

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

«Розвиток організаційного знання в стратегічному управлінні діяльністю підприємства (на прикладі ДП «НОВАТОР»)»

Шифр МРМО.15072.00.00.00

Виконав:

студент групи МОм-19-1

Гаджук М.О.

Керівник:

доктор економ наук, проф.

Стадник В.В.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту, адміністрування

та готельно-ресторанної справи

доктор економ наук, проф.

Йохна М.А.

_____ 2020 р.

Хмельницький, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗНАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1 Організаційне знання: сутність, складові та роль у забезпеченні конкурентоспроможності промислового підприємства.....	7
1.2 Стратегічна взаємообумовленість завдань розвитку організаційного знання на промисловому підприємстві.....	16
1.3 Методи та інструменти управління розвитком організаційного знання	26
Висновки до розділу	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ І РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «НОВАТОР» У ЗОНАХ СТРАТЕГІЧНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	34
2.1. Загальна характеристика діяльності державного підприємства «Новатор»	34
2.2. Аналіз структурно-динамічних характеристик системи менеджменту ДП «Новатор» з позицій його стратегічної гнучкості.....	46
2.3. Аналіз змісту і результатів управління інноваційною діяльністю ДП «Новатор» у зонах стратегічного господарювання	54
Висновки до розділу	62
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗНАННЯ НА ДП «НОВАТОР»	64
2.1. Використання SWOT – аналізу для коригування стратегічних цілей підприємства в розвитку продуктів і ринків.....	64
3.2. Рекомендації для оцінки ступеня відповідності структурних складових розвитку організаційного знання стратегічним цілям підприємства	69
3.3. Рекомендації для оцінювання портфеля компетенцій персоналу підприємства.....	75
Висновки до розділу	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Перед вітчизняними промисловими підприємствами, які зіткнулись із проблемою виходу на нові ринки, пріоритетним завданням є розвиток своєї здатності до створення і промислового освоєння продукції зі споживчою цінністю для нових цільових ринків. Причому такої продукції, яка може скласти конкуренцію зразкам аналогічного призначення, що присутні на цих ринках. Це особливо стосується вітчизняного машинобудування, яке переважно розвивалось у кооперації з партнерами із Російської Федерації. Нині машинобудівні підприємства України прагнуть вийти на ринки ЄС, США чи інших країн – як розвинених, так і тих, що розвиваються. Проте вихід на нові ринки часто потребує суттєвих змін у виробництві та організації збуту виробленої продукції. А доволі часто – навіть диверсифікації виробництва. Відповідно, це змінює структуру технологічного процесу, зміст виробничих завдань ланцюжку, потребує змін технологій роботи зі споживачами та ін.

Вирішення цих завдань потребує нових компетенцій – і не тільки у сфері технічного конструювання та винахідництва, технологічного інжинірингу й раціоналізаторства, а й у сфері просування своєї продукції на нові ринки. Тому багато науковців присвячує свої дослідження питанням розвитку фахових компетенцій персоналу промислових підприємств, набуття ними нових знань, які б відповідали потребам ринку і давали змогу реалізувати стратегію зростання. Зокрема, цим питанням присвятили свої роботи Н. Абдикеев і А. Кисельов, І. Грузіна, В. Дериховська, С. Дудко і М. Семикіна, І. Захарченко, А. Климчук і А. Михайлов, М. Клименко й О. Філатова, Н. Корсікова і М. Меркулов, Б. Саліхов, І. Саліхова, А. Сімбирьова, Г. Соколюк, В. Стадник, І. Швець і Л. Родь, О. Шмурікова та багато інших. Проте, незважаючи на значний науково-методичний доробок у цій сфері наукових досліджень, все ще актуальними залишаються питання акумулювання нових знань та інтеграції усіх знанневих ресурсів підприємства для формування і реалізації конкурентної стратегії в умовах відкритих ринків і геополітичних викликів.

Метою роботи є формування теоретико-методичних основ управління розвитком організаційного знання та розроблення практичних рекомендацій для удосконалення цього процесу в контексті стратегічного управління діяльністю промислового підприємства.

Завданнями роботи визначено:

- проаналізувати теоретичні і методичні підходи до розвитку організаційного знання і сформуванню науково-методичну основу стратегічного управління цим процесом;
- виокремити особливості, етапи та умови формування стратегії діяльності промислового підприємства в умовах глобалізації;
- охарактеризувати зарубіжний досвід управління розвитком організаційного знання;
- здійснити аналіз результатів діяльності ДП «Новатор» та його досвід управління розвитком організаційного знання;
- розробити науково-практичні рекомендації для удосконалення управління розвитком організаційного знання в розрізі цілей стратегічного управління досліджуваним підприємством.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком організаційного знання на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління розвитком організаційного знання в розрізі цілей стратегічного управління промислового підприємства.

Методологічною основою дослідження є: концепція стратегічного управління, ресурсний і цілеорієнтований підходи до управління економічними процесами. При виконанні дослідження застосовувались методи: ретроспективного і гносеологічного аналізу, порівняння, систематизації та узагальнення (пп.1.1; 1.2;1.3), економіко-статистичного аналізу (пп.1.2; 2.1-2.3), методи індукції, дедукції та системного підходу (пп. 2.1, 2.2), економіко-математичного моделювання (п.3.2), SWOT-аналізу (п.3.1); експертного оцінювання (п.3.2 і 3.3); синтезу та наукового

узагальнення (для формулювання висновків за результатами досліджень).

Наукова новизна роботи полягає у формуванні науково-методичних підходів до оцінки ступеня відповідності структурних складових розвитку організаційного знання стратегічним цілям підприємства, які враховують структуру інтелектуального капіталу та внесок окремих його складових у реалізацію стратегічних цілей

Практична цінність полягає в тому що запропоновані рекомендації для оцінювання відповідності портфеля компетенцій персоналу стратегічним цілям підприємства та структурування завдань і напрямів розвитку організаційного знання в розрізі функціональних служб підприємства дозволять підвищити гнучкість підприємства, його інноваційну активність та покращать його конкурентні позиції на ринку.

Апробація результатів досліджень, виконаних в межах даної дипломної роботи відбулась на: IX Міжнародній науково-практичній конференції «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції» (м. Харків: ХНААБУ, 20 квітня 2017 року); на Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці» (Полтава: ПУЕТ, 19 жовтня 2017 р.); XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький, 29 листопада 2018 р.); VII Всеукраїнської студентської науково-практичної Інтернет-конференції «Товарознавчі та маркетингові дослідження товарних ринків» (м. Вінниця, 26 лютого 2020 р.).

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗНАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Організаційне знання: сутність, складові та роль у забезпеченні конкурентоспроможності промислового підприємства

Сучасне середовище господарювання характеризується високою динамічністю, складністю та взаємозалежністю. Висока динаміка ринкових змін є наслідком нарощування темпів науково-технічного прогресу, який змінює не тільки технології виготовлення продукції і способи доведення продукції до споживачів, а й охоплює процеси розвитку споживчих потреб. Усе це знаходить відображення в ринковій поведінці суб'єктів господарської діяльності, втілюючись у їх стратегічних планах і способах здобуття конкурентних переваг. Обґрунтованість стратегічного вибору менеджменту підприємств створює фундамент для наступного каскадування стратегічних цілей за рівнями і сферами управління. А кваліфіковане виконання поставлених завдань є запорукою успішної реалізації стратегії. Усе це неможливе без чіткого розуміння менеджментом підприємства ринкових тенденцій і здатності переводити їх у площину побудови ефективних бізнес-процесів та отримання планованих результатів – як у короткому часовому проміжку (оперативне і тактичне планування), так і у віддаленій (стратегічній) перспективі господарської діяльності.

