

сурсами здійснює рух сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних частин з ринку закупівель у виробничі підрозділи підприємства, з метою задоволення потреб виробництва у матеріальних ресурсах з максимальною можливою економічною ефективністю.

Отже, у ході дослідження автором було запропоновано визначення «управління матеріальними ресурсами», під яким слід розуміти цілеспрямований вплив суб'єкта управління на сировину, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва й адміністративних потреб, для досягнення поставленої мети. Також розглянуто систему управління матеріальними ресурсами на промисловому підприємстві, яка зможе забезпечити безперерйне функціонування виробництва з максимальною можливою економічною ефективністю. Подальші дослідження будуть направлені на моделювання управління матеріальними ресурсами на промисловому підприємстві. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Кальченко А. Г. Логістика [Текст] : підручник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2003. – 284 с.
2. Николайчук В. Е. Заготовительная и производственная логистика [Текст] : монография / В. Е. Николайчук. – СПб. : Питер, 2001. – 155 с.
3. Окландер М. А. Логистична система підприємства [Текст]: монографія / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 312 с.
4. Аникин Б. А. Основы логистики. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика [Текст] : учебник / Под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М. : Проспект, 2011. – 344 с.
5. Гаджинский А. М. Логистика [Текст] : учебник / А. М. Гаджинский. – 19-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательская торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 484 с.
6. Миротин Л. Б. Эффективная логистика [Текст] : монография / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, О. Г. Порошина. – М. : Экзамен, 2003. – 159 с.
7. Неруш Ю. М. Логистика [Текст] : учебник / Ю. М. Неруш. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2007. – 517 с.
8. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buhgalter911.com/Res/PSBO/PSBO.aspx>
9. Фролова Т. О. Еволюція функції менеджменту до умов глобалізації / Т. О. Фролова // Бизнес Информ. – 2012. – № 1. – С. 138 – 146.

УДК 338.001.36

АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ ПІДПРИЄМСТВА

ДАНИЛЕНКО С. В.

УДК 338.001.36

Даниленко С. В. Аналітичні аспекти оцінювання знань підприємства

У статті проаналізовано концепції формування та розвитку знань підприємства, представлено послідовність дій для реалізації методів оцінки сукупності комбінацій ключових і провідних компетенцій, виділено підходи, що застосовуються при розробці системи ранжування й оцінки управлінських компетенцій.

Ключові слова: знання підприємства, здатності, компетенції, види компетенцій, оцінка знань, ефективний менеджмент.

Табл.: 1. **Бібл.:** 6.

Даниленко Світлана Василівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 338.001.36

UDC 338.001.36

Даниленко С. В. Аналитические аспекты оценивания знаний предприятия

В статье проанализированы концепции формирования и развития знаний предприятия, представлена последовательность действий для реализации методов оценки совокупности комбинаций ключевых и ведущих компетенций, выделены подходы, применяемые при разработке системы ранжирования и оценки управленческих компетенций.

Ключевые слова: знания предприятия, способности, компетенции, виды компетенций, оценка знаний, эффективный менеджмент.

Табл.: 1. **Библ.:** 6.

Даниленко Светлана Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Danilenko S. V. Analytical Aspects of Enterprise Knowledge Assessment

The article considers the concepts of forming and development of enterprise knowledge; a sequence of actions to implement assessment methods of the complex of combinations of key competencies is presented, approaches used in developing a system of ranking and evaluating of managerial competencies are identified.

Key words: enterprise knowledge, abilities, competencies, types of competencies, assessment of knowledge, effective management

Tabl.: 1. **Bibl.:** 6.

Danilenko Svetlana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

В умовах динамічності та нестабільності національного економічного середовища одним із основних факторів успішності підприємств на ринку є розробка та використання ефективного інструментарію управління їх діяльністю. Враховуючи прискорений розвиток інформатизації суспільства, наукомісткість виробництва та динамічність зростання ресурсних і споживчих ринків, у системі управління вітчизняних підприємств назріла необхідність у застосуванні нових підходів, методів і моделей управління на засадах економіки знань. Організаційні знання та досвід підприємств представляють нематеріальну компоненту й складають значну частину загальної ринкової вартості багатьох підприємств.

Згідно з концепцією «динамізації» ресурсної теорії знання та здатності підприємства служать основою для формування компетенцій, які, у свою чергу, надають йому стратегічно значущі переваги над конкурентами. Концепцію динамічних можливостей підприємства запропонували Д. Тіс, Г. Пізано й А. Шуен, де ними були сформульовані такі здатності, знання та вміння фірм, що дозволяли їм інтегрувати, створювати й перебудувати внутрішні й зовнішні можливості у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища.

