

Ivlev, V. A., and Popova, T. V. *Reorganizatsiya deyatelnosti predpriyatiy: ot strukturnoy k protsessnoy organizatsii* [Reorganization of activities of enterprises: from structural to process-based organization]. Moscow: Nauchtekhizdat, 2000.

Levchak, I. "Zainiatist ta motyvatsiia pratsi v lehkii promyslovosti rehionu" [Employment and labor motivation in the light industry of the region]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, no. 1 (36) (2012): 121-125.

Mishchuk, H. Yu. "Poshyrennia sotsialnykh innovatsii u pidpriemnytstvi: suchasnyi stan ta pereshkody rozvytku" [The spread of social innovations in business: current status and challenges for the development]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*. Vol. 1, no. 28 (2013): 351-359.

Morozov, O. F. *Tsina dumky – intelektualnyi kapital* [Price thinking – intellectual capital]. Donetsk: Yuho-Vostok, Ltd, 2005.

Nozhova, H. M., and Pylyp, M. V. "Analiz motyvatsii ta yii vplyv na rezultatyvnysh roboty personalu pidpriemstva" [The analysis of motivation and its impact on the performance of the personnel of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. Ser.: Ekonomika vol. 1, no. 29 (2010): 211-216.

Savin, S. Yu. "Adaptatsiia motyvatsiinoi polityky pidpriemstv lehkoi promyslovosti do suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh realii" [Adaptation of motivational policy of the enterprises of light industry in the current socio-economic realities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 1, no. 3 (2011): 42-45.

УДК 658.012.32

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗНАНЬ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 ДЕНИСЮК О. В.

УДК 658.012.32

Денисюк О. В. Теоретичні та методичні засади формування та розвитку управлінських знань підприємства

У статті визначено взаємозв'язок між поняттями «управлінська компетенція» та «управлінські знання підприємства». За рахунок узагальнення концептуальних положень розроблено типологію компетенцій підприємства. Для уточнення змісту поняття управлінської компетенції виділено класифікаційні ознаки управлінських знань підприємства. Обґрунтовано необхідність використання управлінських стандартів (управління бізнес-процесами, персоналом, якістю, проектами та виробництвом) у процесах формування та розвитку управлінських компетенцій підприємства. Представлено склад методичного забезпечення формування та розвитку управлінських компетенцій підприємства.

Ключові слова: управлінські знання, управлінські компетенції, підприємство, концептуальні засади, типологія, класифікація, методичне забезпечення.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 10.

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

УДК 658.012.32

Денисюк О. В. Теоретические и методические основы формирования и развития управленческих знаний предприятия

В статье определена взаимосвязь между понятиями «управленческая компетенция» и «управленческие знания предприятия». С помощью обобщения концептуальных положений разработана типология компетенций предприятия. Для уточнения содержания понятия управленческой компетенции выделены классификационные признаки управленческих знаний предприятия. Обоснована необходимость использования управленческих стандартов (управление бизнес-процессами, персоналом, качеством, проектами и производством) в процессах формирования и развития управленческих компетенций предприятия. Представлен состав методического обеспечения формирования и развития управленческих компетенций предприятия.

Ключевые слова: управленческие знания, управленческие компетенции, предприятие, концептуальные основы, типология, классификация, методическое обеспечение.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Библ.:** 10.

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

UDC 658.012.32

Denysyuk O. V. The Theoretical and Methodical Foundations of Formation and Development of the Managerial Knowledge of Enterprise

The article defines the relationship between the concepts of «managerial competency» and «managerial knowledge of enterprise». By generalizing the conceptual provisions, a typology of the enterprise's competencies has been developed. In order to clarify the contents of the concept of managerial competency, the classification attributes of the managerial knowledge of enterprise have been allocated. The need to use management standards (management of business processes, staff, quality, projects, and production) in the processes of formation and development of the managerial competencies of the enterprise has been substantiated. The composition of the methodical support of formation and development of the managerial competencies of enterprise have been provided.

Keywords: managerial knowledge, managerial competencies, enterprise, conceptual foundations, typology, classification, methodical support.

Fig.: 1. **Tbl.:** 3. **Bibl.:** 10.

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

У сучасній теорії стратегічного менеджменту існують різні напрямки, які, розділяючи загальні базові принципи, виділяють ті або інші пріоритети у формуванні й розвитку процесів управління знаннями на підприємстві. Знання являє собою цінність, унікальний та цінний ресурс для підприємства лише тоді, коли воно може зробити свій внесок у досягнення мети.