І те, й інше потребує відповідних знань. Причому знань не лише базових, необхідних для організації рутинних процесів, стандартних і звичних для відповідної галузі, а й новітніх знань, які відображають передові результати наукових досліджень у сфері діяльності підприємства (чи дотичній до неї), і які можуть принципово змінити конкурентні позиції підприємства у разі їх

втілення у виробничі процеси чи процеси роботи з персоналом, формуванні відносин із партнерами та споживачами.

А значить – сучасні підприємства потребують постійного оновлення знанневих ресурсів, які є найважливішим специфічним ресурсом у конкурентній боротьбі за споживача. Концентрація необхідного обсягу нових знань на підприємстві і перехід до управління процесами їх подальшого накопичення відкривають більш широкі можливості для вирішення тих проблем, що перманентно виникають в діяльності сучасних підприємств. Ці знання покращують можливість підприємства по-новому комбінувати наявні ресурси у виробничих процесах, залучати у виробництво нові ресурси із більш досконаліми функціональними властивостями, розширювати споживчі характеристики продукції, зберігати (чи формувати) прихильність потенційних споживачів і ефективно впливати на їх ринкову поведінку.

Організаційне знання не є простою сукупністю знань окремих працівників підприємства. В науковій літературі організаційне знання визначається як «...поєднання структурованого досвіду, цінностей, контекстуальних відомостей і несподіваних осяянь, яке постійно змінюється і служить основою для оцінки і засвоєння нового досвіду й інформації» [1, с. 95]. Тобто, і практичний досвід працівників підприємства, поєднаний між собою за сферами діяльності і особливостями створення продукції в структурі виробничо-технологічного циклу, і досвід вивчення ринку, і нові знання, які працівники самостійно накопичують в процесі саморозвитку або проходячи програми підвищення кваліфікації або набуття нових компетенцій – все це виступає живильним середовищем для появи нових знань, генерування нових ідей і способів їх втілення у практичну діяльність. Таке живильне середовище забезпечує плідний обмін знаннями і синергію інтелектуальних ресурсів підприємства, формуючи його інтелектуальний капітал та забезпечуючи його ефективну реалізацію у процесах створення й збуту продукції.

В умовах глобалізації розвиток організаційного знання зумовлюється різними чинниками. Дослідження наукової літератури з цього питання [21; 22;

34] дало змогу виокремити найбільш важливі з них, що безпосередньо стосуються промислових підприємств і відображають вплив глобалізації на ринкові процеси і процеси створення й реалізації промислової продукції. Це опубліковано нами у роботі [29]. До них віднесено:

1) необхідність оперативного реагування на потреби ринку і своєчасного оновлення асортименту продукції. При цьому зростає конкуренція не лише самих продуктів, а й ключових фахових компетенцій – адже «встигнути» за швидкістю оновлення продукції і забезпечити високий рівень соціально-економічної стійкості підприємства можна лише за умов налагодження власного системного і розширеного відтворення нових знань і розвитку ключових для здобуття конкурентних переваг компетенцій;

2) прискорену актуалізацію систем неявного знання корпорацій, які не підлягають передачі, оскільки конструюють ринкову унікальність і цінність корпорацій, охоплюючи необхідну сукупність базових і ключових компетенцій високого рівня якості. Постійне прискорення темпів ринкових змін залишає мало шансів тим суб'єктам ринку, хто «живиться» переважно тими знаннями, що надходять із зовні – з загальновідомих джерел. Не заперечуючи великого значення ринку чітко формалізованих знань для розвитку сучасних корпорацій, сучасні дослідники наголошують, що стратегічну ринкову стійкість мають ті з них, які не купують, а самі продукують нові знання, перетворюючи їх у ключові компетенції [21; 34];

3) зростання обсягу трансформаційних, трансакційних та інших витрат, що супроводжують отримання «зовнішньої» освіти, яка необхідна для набуття тих знань і компетенцій, які складають основу діяльності конкретних учасників ринку. Багато закладів освіти пропонують компаніям послуги професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, формування специфічних компетенцій тощо, але навіть за умов вірного вибору компаніями освітньої програми ніхто не може гарантувати їм очікуваного рівня якості її засвоєння слухачами. До того ж, отримання специфічного, ексклюзивного, так званого «точкового» знання завжди дорого коштує;

4) бажання індивідів з високим інтелектуальним потенціалом мати змогу його ефективно реалізувати – тому співробітники сучасних підприємств прагнуть розвивати свої компетенції і підвищувати рівень своїх знань з урахуванням специфіки своєї діяльності на підприємствах. Завдяки цьому вони створюють додаткові можливості свого просування по кар'єрі. Проте зацікавленість у високих результатах своєї діяльності в таких працівників збережеться лише тоді, коли в них буде змога розвивати свої здібності саме в межах свого підприємства. Як зазначалось нами в [29], це вимагає створення організаційних основ управління знаннями, зокрема, формування і розвитку спеціальних відділів, які генерують нові знання, залучення до співпраці необхідних працівників, які можуть організувати процес створення і передачі знань (менеджерів з управління знаннями, інженерів, технологів, фахівців у сфері розроблення та індивідуалізації комп'ютерних програм та інформаційних технологій спеціального призначення) – для їх використання в межах організаційного простору компанії. Іншими словами, керівники сучасних компаній мусять створювати необхідні і сприятливі умови для реалізації в них концепції «організації, що самонавчається».

Перехід підприємства до реалізації концепції самонавчання персоналу потребує заздалегідь проведеної оцінки рівня готовності внутрішнього організаційного простору підприємства до сприйняття нових цінностей – адже самонавчання потребує постійних інтелектуальних зусиль і значних витрат часу. Для цього важливо визначити основні моменти в системі цих цінностей. У найбільш систематизованому вигляді вони опубліковані в роботі Б. Саліхова і І. Саліхової [21]. Вчені підкреслюють, що така організація мусить, насамперед, бути «когнітивно самодостатньою». Тобто, вона має бути спроможною здійснювати відтворювальний цикл знань, насичуючи його новітніми ідеями, які потім втілюватимуться у зразках нових товарів, що будуть позитивно сприйняті споживачами. Когнітивна самодостатність досягається завдяки переважанню в структурі персоналу підприємства працівників з інноваційним типом мислення (інноваційною ментальністю). Такі

люди здатні виокремлювати з різних інформаційних потоків важливу інноваційну інформацію, яка дає змогу забезпечувати розширене відтворення специфічного і важливого для успіху підприємства неявного знання.

