap/>

Dubois, D. D., and Rothwell, W. J. *Competency-Based Human Resource Management*: Davies-Black Publishing, 2004.

Dutton, J. E., and Jackson, U. E. "Categorizing strategic issues: links to organizational action". *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 1 (1987): 76-90.

Elkin, G. "The Development of Managerial Competence and Leadership" In *The Challenge of Human Resource Management: Directions & Debates in New Zealand*, 250-267. Auckland: Longman-Paul, 1995.

Khemel, G. *Strategicheskaia gibkost* [Strategic flexibility]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Makklelland, D. *Motivatsiia cheloveka* [Human motivation]. St. Petersburg: Piter, 2007.

"Proposed Draft American National Standard Knowledge Management Vocabulary". *The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge-Based Economy*, April (2003).

УДК 65.014.1

ЕФЕКТИВНІСТЬ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

© 2014 ХАРЧЕНКО Н. В.

УДК 65.014.1

Харченко Н. В. Ефективність Наглядової ради промислових підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід

Мета статті полягає у визначенні ключових факторів ефективної діяльності Наглядової ради на основі дослідження практичного досвіду корпоративного управління вітчизняних та іноземних підприємств. Базуючись на аналізі, систематизації та узагальненні наукових праць багатьох учених, було розглянуто необхідність включення незалежних директорів до складу Наглядової ради. У результаті дослідження було систематизовано та визначено чинники ефективного функціонування Наглядової ради. Запропоновано інструменти підвищення ефективності Наглядової ради на українських підприємствах. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є аналіз результатів впровадження визначених інструментів, дослідження необхідності включення до складу Наглядових рад представників меншості акціонерів, а також працівників. Подальший розвиток дослідження факторів ефективності Наглядових рад може покращити рівень корпоративного управління та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Ключові слова: Наглядова рада, комітет Наглядової ради, незалежні директори, ефективність Наглядової ради, корпоративне управління.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 16.

Харченко Надія Вікторівна – студентка, економічний факультет, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)

E-mail: har4enkoo@ukr.net

УДК 65.014.1

Харченко Н. В. Эффективность Наблюдательного совета промышленных предприятий: отечественный и зарубежный опыт
Цель статьи заключается в определении ключевых факторов эффективности деятельности Наблюдательного совета на основе исследования практического опыта корпоративного управления отечественных и иностранных предприятий. Основываясь на анализе, систематизации и обобщении научных трудов многих ученых, была рассмотрена необходимость включения независимых директоров в состав Наблюдательного совета. В результате исследования были систематизированы и определены факторы эффективного функционирования Наблюдательного совета. Предложены инструменты повышения эффективности Наблюдательного совета на украинских предприятиях. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении являются анализ результатов внедрения предложенных инструментов, исследование необходимости включения в состав Наблюдательных советов представителей миноритарных акционеров, а также работников. Дальнейшее развитие исследования факторов эффективности Наблюдательных советов может привести к улучшению уровня корпоративного управления и повышению конкурентоспособности предприятий.

Ключевые слова: Наблюдательный совет, комитет Наблюдательного совета, независимые директоры, эффективность Наблюдательного совета, корпоративное управление.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 16.

Харченко Надежда Викторовна – студентка, экономический факультет, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01601, Украина)

E-mail: har4enkoo@ukr.net

UDC 65.014.1

Kharchenko N. V. Efficiency of Supervisory Board of Industrial Enterprises: Domestic and Foreign Experience

The article is aimed to identify the key factors for effective operation of supervisory board on the basis of practical experience of corporate management in domestic and foreign enterprises. Based on the analysis, systematizing and synthesis of scientific papers by many scientists, the need to include independent directors to the supervisory board has been considered. As result of the study, factors of an effective functioning of supervisory board were systematized and determined. Tools to improve the efficiency of supervisory boards in the Ukrainian enterprises has been proposed. Prospects for further research in this area is analysis of results of implementation of the proposed tools, studying of necessity for including the representatives of minority shareholders as well as regular employees in the supervisory boards. The further development of studying the factors of efficiency of supervisory boards can contribute to betterment of the level of corporate administration as well as improving competitiveness of enterprises.

Key words: supervisory board, committee of the supervisory board, independent directors, efficiency of supervisory board, corporate administration.

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 16.

Kharchenko Nadiya V. – Student, Faculty of Economics, Kyiv National University named after T. Shevchenko (vul. Volodymyrska, 60, Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: har4enkoo@ukr.net