Для пояснення процесу управління інноваціями, І. Нонака й Х. Такеучі запропонували нову теорію організаційного знання, епістемологічний аспект якої полягав у виділенні неформалізованого й формалізованого знання, їх взаємодії, а онтологічний – у рівнях створення знання (індивідуальний, груповий, організаційний і між-організаційний). На сьогоднішній день теорія організаційного знання є обов'язковим складовим елементом теорії стратегічного управління підприємством. Саме на основі концепції знань активно розробляються практичні методики з управління підприємством. Так, аудиторська компанія KPMG розробила метод «Дослідження цінності» («The Value Explorer») [1], що пов'язує керування, насамперед, з нематеріальними ресурсами, інтелектуальним капіталом, знаннями. У даному методі всі складові організаційних знань розглядаються в сукупності - як комбінації ключових і провідних компетенцій.

Для реалізації методу необхідне виконання такої послідовності дій.

1. Виявити компоненти шляхом ідентифікації ключових компетенцій організації.
2. Провести оцінку вартості шляхом використання анкети, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність, додану вартість, стабільність, надійність і потенціал складених ключових компетенцій.
3. Здійснити фінансову оцінку організаційних знань шляхом розподілу частки очікуваного нормованого прибутку організації по ключовим компетенціям.
4. Скласти план дій для менеджерів і рекомендації з поліпшення керування знаннями на основі виконаної роботи.
5. Сформувати стандартний, шаблонний варіант звіту про стан системи знань для керівників, інвесторів і інших зацікавлених осіб.
6. На основі даного звіту розробити або вдосконалити стратегію управління підприємством.

На даному етапі розвитку економіки все більше поширення одержують такі методи проведення оцінки знань, як атестація керівників. Так, наприклад, керівництво ВАТ «Концерн Стирол», випробувавши ряд моделей стимулювання праці керівників, звернуло увагу на методи оцінки й ранжирування персоналу, засновані на системі грейдів. Запропонована ще в 50-х роках минулого сторіччя система отримала назву «Хей-Метод», «метод напрямних профільних таблиць Хей» (The Hay Chart Profile Method), за ім'ям автора – Едварда Хей, або «грейдинг». Ця система базується на двох аспектах: аналізі роботи та її оцінці. Запропонований Хеем уніфікований підхід на основі факторної системи оцінки посад дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, що допомагає визначити «ринкову вартість» посади й вибудувати прозору, справедливую систему оплати праці, знизити плінність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу.

Система грейдинга розробляється в такий спосіб: спочатку формується список всіх передбачених структурою організації посад, потім останні ранжуються – залежно від їх важливості для підприємства й складності роботи. Далі виділяються ключові фактори для оцінки посад, здійснюється їхнє угруповання й оцінка кожної з позицій у списку за такими групами факторів: сукупність знань, навичок і компетенцій, необхідних працівникові для виконання посадових обов'язків; уміння вирішувати робочі проблеми, рівень ініціативи, складність роботи; відповідальність за власні дії та їх наслідки.

Експертна оцінка кожної посади проводиться за всіма факторами. На основі отриманих даних посади групуються в грейди (розряди): залежно від розміру підприємства й специфіки бізнесу може бути виділене від чотирьох до двадцяти чотирьох грейдів. Потім для кожного грейду встановлюється певний рівень заробітної плати або обсяг соціального пакету - також по єдиним для всіх вхідних у холдинг підприємства правилам. При введенні цієї системи обов'язково потрібно провести дослідження ринку праці, проаналізувати, як оцінюються подібні посади в інших організаціях, урахувати рівень середніх зарплат у галузі, регіоні. На основі цих даних визначаються конкурентні рівні зарплат, що дозволяють підприємству залучати й утримувати необхідних фахівців. Оцінка персоналу на відповідність вимогам певного грейда (атестація) є заключним етапом процесу. У рамках інших підходів до побудови системи грейдів за основу приймаються не посади, а здатності й ділові якості самих фахівців. Це характерно для компаній, у яких головним активом є інтелектуальний потенціал працівників.

При розробці системи ранжирування й оцінки управлінських компетенцій у ВАТ «Концерн Стирол» використовуються одночасно обидва підходи: грейдування посад (професійні знання) і оцінка особистих характеристик працівників (індивідуальні мотиви, переконання). Також застосовується підхід, коли вся сукупність посад державних службовців розподілена за 7 категоріями; разом з тим уведено 15 рангів працівників. Кожній категорії відповідає три ранги, причому

старший ранг у даній категорії й молодший у наступній мають той самий рівень. За аналогією з цим підходом у корпоративному Положенні «Про ранжирування персоналу» посади керівників всіх рівнів і фахівців концерну також розподілені по семи категоріях (табл. 1). Усередині кожної з категорій передбачено два-три ранги.