І це значить, що в програмах розвитку (навчання) персоналу мають бути нові знання, які створені працівниками самого підприємства для його ж потреб, передусім – актуальних. Тобто, підприємство має бути самодостатнім, генеруючи для власних потреб знання, що необхідні для розвитку ключових компетенцій в розрізі програм реалізації нових проектів, закладених в стратегічних планах економічного зростання підприємства. Тому керівники підприємства мають забезпечити необхідні темпи і обсяги розвитку нового знання. Тим більше, що це сприятиме реалізації підприємством значної сукупності факторів конкурентоспроможності (рис. 1.1):

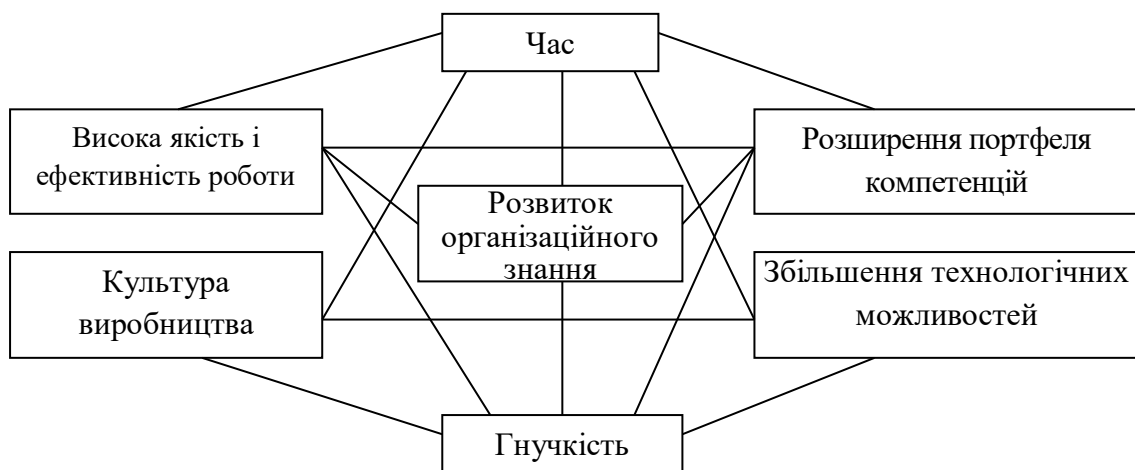


Рисунок 1.1 – Фактори конкурентоспроможності промислового підприємства, що формуються завдяки розвитку організаційного знання

Джерело: власна розробка

Для сучасного промислового підприємства ключове значення у забезпеченні конкурентоспроможності має технологічна складова виробничих процесів. Завдяки сучасним виробничим технологіям, які надають виробничій системі гнучкості та ресурсоощадності, підприємство може формувати конкурентні переваги у сфері мінімізації витрат, диференціації продукції і навіть здійснювати виробничу диверсифікацію. А завдяки сучасним

інформаційним технологіям менеджмент підприємства може підтримувати тісний контакт із споживачами, оперативно реагуючи на розвиток їх споживчих потреб у зоні стратегічного господарювання. При цьому обидва типи прогресивних технологій для їх ефективного використання потребують нових компетенцій – як від виробничого персоналу, що обслуговує новітнє обладнання, так і від управлінського персоналу, який вимушений працювати з набагато більшим обсягом інформації, використовувати набагато складніші методи опрацювання даних, займатись прямим або прихованим таргетуванням ринку, вміти працювати з великими масивами даних.

При цьому в середовищі виробничих працівників значно зростає вага спеціальних компетенцій (наприклад, робота на 3Д-принтерах, верстатах з лазерними пристроями, високоточних оптичних приладах тощо). Для якісного виконання таких робіт (а також обслуговування відповідного обладнання) нині уже недостатньо середньої базової чи професійної освіти, необхідні новітні знання, які здатні розширювати портфель компетенцій сучасного працівника.

Як вказувалось нами у роботі [29], результативне створення і нарощування нових знань і компетенцій в організації, що дотримується концепції самонавчання, досягається також завдяки «диверсифікованому інтелектуальному капіталу», який забезпечує відтворення неявних знань. Тобто знань, які можна назвати ноу-хау, які є відображенням набутого досвіду удосконалення виробничих і управлінських процесів. На думку сучасних дослідників, він охоплює: дослідницький, науково-освітній та методичний капітал (який акумулюється у вигляді системи знань і компетенцій у сфері організації і здійснення освітньої діяльності в межах підприємства); підприємницький капітал (його функцією є втілення нових знань і компетенцій співробітників в нові споживчі продукти й послуги. Крім того, невід'ємною складовою організаційного знання є лідерський капітал, який забезпечує інноваційне керування всіма елементами і сферами діяльності компанії, розвиваючи і посилюючи вплив ключових факторів успіху на усіх етапах і в усіх складових стратегічного управління [3; 5].

Ефективне управління знаннями в усьому організаційному просторі сучасних промислових підприємств забезпечує постійне нарощування їх інтелектуального капіталу. А відтак – створює необхідний фундамент для активної і ефективної інноваційної діяльності, максимально використовуючи для цього інтелектуальний потенціал співробітників. У наукових джерелах навіть з'явився термін «мультирозумна організація» [35]. Він доволі точно відображає основну характеристику сучасної промислової компанії, в якій розум (інтелект) окремих її учасників здатен примножуватись і розвиватись, генерувати інтелектуальну синергію, активно взаємодіючи з інтелектом інших працівників, перетворювати нові знання у нові споживчі цінності.

Ознакою ефективного управління організаційними знаннями є безперервне удосконалення бізнес-процесів підприємства – це забезпечує підтримання високого рівня його конкурентоспроможності і здатності до нарощування своєї присутності на ринку. Це передбачає залучення до роботи з удосконалення працівників усіх підрозділів підприємства, оскільки розвиток знанневих ресурсів мусить відбуватися системно характер.

Для того, щоб процес управління знаннями був результативним, важливо надати йому необхідну організаційну підтримку. Це означає [5]:

- широку роз'яснювальну роботу серед персоналу для розуміння працівниками сутності розвитку організаційних знань, вигідності цільового навчання для працівників і загального позитивного впливу нових знань на діяльність усього підприємства,;

- залучення управлінських працівників усіх рівнів до генерування ідей та розроблення заходів сприяння ефективному впровадженню системи організаційного навчання для удосконалення здійснюваних на підприємстві виробничо-збутових процесів. Для цього можна створити робочі (проектні) групи, до складу яких мають входити інженери-конструктори, технологи, маркетологи, фахівці з логістики та інші. Спільна їх робота сприятиме обміну новими ідеями, формуватиме організаційний простір новаторства,

розвиватиме готовність до прийняття нестандартних управлінських рішень; усе це має стати невід'ємною складовою організаційної культури;

– усебічну інформаційну підтримку, налагодження комунікаційної мережі, функціонування якої забезпечуватиме своєчасне інформування всіх працівників про зміни в діяльності компанії, а значить – націлюватиме їх на нові завдання самонавчання для набуття нових компетенцій; крім того, в процесі таких комунікацій формуватиметься система якісного і оперативного зворотного зв'язку в управлінській вертикалі;

– підтримання ефективної партнерської взаємодії з постачальниками сировини чи комплектуючих – для внесення відповідних змін у виробничі завдання в руслі нових вимог.

Отже, сучасне промислове підприємство мусить розвивати у собі здатність власними силами здійснювати відтворювальний цикл новітніх знань, які потім можуть постати у вигляді нових споживчих товарів. Для цього, окрім обґрунтованого забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами у відповідності до обраної стратегії діяльності, «необхідне формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, щоб внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створювали умови та стимулювали відтворення та реалізацію людських ресурсів в контексті завдань стратегічного управління» [17].