Саме цей контекст підкреслював Р. Аккоф [1, с. 55], пов'язуючи знання з «ефективністю, з якою індивід може використовувати спосіб дій для досягнення мети». У такому розумінні знання є організаційним і розглядається як «здатність підприємства створювати нове знання, поширювати його по всій організації й втілювати в продукції, послугах, системах» [2, с. 11].

Дослідники визначають стратегічні позиції знань в діяльності підприємства як безпосередній продукт, стратегічний ресурс, що використовується в процесі виробництва продукції, предмет ринкових трансакцій; інструмент управління, засіб збереження та консолідації організації [1–3]. У цьому контексті представляється цілком виправданим термін «динамічні здатності», запроваджений в рамках ресурсного підходу, оскільки діяльність підприємства визначається діями по розподіленню, використанню економічних ресурсів [4]. Прихильники інституціонального підходу визначають знання як органічну частину культури [5; 6], підкреслюючи поведінкові характеристики [7], що проявляються в ефективній і успішній дії та залежать від організаційних чинників середовища.

Зміст і сутність поняття стратегічних знань відображають поняття «компетентність», «здатність», «компетенція», що визначені у відповідних концепціях та представляють сутнісні характеристики або структурні елементи (табл. 1).

На сьогоднішній день ці концепції не є завершеними. Постійний пошук джерела конкурентних переваг та інноваційного розвитку змушують дослідників переглядати методологічні основи управління підприємствами, що орієнтовані на реагування та передбачення змін, використовуючи наявний набір компетенцій і активів і «підсилюючи» їх [2]. Це стосується, перш за все, сутності категорій, що складають зміст особливої здатності – управлінської компетенції підприємства:

- ✦ знання, що представляють дані, здатність їхнього прийняття й об'єднання в інформацію, що використовується та розвивається згодом. Має стратегічну природу – стратегічне мислення, що приводить до стратегічного бачення, стратегічної логіки, стратегічного розміщення ресурсів і стратегічного прийняття рішень;
- ✦ ноу-хау, що належать до здатності діяти конкретним чином відповідно до визначених цілей або процесів. Має організаційну природу – організаційна структура, а також управлінські процеси;
- ✦ відносини, які відображають поведінку та прагнення окремої людини й організації до досягнення цілей. Має мотиваційну природу – установка стимулів, а також виховання й заохочення позитивного мислення та поведінки, стимулювання відданості й бажання.

Ознаками управлінської компетенції виступають її стратегічна (через реалізацію процесів створення конкурентних переваг), організаційна (організаційна структура, а також управлінські процеси) та мотиваційна природа (установка стимулів, а також виховання та заохочення позитивного мислення й поведінки, стимулювання відданості та бажання). Управлінська компетенція проявляється в процесах стратегічного мислення через стратегічне бачення, стратегічну логіку, стратегічне розміщення ресурсів і прийняття страте-

Таблиця 1

Типологія понять «компетенція» підприємства

Складові стратегічних знань	Описання
Підприємницька компетенція	Ефективне використання ресурсів підприємства для виробництва товарів і послуг. Виокремлюється операційна ефективність і комбінація видів діяльності з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги (М. Портер, Т. Йеннер, М. Тресі, Ф. Вірсем)
Динамічні здатності	Можливості фірми до інтеграції, створення й реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на швидкі зміни навколишнього середовища (Д. Тис, Г. Пізано, А. Шуен)
Організаційні здатності	Організаційні процеси та повсякденні операції, пов'язані з координованим розміщенням ресурсів і активів (Р. Санчез, А. Хін, Х. Томас)
Унікальна компетенція	Здатності формувати унікальні характеристики комбінацій ресурсів і компетенцій: цінність для клієнта, перевага перед конкурентами, специфічність, можливості імітації й заміщення, ефективність і раціональність використання (В. Бурр)
Ключова компетенція	Високорівневий процес координації ресурсів (поєднання технології, процесу управління та навчання), що полягає в унікальності створення різних комбінацій основних компетенцій, що досягаються фірмою при розробці, виробництві й збуті товарів і послуг покупцям на ринку (К. Прахалад, Г. Хемел)
Метаздатності підприємства	Здатності підприємства, які знаходять своє вираження в гнучкості при адаптації наявного ресурсного потенціалу до нових проблем і зовнішніх ситуацій, а також в інноваційних можливостях при створенні зовсім нових ресурсних потенціалів і виробництві інноваційних продуктів і послуг (К. Ейзенхардт і Дж. Мартін)
Пізнавальні індивідуальні та колективні здатності	Здатності організації до створення нового знання й використання його для виробництва успішних продуктів і технологій (І. Нонака, Х. Такеучі)
Стратегічна компетенція	Здатності: бачення перспектив і формування ринків, стратегічної гнучкості (здатність швидко змінювати продукт, канали розподілу і т. ін.); проектування адекватної цілям структури організації та її зв'язків з навколишнім світом; формування поведінкових і культурних характеристик, що поділяються всіма членами організації – цінностей, переконань, ритуалів і табу (Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Ніл)