Таблиця 1

Категорії посад і відповідні їм ранги

Категорія	Посада	Ранг менеджера
II	Топ-менеджери (віце-президенти, технічний директор, фінансовий директор, директор по персоналу)	2 – 3
III	Керівники структурних підрозділів (заводів, великих цехів, дочірніх компаній і т. д.)	3 – 4
IV	Заступники керівників структурних підрозділів, головні інженери, головні фахівці	4 – 6
V	Керівники підрозділів (ділянок, цехів, служб і т. д.)	6 – 8
VI	Керівники змін (для підприємств із безперервним режимом роботи), керівники відділів, провідні спеціалісти й ін.	8 – 10
VII	Керівники низового рівня, інженери, конструктори, інженери-дослідники, менеджери з продажу та інші фахівці	10 – 12

У період введення в дію системи ранжирування всім атестованим на посадах працівникам привласнюється найменший у категорії ранг менеджера. Надалі для різних періодів (від двох до п'яти років) розглядається питання про підвищення рангу менеджера в межах категорії. У випадку позитивного результату атестації працівникові привласнюється черговий ранг без зміни посади, але із призначенням затвердженої положенням надбавки до окладу. Для співробітників, які надалі досягнуть вищого в категорії рангу, може розглядатися питання про підвищення в посаді з підвищенням (або збереженням) рангу. На підприємствах ВАТ «Концерн Стирол» робота з ранжирування персоналу проводиться одночасно із черговою атестацією.

Із впровадженням такої системи оцінювання знань управлінського персоналу зростає роль навчання, оскільки обов'язковою вимогою при підвищенні рангу є успішне завершення навчання на курсах підвищення кваліфікації по актуальному для підприємства напрямку.

У Положенні також зазначено, що у випадку перерв у роботі з об'єктивних причин за працівником зберігається ранг. Оскільки така модель оцінки персоналу містить у собі персональні характеристики кожного

працівника, вона є інструментом планування кар'єри. Тому пропонується система призначена в основному для управлінської ланки, при цьому кожному керівникові, а також фахівцеві, що не має підлеглих, але відповідальному за певну ділянку роботи, привласнюється корпоративне звання «Менеджер *n*-го рангу».

Розглянута система оцінювання знань і компетенцій управлінської ланки діє на ВАТ «Концерн Стирол» з 2005 року. З її впровадженням керівництво відзначає підвищення ефективності діяльності підприємства, прикладом якого може служити стабільний ріст обсягів виробництва й продажів по всіх основних видах готової продукції.

Підвищення ефективності менеджменту корпоративного підприємства можливо шляхом включення в систему керування підсистеми, відповідальної за знання [2, 3]. Наявність такої підсистеми означає, що підприємство здатне створювати конкурентні переваги й трансформувати всі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і нову вартість.

Розробка стандартів в галузі стандартизації оцінки знань має певні перспективи в Україні. Значною мірою це пов'язане з високою активністю промислових підприємств у сфері сертифікації відповідно до стандартів ISO, прийнятими в Україні як державні в 1995 році. Так, Україна лідирує по темпах впровадження міжнародних стандартів ISO серед країн СНД. Більше того, близько 70% від всіх прийнятих в Україні стандартів – це міжнародні норми.

Крім того, основою для розробки термінології й формування документів, що регламентують сферу менеджменту знань, можуть служити звіти, що оприлюднюються вітчизняними підприємствами. Форма звіту розроблена державною організацією – «Агенством з розвитку інфраструктури фондового ринку України». У розділах звітів наводиться перелік вимог, до керівників акціонерних товариств.

Розповсюдженою є практика впровадження підприємствами стандартів для оцінювання індивідуальних знань менеджерів середньої і вищої управлінської ланки. Національні сертифікаційні комітети, створені в кожній країні, що входить в раду ЕСВЛ, повинні атестувати претендентів на відповідність вимогам встановлених стандартів. Відповідно до кожного з трьох рівнів стандарту – операційний / вищий / стратегічний формується вимоги до рівнів знань менеджера.

З позицій функціонального підходу оцінювання індивідуальних знань охоплює елементи функціональної та продуктивної компетенції. Функціональний підхід пов'язан, насамперед, з функціями управління підприємством. Великий економічний словник надає таке трактування: «функція управління – це процес управління, що складається із чотирьох взаємозалежних функцій: планування, організації, мотивації й контролю» [4, с. 1200].