Як вказується у наукових публікаціях, в багатьох сучасних компаніях нині починають орієнтуватись на якість людських ресурсів, ефективне використання інтелекту співробітників, його розвиток, перетворення в сукупний інтелектуальний капітал [19; 21; 23; 30; 32]. Зміна парадигми розвитку внутрішнього середовища відображається і на цінностях організаційної культури. Зокрема, В. Томілов підкреслює необхідність підтримки та заохочення в колективі різноманітних суджень і точок зору, розвитку плідних організаційних відносин, частішого делегування повноважень керівниками своїм підлеглим, що знаходяться на нижчому рівні управлінської ієрархії. Відстоювання власних позицій і можливість

реалізувати власні рішення сприяє підвищенню рівня відповідальності менеджерів та фахівців функціональних служб за свою роботу [32]. Це відрізняє цінності організаційної культури традиційного типу (яка надає перевагу системному адмініструванню), і організаційної культури підприємницького типу, у якій домінують цінності, що заохочують ініціативність персоналу і передбачають збільшення обсягу делегування повноважень (як постійних, так і тимчасових) на нижчі рівні існуючої на підприємстві управлінської ієрархії.

Очевидно, що для забезпечення розвитку сучасних компаній, для повноцінної реалізації закладеного в нових знаннях конкурентного потенціалу необхідно культивувати організаційні цінності, які залучають людей творчих, здатних відшукувати нові можливості у зовнішньому середовищі і реалізувати їх, застосовуючи інноваційні підходи. Як вірно підкреслюють сучасні науковці, важливо, щоб «кадровий потенціал підприємства сприяв формуванню та розвитку ключових факторів його успіху, що і є основними завданнями стратегічного управління» [5, с. 72]. До таких факторів належить не тільки здатність до створення й реалізації інновацій (тобто, творчість і винахідництво), а й згуртованість працівників, їх лояльність до компанії, відданість їй основним принципам функціонування у конкурентному середовищі. Усе це зможе служити врівноважуванню інтересів працівників, попередженню виникненню деструктивних конфліктів.

До того ж, це уможливлуватиме утримання стабільності складу персоналу в період труднощів, які часто виникають в ході реалізації конкурентних стратегій, в і особливо – стратегії диверсифікації, яка може суттєво змінити вимоги до структури портфеля компетенцій персоналу. І тому навички підтримання згуртованості і взаємодопомоги серед працівників підприємства також мають бути важливими елементами організаційної культури, яким слід приділяти належну увагу у системі розвитку організаційного знання, особливо – якщо підприємство є учасником мережі партнерів, що реалізують єдину стратегію поведінки на ринку.

Розвиток взаємовигідних організаційних відносин через організаційні цінності корпоративної культури, крім переліченого вище, уможливлуватиме поліпшення процесів накопичення і передавання знань в усіх структурних ланках і підрозділах партнерської мережі. А значить – розширюватиме можливості рекомбінування наявних ресурсів і процесів для створення додаткових конкурентних переваг в єдиному організаційному просторі. Завдяки цьому формуватимуться ще кращі умови для розвитку організаційного знання, його перетворення у організаційний капітал і капітал відносин [30]. Для промислових підприємств це створює належний інтелектуальний фундамент і єдиний мотиваційний простір для формування нових конкурентних переваг, заснованих на новітніх і унікальних знаннях. Це формуватиме, в тому числі, і кращу здатність підприємства до реалізації стратегічних цілей зростання, які потребують виробничої диверсифікації. В умовах сучасного звуження ринків промислової продукції, спричиненого пандемією Covid-19, успішно проведена виробнича диверсифікація може відкрити нові можливості для відновлення економічної дохідності підприємства і його кількісного зростання.

1.2 Стратегічна взаємообумовленість завдань розвитку організаційного знання на промисловому підприємстві

Здатність промислового підприємства до підтримання своїх позицій на ринку і кількісного зростання можливе лише завдяки стратегічному мисленню його керівників. Вони повинні підібрати таку команду фахівців, яка може належним чином оцінити ринкову ситуацію, розпізнати зміни на ринку ще за його слабкими сигналами і випередити своїх конкурентів у реалізації тих можливостей, на які вказують ці сигнали. Зрозуміло, що вміння своєчасно реагувати на нові ринкові ситуації є сукупною і надзвичайно важливою компетенцією підприємства. Вона складається із компетенцій маркетологів,

які кваліфіковано використовують інструменти і технології дослідження ринку – для чіткого визначення змін у вимогах і запитах споживачів до продукції, яку постачає підприємство на ринок; компетенцій інженерів-конструкторів і технологів, які вміють внести конструктивні зміни у прототипи продукції – відповідно до нових вимог споживачів, а відтак – налагодити їх виробництво; логістичних компетенцій – для формування ресурсних і фінансових потоків із партнерами по технологічному ланцюжку, розширюючи або звужуючи мережу партнерів відповідно до нових ресурсних потреб. А також змінити багато чого іншого у внутрішньому середовищі підприємства, причому адаптивне переналаштування має відбуватись швидко і з мінімальними витратами – щоби зберегти фінансову стійкість підприємства в процесі цих трансформацій, не відстаючи, а навіть випереджаючи конкурентів.

Реалізація такого переходу до нових умов діяльності підприємства потребує цілеспрямованої і наполегливої роботи його керівників і персоналу відповідних категорій у сфері розвитку організаційного знання. Це зрозуміло, оскільки в розвиненому ринковому середовищі стійкі конкурентні переваги здобуваються і підтримуються суб'єктами господарювання передусім за рахунок власного інтелектуального капіталу. Постійні ринкові виклики вимагають розвитку тих компетенцій, які спроможні сформувати адекватну стратегію їх подолання. І з кожним роком пріоритетність компетенцій персоналу підприємств зміщується в бік тих, які дають змогу не тільки розпізнати нову ринкову ситуацію, а й згуртувати команду кваліфікованих працівників для розроблення й реалізації конкурентної стратегії.

Зв'язок розвитку організаційного знання з вибором конкурентної стратегії діяльності підприємства підкреслюється багатьма сучасними науковцями [2; 6; 8; 10; 13; 27]. І це зрозуміло, адже успішна реалізація зробленого керівниками стратегічного вибору залежить від вміння працівників функціональних служб підприємства кваліфіковано застосовувати технології, методи й інструменти реалізації прийнятих рішень. І без належної уваги до управління розвитком організаційного знання, метою якого має бути набуття працівниками нових

компетенцій, які необхідні для реалізації стратегічних планів (наприклад, створення й реалізації нових продуктів, які отримують позитивний відгук у споживачів), вітчизняні промислові підприємства не зможуть правильно позиціонувати свою продукцію на ринках розвинених країн і утвердитися на них, потіснивши конкурентів.

Отже, розвиток організаційного знання має відповідати стратегічним пріоритетам підприємства у планованій перспективі. І. Ансофф, один з провідних науковців у сфері стратегічного управління, розглядаючи альтернативи стратегічного вибору суб'єктів господарювання, рекомендує орієнтуватися на взаємопов'язаність портфельної і конкурентної стратегій [4]. Згідно визначень І. Ансоффа, портфельна стратегія окреслює особливості бізнесу компанії. Вона вказує, що саме компанія робить, а що ні, даючи відповідь на питання, в яких конкретно стратегічних областях бізнесу (СОБ), фірма буде працювати в майбутньому, а також – як ці сфери будуть пов'язані між собою. За твердженням І. Ансоффа, основні складові портфельної (корпоративної) стратегії – «це географічний вектор зростання, що визначає масштаби і напрямок майбутньої сфери діяльності фірми, конкурентна перевага, синергізм між різними сферами діяльності, стратегічна гнучкість портфеля, заснована або на диверсифікації та / або на наявності загальних ресурсів для різних СОБ» [4, с.79].