гічних рішень; базується на когнітивних і психологічних якостях особи, що приймає управлінське рішення (індивідуальний рівень) або групи осіб, колективу (групово-му, організаційному та міжорганізаційному).

Одним із найважливіших джерел формування управлінської компетенції виступають знання, що найчастіше розглядають як похідну інформації, поєднану з досвідом, контекстом, інтерпретацією та рефлексією. «Інформація – це дані, що були пізнані, відібрані, перероблені та застосовані відповідно цілям вже існуючої структури знань.» [2, с. 292]. Тобто дані, 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: дані – інформація – знання – досвід.

Однак описати та формалізувати поняття «знання» надзвичайно складно, про що свідчить велика кількість таксономій, що виникла за останні роки. Так, М. Зак виділяв такі види знань підприємства [6, с.129]: декларативні або описові; процедурні або знання процесів; причинні. Стелз [6, с. 130] зосереджується на потенційних можливостях процесів формування знань: придбання та створення нових знань, що є принципово необхідними для довготривалої життєздатності підприємства; засвоєння та зберігання за рахунок створення реестру знань для підтримки та збереження їх цінності; поширення та перенесення знань усередині організації.

Відповідно до методологічних засад філософії науки [8] формування та розвиток компетенції 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 та в 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, спрямований на аналіз себе самої (самоаналіз), власних станів, своїх вчинків і минулих подій. При цьому глибина рефлексії, самоаналізу залежить від міри, утвореної людиною, 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, належать: прогностична – розробка попередніх моделей результатів або процесів; ініціююча – прагнення до успішного вирішення проблем; 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 організаційних знань підприємства дослідники [7] виділяють об'єктивні та приховані знання, що є недоступними для трансляції. За цією формою знань І. Нонака та Х. Такеучі визначили етапи процесів створення знань:

- ✦ «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 із застосуванням організаційної компетентності у засвоєнні – інтуїтивному розумінні та розширенні своєї власної основи для прихованих знань.

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

Пошук джерел формування управлінських компетенцій підприємства визначає необхідність дослідження умов, що сприяють таким процесам. Таким виступає середовище для прийняття управлінських рішень, елементами якого є люди, культура, структури, екологія, перетворення. Люди, а саме – управлінський персонал, утримують управлінську інформацію, що заснована на їх досвіді та спостереженнях «у формі пам'яті, структур переконань, причинних карт, припущень, цінностей та чітко сформульованих переконань» [9, 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 і таємних чутках організації. Тому деяка інформація утримується в неї як «надіндивідуальна 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» і допомагає формувати особливу поведінкову модель – «де та як себе поводити».

Організаційні знання, а саме такими дослідники вважають колективні управлінські знання підприємства, працюють так, як індивідуальні – забезпечують інформацією дії менеджерів [9, с. 122]. При цьому стверджується, що організаційні знання можуть бути створеними, коли організація та всі її члени сприймають,

інтерпретують, перебудовують та обговорюють нову інформацію, використовуючи для цього системи, структуру й культуру, що є ініційованими завдяки діям менеджерів. Саме інституціональний підхід дозволяє поділити знання на рівні в контексті культури організації. Так, наприклад, Х. Коллінз [6] 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 [6] 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 найкраще (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 та Д. Пфедфера [5]. 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 процеси стратегічного мислення, створення ефективних механізмів прийняття та реалізації стратегічного рішення.

Представниками теорії організаційного навчання та засновниками моделі «організації, що навчається» є К. Аргіріс, Д. Шен і П. Сенге [6]. У рамках моделі передбачається управління, засноване на колективному мисленні та «командному навчанні». Управління, засноване на знаннях підприємства, передбачає розвиток колективних навичок більшою мірою, ніж індивідуальних. Велику різноманітність організаційних знань, заснованих на видах ментального матеріалу, формах та типах мислення, демонструє П. Сперроу [6, 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»; навик – дії, 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 у більш корисний і впливають на засіб, за допомогою якого інформація може бути використана в рішеннях як: пропозиції для установлення взаємозв'язку між ідеями, об'єктами або подіями; образи – ідентифіковані відповідно до почуттів (візуальні, слухові, тактильні) та пов'язані з креативними формами мислення.