Однак наведена сукупність функцій у системі управління підприємством носить спрощений характер: на протипагу можна привести перераховані в цьому ж словнику «елементарні функції – складові універсального процесу управління за Файолем»: передбачення (пла-

нування), організацію; розпорядництво; координування; контроль. Л. А. Горшкова [5] до основних функцій управління відносить керівництво й контроль, координацію, планування. М. Кунц і С. Одонел [6] розглядають такі функції керуючих, як планування, організацію, комплектування штатів, керівництво, лідерство й контроль.

Виходячи з цього, функціональна компетенція – це знання і уміння, придбані в ході навчання і повсякденної діяльності, які характеризують кваліфікацію і професіоналізм управлінця при здійсненні управлінських функцій. До її складових відносяться: аналітичність і інноваційність мислення, ухвалення рішень. Продуктивна компетенція містить сукупність якостей, що дозволяють індивідові досягти своєї мети в робочому середовищі.

Виділення зазначених підходів пов'язано, насамперед з використанням різних методик до оцінювання та розвитку індивідуальних управлінських знань. Оскільки робота керівника передбачає вирішення значного числа різнопланових завдань, то очевидно, що за успішною управлінською діяльністю стоїть значний набір самих

різних характеристик і умінь, оцінка яких передбачає використання комплексного методичного підходу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Andriesson D.** Implementing the KPMG Value Explorer // Journal of Intellectual Capital. – 2005. – № 6. – Р. 474 – 488.
2. **Хэмел Г.** Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'нил ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
3. **Чи Теїн.** Міркування про економіку знань. Пошуки напрямків реформи й політики відкритості / Теїн Чи. – Пекин : Вид. документації суспільних наук, 2002. – Т. 2. – 503 с.
4. **Азрилян А. Н.** Экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна. – М. : Институт новой экономики, 2007. – 1152 с.
5. **Горшкова Л. А.** Основы управления организацией. Практикум / Л. А. Горшкова, М. В. Горбунова. – М. : КноРус, 2009. – 240 с.
6. **Кунц Г.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М. : Прогресс, 1981. – 494 с.

УДК 631.1

АГРОЕКОЛОГІЧНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

БАБАЄВ В. Ю., БАБАЄВА І. О.

УДК 631.1

Бабаєв В. Ю., Бабаєва І. О. Агроєкологічне виробництво як інноваційний напрям розвитку аграрних підприємств

У статті наведено методи ведення агроєкологічного виробництва продукції в країнах Європи та США, розглянуто основні засади і способи ведення органічного землеробства в Україні, обґрунтовано запровадження інноваційних технологій органічного виробництва в діяльність аграрних підприємств.

Ключові слова: агроєкологічне виробництво, органічне виробництво, органічне землеробство, органічна продукція.

Бібл.: 9.

Бабаєв Валерій Юрійович – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри економічної політики, Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України (пр. Московський, 75, Харків, 61050, Україна)
E-mail: BabaevV@ukr.net

Бабаєва Ірина Олексіївна – магістрант, Національна академія державного управління при Президенті України (вул. Ежена Потье, 20, Київ, 03057, Україна)

УДК 631.1

Бабаєв В. Ю., Бабаєва І. А. Агроєкологічне виробництво як інноваційне напрямлення розвитку аграрних підприємств
В статті приводяться методи ведення агроєкологічного виробництва продукції в країнах Європи та США, розглядаються засади і способи ведення органічного землеробства в Україні, обґрунтовано запровадження інноваційних технологій органічного виробництва в діяльність аграрних підприємств.

Ключевые слова: агроєкологічне виробництво, органічне виробництво, органічне землеробство, органічна продукція.

Библ.: 9.

Бабаєв Валерій Юрьевич – кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры экономической политики, Харьковский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины (пр. Московский, 75, Харьков, 61050, Украина)
E-mail: BabaevV@ukr.net

Бабаєва Ірина Алексеевна – магістрант, Національна академія державного управління при Президенті України (вул. Ежена Потье, 20, Київ, 03057, Україна)

UDC 631.1

Babaev V. Y., Babaeva I. A. Agroecological Production as an Innovative Line of Agricultural Enterprises

The article presents methods of agroecological production in Europe and the U.S., the basic principles and methods of organic farming in Ukraine, grounded introduction of innovative technologies in organic production activities of agricultural enterprises.

Key words: agroecological production, organic farming, organic farming, organic produce.

Bibl.: 9.

Babaev Valeriy Yu. – Candidate of Sciences (State Administration), Associate Professor, Associate Professor, Department of Economic Policy, Kharkiv Regional Institute of Public Administration of National Academy of Public Administration under the Office of the President of Ukraine (pr. Moskovskyy, 75, Kharkiv, 61050, Ukraine)
E-mail: BabaevV@ukr.net

Babaeva Irina A. – Graduate Student, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine (vul. Ezhena Potye, 20, Kyiv, 03057, Ukraine)