Кожна така стратегічно важлива для підприємства сфера бізнесу вимагає особливого підходу, за якого цей бізнес може бути конкурентним. Тому конкурентна стратегія визначає ті підходи, за допомогою яких компанія буде діяти в кожній стратегічній області, як вона буде домагатися конкурентних переваг, як буде взаємодіяти зі споживачами, постачальниками, посередниками та іншими учасниками ринку в процесах створення, виготовлення і продажу своєї продукції.

Доволі співзвучну такій класифікації стратегій, яку зробив І.Ансофф, пропонує Б. Карлофф. Проте він, крім портфельної, виділяє ділову та функціональні стратегії (а не конкурентні). Портфельна стратегія, на думку

Б. Карлоффа, може реалізуватися в таких напрямках [11, с.36]:

1. Придбання бізнесу в нових галузях.
2. Зміцнення наявних підрозділів (доповнення кращими елементами) за допомогою нових придбань.
3. Поступовий вихід із небажаних (неперспективних) галузей.
4. Продаж підрозділів, що можуть бути виокремленими, і створити з них більш підходящі структури.
5. Додаткове розміщення ресурсів у формі капіталу і витрат.
6. Виокремлення підрозділів, які є об'єктами стратегічного управління.
7. Використання переваг наявних у портфелі підприємств для досягнення ефекту синергізму в процесі організаційної взаємодії.

Портфельна стратегія може охоплювати ряд ділових, які, в свою чергу, містять сукупність функціональних стратегій. Ділова стратегія розробляється для досягнення довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать компанії високу рентабельність. А функціональні стратегії необхідні для ефективного розподілу ресурсів відділів і служб компанії.

Тобто, власне ділова стратегія Б. Карлоффа за своєю сутністю відповідає конкурентній стратегії І. Ансоффа. Підприємство може обирати різні варіанти конкурентної поведінки. Під конкурентною поведінкою розуміють позицію, яку в процесі прийняття рішення займає підприємство стосовно своїх конкурентів [8, с.47]. На вибір підприємством конкурентної поведінки впливає значне число різноманітних факторів. До них відносять: силу конкурентної боротьби в галузі, тип ринку, джерела конкурентної переваги, цілі функціонування підприємства та ін. На рис. 1.2 подано класифікацію типів конкурентної поведінки підприємства за основними відмітними ознаками, яка сформована автором на основі [4; 11; 25].

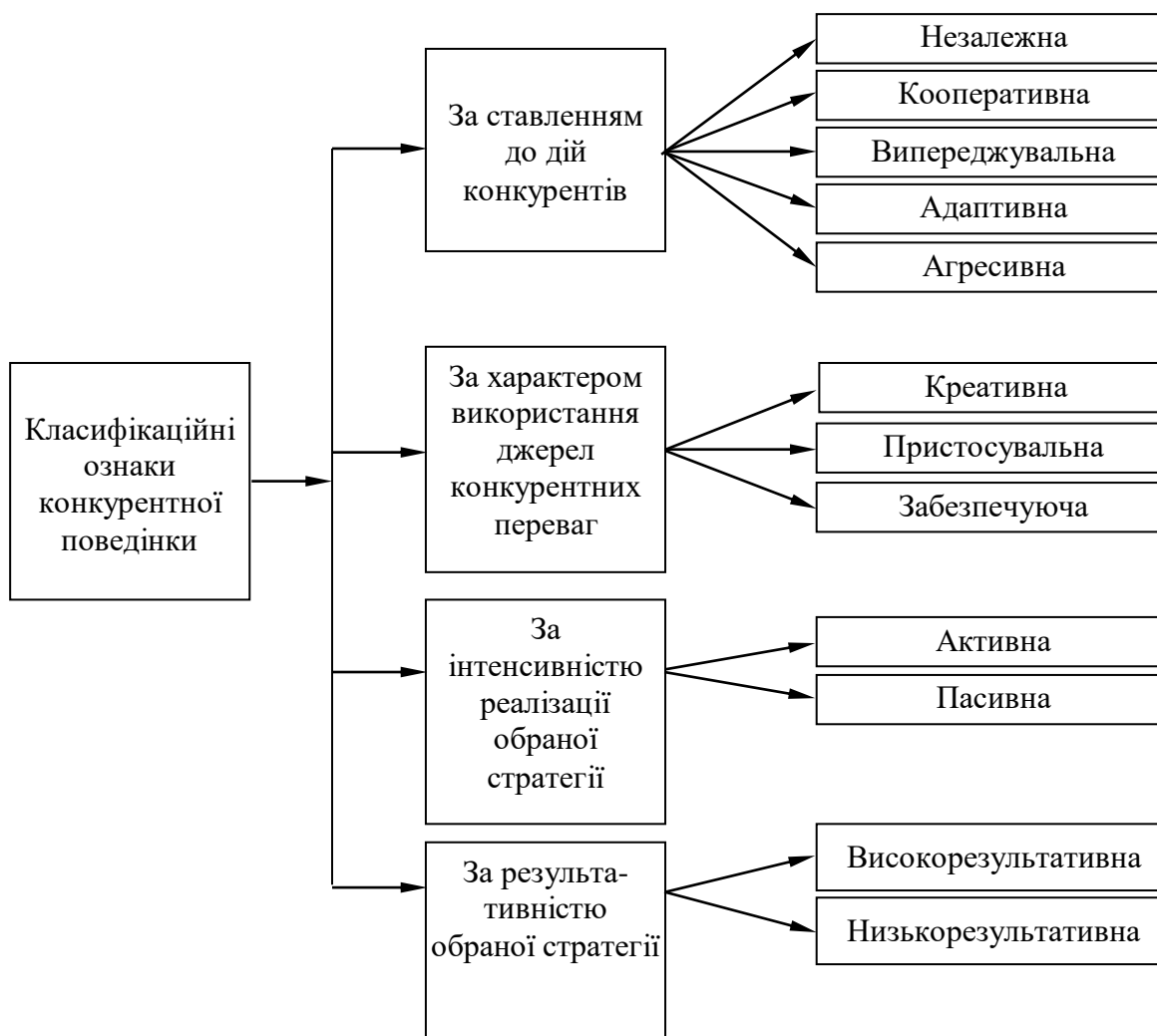


Рисунок 1.2 – Типи конкурентної поведінки підприємств

Охарактеризуємо коротко ті з набору типів конкурентної поведінки, які важливо розпізнавати з позицій завдань розвитку організаційного знання.

1. Незалежна поведінка. Обирається тоді, коли дії і/чи протидія конкурентів (в явній чи неявній формі) не враховуються менеджментом підприємства; це властиво в основному для другорядних рішень у веденні бізнесу. Однак можливим варіантом є незалежність вибору при створенні нової ринкової ніші. Для цього підприємство мусить мати унікальний продукт, з яким воно може вийти на ринок. Є результатом реалізації накопиченого організаційного знання і створеного ноу-хау.

2. Кооперативна поведінка. Формується за результатами узгоджених рішень групи підприємств та відповідає їх прагненням не вступати у постійну

конфронтацію; часто використовується середніми підприємствами та крупними компаніями на олігополістичних ринках. Найчастіше така поведінка обирається підприємствами, що виготовляють продукцію, на яку є традиційний попит (наприклад, енергоресурси, вирощування і переробка сільськогосподарської продукції тощо). У сфері організаційних знань зазвичай надають перевагу передачі наявного досвіду.