Крім того, П. Сперроу виділив три типи мислення: міркування (причинне, системне та контекстуальне) – вихід за межі наявної інформації за допомогою її 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.

Зазначені види знань за виділеними класифікаційними ознаками (табл. 2) є джерелом створення управлінської компетенції та відображають певні напрями їх формування та розвитку.

Стандартизація бізнес-процесів сприяє зрозумілому та однозначному визначенню сфер компетенцій та обов'язків посад. Програми та засоби розвитку індивідуальних знань управлінського персоналу повинні бути узгоджені із загальною стратегією підприємства, процесами управління виробництвом, персоналом, збутом тощо. Діяльність по управлінню знаннями має включати інформаційно-аналітичне забезпечення для оцінювання рівня управлінської компетенції підприємства та комплекс організаційних заходів, спрямованих на її створення, розвиток, а також придбання та залучення нових компетенцій з зовнішнього середовища (рис. 1). Стратегічні заходи, що спрямовані на розвиток управлінської компетенції підприємства, базуються на програмах розвитку управлінського персоналу на індивідуальному (розвиток лідерських якостей, підтримка талановитих менеджерів, підвищення кваліфікації) та колективному рівнях (робота в команді, розвиток командного стратегічного мислення та бачення, формування кадрового резерву). Підприємство, спрямоване на постійне навчання, здатне вдосконалювати вміння й навички на індивідуальному й колективному рівнях (думати разом і продуктивно взаємодіяти). Водночас воно вдосконалює специфічні здатності до навчання, що включають здатності працівників розуміти взаємозалежність явищ у світі та розвивати системне мислення. У 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.

Класифікація видів управлінських знань

Ознаки класифікації знань	Описання видів знань
За рівнем створення (Т. Петерс, Р. Уотерман, Е. Шайн, Д. Пфеффер, 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 прояву (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
За типами та формами мислення, видами ментального матеріалу (П. Сперроу, Дж. Ходкінсон – семантичний підхід)	Ментальний матеріал – семантичне розуміння, епізодичне запам'ятовування, навик, 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 (дієвоорієнтовані)
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. Петтігроу, Д. Хіксон, К. Юнг, Д. Хембрік, П. Мейсон, Ф. Вірсем, 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

Усі представлені види управлінських знань на колективному або організаційному рівні об'єднують умови середовища їх створення, формування, розвитку, розповсюдження і т. ін. Таким середовищем виступає організаційна культура, а стандарти, норми, правила діяльності підприємства є інструментарієм формування та розвитку управлінської компетенції підприємства. Так, І. Адизес у своїй роботі [10] зазначає, що управлінську культуру, де не використовуються стандарти, можна характеризувати поняттям «партизанська культура». Він підкреслює, що в умовах, коли політика компанії не фіксується у відповідних документах, старі співробітники виконують функцію організаційної пам'яті. У разі їх вилучення настає хаос, що продовжується до того моменту, коли хтось інший не навчиться виконувати їх роботу, відповідно надаючи результатам певної суб'єктності. Такий погляд на формування управлінських компетенцій зумовлює необхідність органічного поєднання стандартів бізнес-процесів, управління виробництвом, персоналом, якістю (табл. 3).

Істотним фактором формування відповідної організаційної культури, націленої на обмін знаннями між управлінцями, стає мотивація вільного обміну знаннями між співробітниками. У ряді підприємств система стимулів спрямована на перенесення знань усередині цих підприємств. У зв'язку зі 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.

Для придбання та залучення нових компетенцій важливим є використання нових організаційних форм, систем партнерства та співробітництва, створення альянсів та технопарків. Таким прикладом виступають мережні підприємства, які ґрунтуються на горизонтальній та вертикальній інтеграції. На цих підприємствах (компаніях, корпораціях) відбувається розподілення функцій, при цьому необхідні для будь-якого бізнесу функції залишаються в центрі: стратегічне планування,



Рис. 1. Схема формування та розвитку управлінських компетенцій підприємства

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 в прийнятті рішень і гнучкий контроль. Істотним стає не концентрація та централізація безпосередньо виробництва, а організація ефективної мережної взаємодії між всіма учасниками виробничого процесу.