3. Адаптивна поведінка. Передбачає врахування дій конкурентів – через пристосування до рішень тих конкурентів, які вважаються важливими на ринку; проте не завжди враховується їх (конкурентів) подальша реакція на ринкові зміни. Організаційне знання за цих умов розвивається у вигляді програм підвищення кваліфікації у сфері техніко-технологічного обслуговування виробництва.

4. Випереджувальна (проактивна) поведінка – це найскладніша лінія поведінки, яка потребує кваліфікованого прогнозу ринкової ситуації. Полягає в передбаченні реакції конкурентів, вважаючи, що вони збережуть свій колишній тип поведінки, на противагу якому підприємством і приймаються стратегічні рішення. Потребує розвитку організаційних знань у сферах, що визначені стратегічно важливими для перспективного бізнесу. Нові знання мають стати основою формування конкурентних переваг.

5. Агресивна поведінка – також передбачає прогнозування реакції конкурентів на рішення підприємства. Однак, в цьому разі передбачається, що конкуренти займають гіршу позицію стосовно підприємства. Ця поведінка властива учасникам олігополії за глобального попиту, який не збільшується. Удосконалення бізнес-моделі може забезпечити виграш для одного, спричиняючи програш для іншого.

За умов високої нестабільності та непередбачуваності, які властиві сучасному глобальному ринку, не існує універсального набору методик, який би чітко вказував – який тип конкурентної поведінки буде найбільш успішним з погляду отриманих економічних результатів. Тим більше, що здобуття інформації необхідної якості і в потрібному обсязі для розробки ефективної

конкурентної стратегії завжди ускладнене прагненням приховати таку інформацію конкурентами. Однак незмінним залишається основний принцип конкуренції – постійне оновлення товарів і процесів з урахуванням тенденцій ринкового попиту. І це потребує розвитку організаційного знання.

На підтвердження актуальності проблеми розвитку організаційного знання на вітчизняних підприємствах доцільно навести дані про динаміку результативності їх інноваційної діяльності за останні 9 років (табл. 1.1, побудована за даними Держкомстату України [15; 16]). Як видно із наведених в таблиці даних, в Україні результативність інноваційної діяльності промислових підприємств впродовж останніх років погіршується – адже частка інноваційної продукції в загальних обсягах реалізації промислової продукції до 2017 р. постійно зменшувалась і склала всього 0,7%; у 2018-2019 роках вона дещо зросла – до 1,3%.

Таблиця 1.1 – Динаміка результатів інноваційної діяльності промислових підприємств України

Показники	Роки								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації промислової продукції, %	3,8	3,3	3,3	2,5	1,4	-*	0,7	0,8	1,3
Частка підприємств, що впроваджували інновації, %	12,8	13,6	13,6	12,1	15,2	16,6	14,3	15,6	13,8

*Примітка: дані за 2016 р. за цим показником офіційно не оприлюднені

І якщо зменшення кількості інноваційно-активних підприємств у 2014 р. зумовлено об'єктивними чинниками (в період політичної нестабільності і воєнної агресії ризику інноваційної діяльності значно зростають), то зменшення частки таких підприємств у 2017 р. (з 16,6% у 2016 р. до 14,3% у 2017 р.) уже не можна пояснити суто цими причинами. Тим більше, що винахідницька активність в Україні (після значного погіршення у 2014 р.) в

наступні роки почала відновлюватися, поступово наближаючись до рівня, досягнутого у 2013 р. (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Надходження заявок на об’єкти промислової власності в Україні

Об’єкти промислової власності	Кількість за роками, одиниць					2016 у % до 2015*	2017 у % до 2016*	2017 у % до 2013*
	2013	2014	2015	2016	2017			
Усього	53767	44146	47819	51559	53454	107,8	103,6	99,4
Винаходи	5418	4814	4495	4095	4048	91,1	98,9	74,7
Корисні моделі	10175	9384	8620	9557	9105	110,8	95,2	89,5
Промислові зразки	3778	2664	2080	2302	2480	110,6	107,7	65,6
Знаки для товарів і послуг	34393	27280	32621	35605	37817	109,1	106,2	110,0

Джерело: побудовано за даними [20]; позиції, що позначені* розраховані автором.

Наведені у табл.1.1 і 1.2 дані корелюють між собою – частка інноваційної продукції у загальних її обсягах зменшується (див. табл.1.1), оскільки зменшується і кількість створених інновацій, на які подавались у відповідні періоди заявки на реєстрацію об’єктів промислової власності (див. табл.1.2). Як видно із розрахунків, найгірша ситуація – із відновленням здатності українських підприємств до створення винаходів і промислових зразків – у 2014 р. заявок на винаходи стало на 10,8 % менше, ніж у попередньому 2013 р., у 2015 році – на 7,3 %, у 2016 – на 8,9 %. За цими позиціями у 2017 р. їх рівень відповідно склав лише 74,7% і 65,6% від рівня 2013 р.

Звичайно, загальне погіршення винахідницької діяльності значною мірою зумовлене відторгненням тимчасово окупованих територій на Сході України (де працювало доволі багато високотехнологічних машинобудівних підприємств). Однак нагальність питань виходу на нові ринки для більшості вітчизняних підприємств спонукає їх керівників до розробки принципово нових зразків продукції, які могли б бути затребувані на цих ринках, а відтак – до реалізації стратегії диверсифікації виробництва.

Диверсифікація (лат. *diversus* – різний, віддалений і *facere* – робити) – розширення підприємствами номенклатури продукції, що ними випускається. Диверсифікація існує у двох основних формах:

1) розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах власної галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів;

2) вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарства. Внаслідок цього відбувається перехід від вузько номенклатурного до багатoproфільного виробництва [9, с. 344].

Диверсифікація найчастіше розглядається з позицій роботи з ринком, а саме: 1) як складова набору стратегій – для проникнення у нові сфери діяльності, не характерні для підприємства; 2) як одна з маркетингових стратегій – для розробки і випуску нової продукції для нових ринків. Кожне із поданих вище формулювань окреслює певні можливості та характеристики диверсифікації, які взаємодоповнюють одна одну. Наприклад, коли формується набір стратегічних альтернатив для корпоративної стратегії. Тому диверсифікацію підприємства є однією із стратегічних альтернатив, яка обирається з огляду на тенденції ринкової кон'юнктури і забезпечує зростання і розвиток підприємства за рахунок створення нових бізнес-ліній, у яких підприємство здатне сформувати стійкі конкурентні переваги [4; 25, с.173].

Тому стратегія диверсифікованого зростання націлена на розширення напрямів діяльності через освоєння виробництва і виведення на ринок такої нової продукції, яка відповідає очікуванням значної кількості споживачів і має для них значну споживчу цінність, що забезпечує підприємству суттєве зростання обсягу доходів. Для цього потрібні нові знання – проте першочергово ті, що можуть забезпечити, з одного боку, створення продуктових інновацій, що мають споживчу цінність для обраного ринку, а з іншого – ті, що можуть чітко виділити саме ті складові споживчої цінності, які є пріоритетними для цього ринку. Тому диверсифіковане зростання потребує розвитку організаційного знання (рис.1.3).

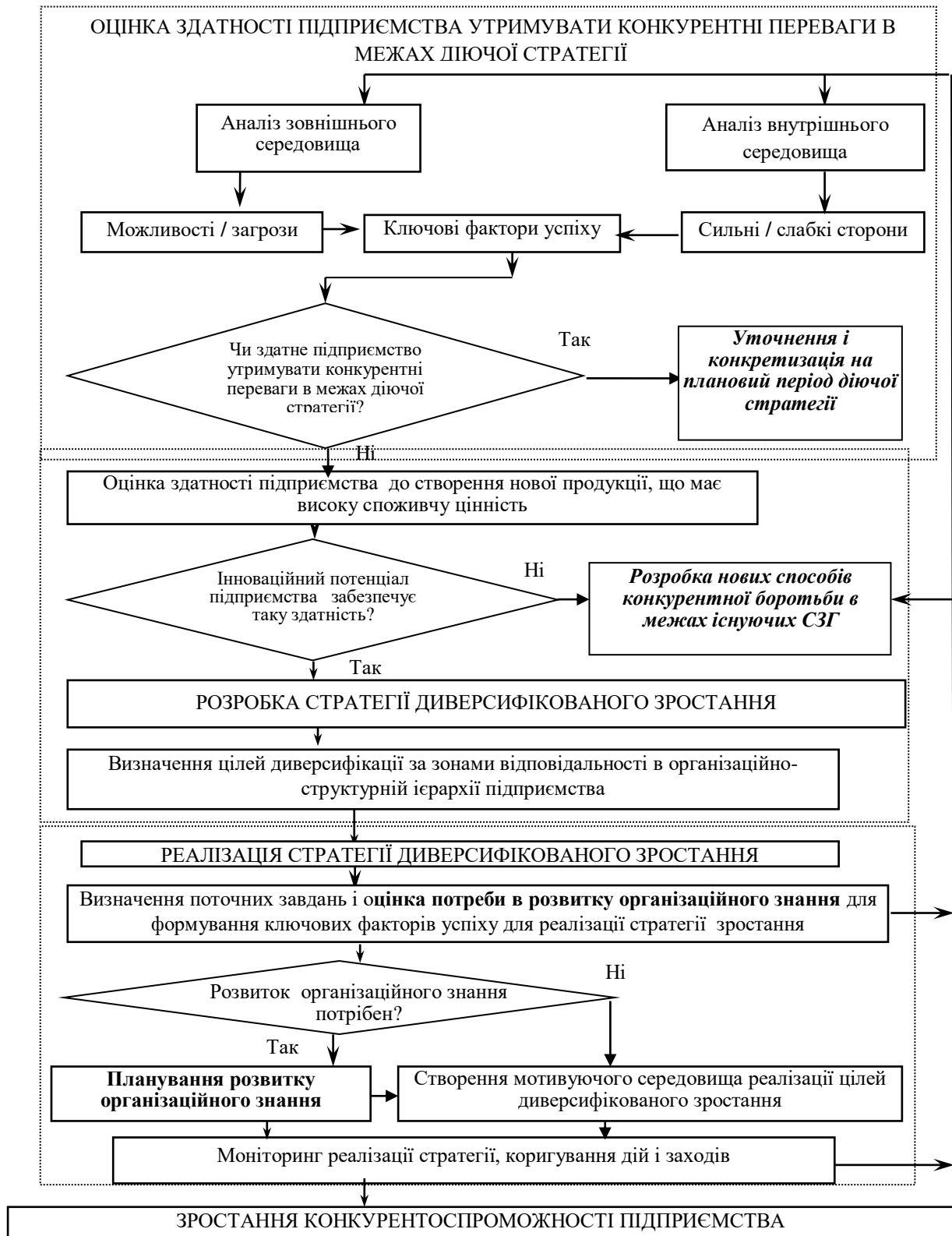


Рисунок 1.3 – Алгоритм вибору і реалізації стратегії диверсифікованого зростання для підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням розвитку організаційного знання

Джерело: адаптовано до завдань дослідження на основі [25]

Зростання за рахунок диверсифікації можливе тільки в разі формування підприємством у новому напрямі діяльності стійких конкурентних переваг, які не можуть бути швидко скопійовані іншими. Очевидно, що для успіху на нових ринках важливо не лише створити нові товари, а й довести їх практичну цінність для споживача – лише тоді вони можуть бути реалізовані з економічною вигодою. А це потребує кваліфікованого позиціювання такої продукції на ринку, тим більше – на новому не лише географічно, а й з позицій «технологічної зверхності» європейських споживачів, яка є традиційною по відношенню до продукції виробників з пострадянських країн, в тому числі – українських. Тому до числа важливих компетенцій, які мають першочергово розвивати вітчизняні підприємства для збільшення своєї конкурентоспроможності, є не тільки інженерно-технологічні, а й ті, що відносяться до сфери маркетингу. Причому останні мають наповнюватися як новітніми технологіями дослідження ринку (трендів розвитку споживчих потреб, трендів розвитку НТП у обраній сфері діяльності), так і ефективними технологіями виведення продукції на ринки, особливо на нові ринки, де вже сформувались споживчі пріоритети завдяки активному брендингу глобальних ринкових гравців.

Отже, наведене вище дає підстави для висновку, що успішна реалізація стратегії диверсифікованого зростання потребує розвитку організаційного знання у тих напрямках, які є визначальними для формування ключових факторів успіху на нових цільових ринках.

1.3 Методи та інструменти управління розвитком організаційного знання

Розвиток організаційного знання має стати невід'ємною частиною процесу формування стратегії кожного сучасного підприємства, складаючи основу його кадрової політики і втілюючись у зростанні рівня компетентності працівників підприємства.

Система управління розвитком організаційного знання (knowledge management) мусить включати: аудит наявного рівня управління організаційними знаннями; розробку схем та форм обміну знаннями між працівниками в процесі міжособистісних комунікацій; постійне застосування різних форм навчання персоналу з метою залучення нових знань; впровадження інформаційних технологій для управління знаннями; розробка мотиваційної системи отримання знань та обміну ними. Чим більше працівників будуть задіяними у процесі виявлення інформації і прийняття рішень, тим більшою буде гнучкість підприємства, його здатність оперативно відповідати зовнішнім викликам. Тому необхідно розвивати компетенції усіх категорій персоналу і всебічно їх використовувати. У Додатку А (табл. А.1) узагальнено позитивний досвід управління розвитком організаційного знання успішних світових брендів. Аналізуючи наведене в таблиці, можна виділити загальні ключові фактори успіху в управлінні розвитком організаційного знання в цих компаніях – інноваційна й стратегічна спрямованість кадрової політики; наявність системи соціальних гарантій для кожного працівника; виявлення і поширення передового досвіду і постійний професійний розвиток; врахування особистісних характеристики кожного працівника; постійний аналіз ринку праці.

Першим кроком до побудови програм розвитку організаційного знання є виявлення найважливіших для реалізації стратегії підприємства компетенцій (ті, що створюватимуть найбільшу цінність для споживачів), а далі – обрати методи навчання персоналу таким компетенціям відповідно до їх здатності забезпечити отримання необхідного результату у роботі з цільовими групами споживачів. І цей результат має бути оцінений насамперед з позицій формування цінності для підприємства (рис.1.4). Реалізація програм розвитку організаційного знання має забезпечувати зростання продуктивної ініціативності їх учасників, зокрема – у ініціюванні та доведенні до стадії комерціалізації перспективних з погляду економічних результатів інноваційних проектів та завдань .