Методичне забезпечення формування та розвитку управлінських компетенцій розробляється виходячи з необхідності досягнення балансу компетенцій підприємства, а також стандартизації управління бізнес-процесами та управлінських знань підприємства. Його інформаційно-аналітична складова включає бази даних про оргструктури, авторські права, патенти, ноу-хау, ліцензії та ін., тобто інформацію про організацію бізнес-процесів, технологічній маркетингові можливості,

а також про передовий досвід. Інструментарієм такого забезпечення виступають методи та методики формалізації, розрахунків, аналітичні та оцінювальні технології. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах/пер.с англ. под ред. И. А. Ушакова. М.: Сов. радио, 1974. 272 с.
2. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость/пер. с англ. СПб.: Питер, 2005. 384 с.
3. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия. *Вопросы экономики*. 2002. № 10. С. 47–69.
4. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. P. 509–533.
5. Управление человеческими ресурсами/под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.
6. Ходкинсон Дж. П., Сперроу П. Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента/пер. с англ. Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2007. 392 с.
7. Икуджиро Н., Хиротака Т. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах/пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 384 с.
8. Философский словарь/под ред. И. Т. Фролова. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Политиздат, 1991. 560 с.

Типологія управлінських стандартів

Тип стандартів	Розробники	Змістове наповнення
Стандарти управління бізнесом (Business Continuity Management, BCM)	Британський інститут BCI (Business Continuity Institute); американські інститути DRI (Disaster Recovery Institute) та SANS (SysAdmin, Audit, Network, Security Institute); стандарти та специфікації Британського інституту стандартів (British Standard Institute, BSI); керівництво Австралійського національного агентства аудиту (ANAO)	Аналіз бізнес-процесів. Аналіз ризиків. Визначення стратегії безперервності бізнесу. Створення організаційної та технічної підтримки
Стандарти управління персоналом	Американське товариство управління людськими ресурсами (Society for Human Resources Management – SHRM)	Знання та компетенції трьох рівнів: професіонал в управлінні персоналом, старший професіонал в управлінні персоналом, професіонал в сфері міжнародного HR-менеджменту
Стандарти управління якістю	ISO-9000 (Міжнародна організація по стандартизації)	Відповідальність керівництва. Управління ресурсами. Реалізація продукції. Вимірювання, аналіз та покращення
Стандарти управління проектами	ISO-21500 (Міжнародна організація по стандартизації); PMBoK (Project Management Body of Knowledge) – Міжнародний некомерційний інститут управління проектами	Застосування методів, інструментів, технік та компетенцій до проекту. Групи процесів управління проектом
Стандарти управління виробництвом	Стандарти MRP/ERP; американське товариство з контролю за виробничими запасами APICS (American Production and Inventory Control Society)	Планування потреб у матеріалах. Планування виробничих ресурсів. Планування ресурсів підприємства

9. Лайл М., Спенсер М., Спенсер-мл. С. Компетенції на роботі/пер. с англ. М.: НІРРО, 2005. 384 с.

10. Адизес І. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2008. 224 с.

REFERENCES

Akoff, R., and Emeri, F. *O tselestremlynykh sistemakh* [On purposeful systems]. Moscow: Sovetskoye radio, 1974.

Adizes, I. *Upravlyaya izmeneniyami* [Management of change]. St. Petersburg: Piter, 2008.

Filosofskiy slovar [Philosophical dictionary]. Moscow: Politizdat, 1991.

Ikudzhiro, N., and Khivotaka, T. *Kompaniya – sozdatel znaniya. Zarozhdeniye i razvitiye innovatsiy v yaponskikh firmakh* [Company – Creator of knowledge. The emergence and development of innovation in Japanese firms]. Moscow: Olimp-Biznes, 2003.

Khodkinson, Dzh. P., and Sperrou, P. R. *Kompetentnaya organizatsiya: psikhologicheskyy analiz protsessa strategicheskogo menedzhmenta* [The competent organization: a psychological analysis of the process of strategic management]. Kharkiv: Gumanitarnyy tsentr, 2007.

Kleyner, G. B. "Sistemnaya paradigma i teoriya predpriyatiya" [System paradigm and the theory of the enterprise]. *Voprosy ekonomiki*, no. 10 (2002): 47-69.

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

Layl, M., Spenser, M., and Spenser-ml., S. *Kompetentsii na rabote* [Competence at work]. Moscow: NIPPO, 2005.

Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A. "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*. Vol. 18 (1997): 509-533.

Upravleniye chelovecheskimi resursami [Human resource management]. St. Petersburg: Piter, 2002.