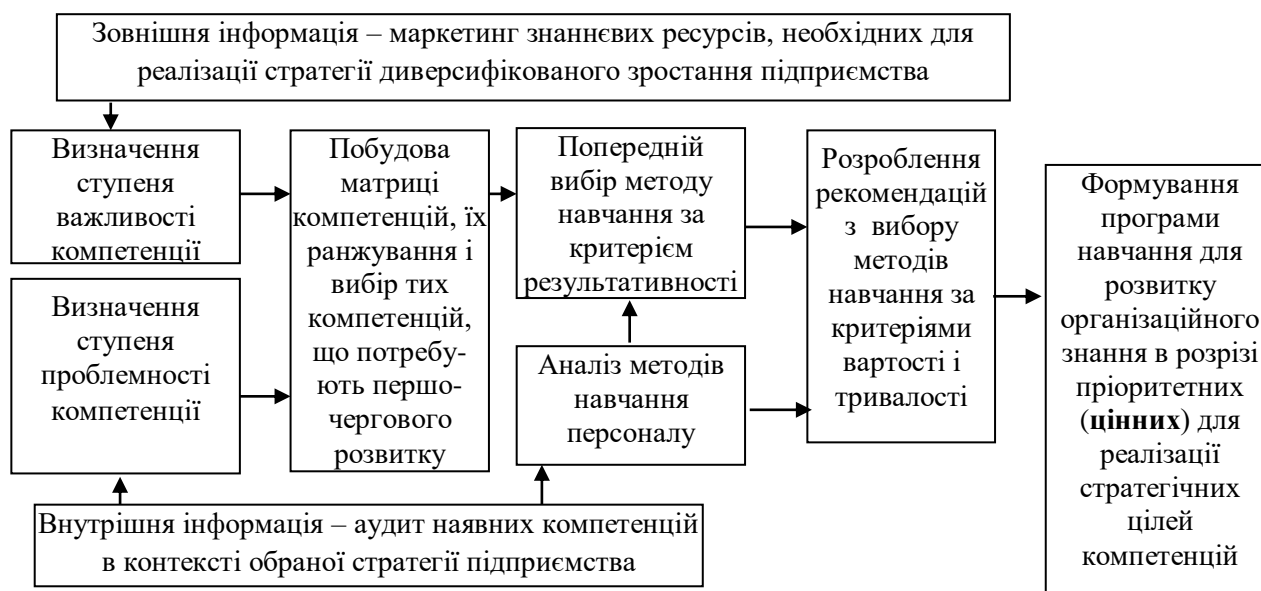


Рисунок 1.4 – Схема формування програми розвитку організаційного знання

Джерело: доповнено автором з урахуванням [27]

Нові компетенції працівники можуть набувати як через систему самоосвіти, так і через участь у програмах підвищення кваліфікації, які можуть бути різними (табл. 1.3, складена автором на основі [22; 24; 31]).

Таблиця 1.3 – Цілі і способи реалізації програм розвитку компетенцій

Види програм	Цілі програми	Спосіб реалізації
Навчально-методична	Зміна технології професійного навчання	Рейтинг, моніторинг знань
Технологічна	Планування професійно – кваліфікаційного просування персоналу, підготовка працівників до роботи з новими технологіями	Підготовка до підвищення кваліфікації працівників службами управління персоналом, залучення викладачів та інструкторів у відповідній сфері діяльності
Науково-дослідна	Розвиток науково-дослідних робіт на підприємстві з метою створення й реалізації нових продуктів	Укладання договорів з науково-дослідними організаціями, вищими навчальними закладами, науковими підрозділами організацій
Мотиваційна	Підвищення мотивації персоналу щодо свого розвитку	Матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу

З позицій завдань диверсифікованого зростання промислового підприємства такі компетенції мають розвиватись як для підвищення здатності інженерно-технічного персоналу до створення інновацій (розвиток креативного мислення, сучасних технологій інженерного проектування тощо), так і в сфері управління маркетингу і просування продукту. Для цього можна використовувати різні методи активізації інноваційного пошуку.

Для управлінського персоналу важливими є також здатність до маєвтики (виявлення вартих уваги інноваційних ідей і підтримки їх авторів для експериментальної перевірки та реалізації концепції ідеї у матеріальний продукт). Характеристика найбільш дієвих методів активізації творчого пошуку наведена в табл.1.4, яка сформована за [1; 13; 18; 22]

Таблиця 1.4 – Можливості розвитку організаційного знання методами активізації творчого пошуку

Сфера розвитку компетенцій персоналу	Метод
Розвиток організаційних здібностей і креативності, необхідних у проектному менеджменті	Делегування відповідальності
Розвиток асоціативного мислення, генерування ідей і оперативності у вирішенні нагальних проблемних ситуацій, що потребують інноваційних підходів	Розумова атака
Розвиток системного і дивергентного мислення для виявлення цінних і відсіювання нежиттєздатних інноваційних ідей	Морфологічний аналіз і синектика
Розвиток здатності до командної роботи у відстоюванні інноваційної ідеї	Групова дискусія
Розвиток спеціальних нових компетенцій за тематикою семінару, що підвищуватимуть здатність працівника до створення інновацій	Тематичні семінари
Розвиток маєвтики і опанування ролевою поведінкою,	Ділові ігри
Розвиток здатності імплементації прогресивного досвіду у діяльність свого підприємства	Бенчмаркінг
Нові знання у сфері проектування і реінжинірингу бізнес-процесів	Коучінг
Здатність образно подавати нову інформацію цільовим аудиторіям для когнітивного відгуку (позитивного сприйняття); налагоджування організаційних відносин; продажу товарів (маркетинг)	Сторітеллінг
Здатність поєднувати випадкові речі у різних сферах для створення нового, що може мати споживчу цінність	Метод фокальних об'єктів

Розвиток організаційного знання націлюватиме працівників на досягнення індивідуальної досконалості у своїй діяльності в поєднанні із ініціативністю, колективним навчанням і системним мисленням. За рахунок цього підприємство може стати самодостатнім, здатним створювати знання для власних потреб і ефективно його використовувати, маючи самим значно ширші можливості у формуванні й нарощуванні конкурентних переваг, що підкреслюється багатьма науковцями, які досліджують чинники конкурентоспроможності підприємства [40-42].

Сучасним і ефективним інструментом управління розвитком організаційного знання є так звана збалансована система показників (англійська аббревіатура якої – BSC), запропонована Р. Капланом та Д. Нортеном [36]. З її допомогою визначають стратегічні цілі менеджменту у конфігурації «фінанси-клієнти-процеси-персонал» (рис. 1.5).

Для відповідних функціональних підсистем управління вибудовується ієрархія показників, досягнення яких пов'язується із системою стимулювання. Виступаючи інструментом стратегічного управління підприємством, BSC передбачає формування сукупності показників, що відображають результативність діяльності вищих менеджерів, відповідальних за функціональні сфери підприємства. Таке «стратегічне балансування» допомагає менеджерам глибше зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між усіма найважливішими аспектами діяльності підприємства. Це зменшує ймовірність того, що працівниками підприємства буде створено продукт, який відповідає критеріям операційної ефективності, але не відповідає вимогам клієнтів, а також того, що менеджмент підприємство зосередить свою увагу на інвестуванні у розвиток виробництва, залишаючи поза увагою кадровий капітал, який є основним засобом формування конкурентних переваг, на що вказують багато зарубіжних науковців, які ставили перед собою завдання визначити ключові чинники успішності підприємств, що працюють на конкурентних ринках [38-42].

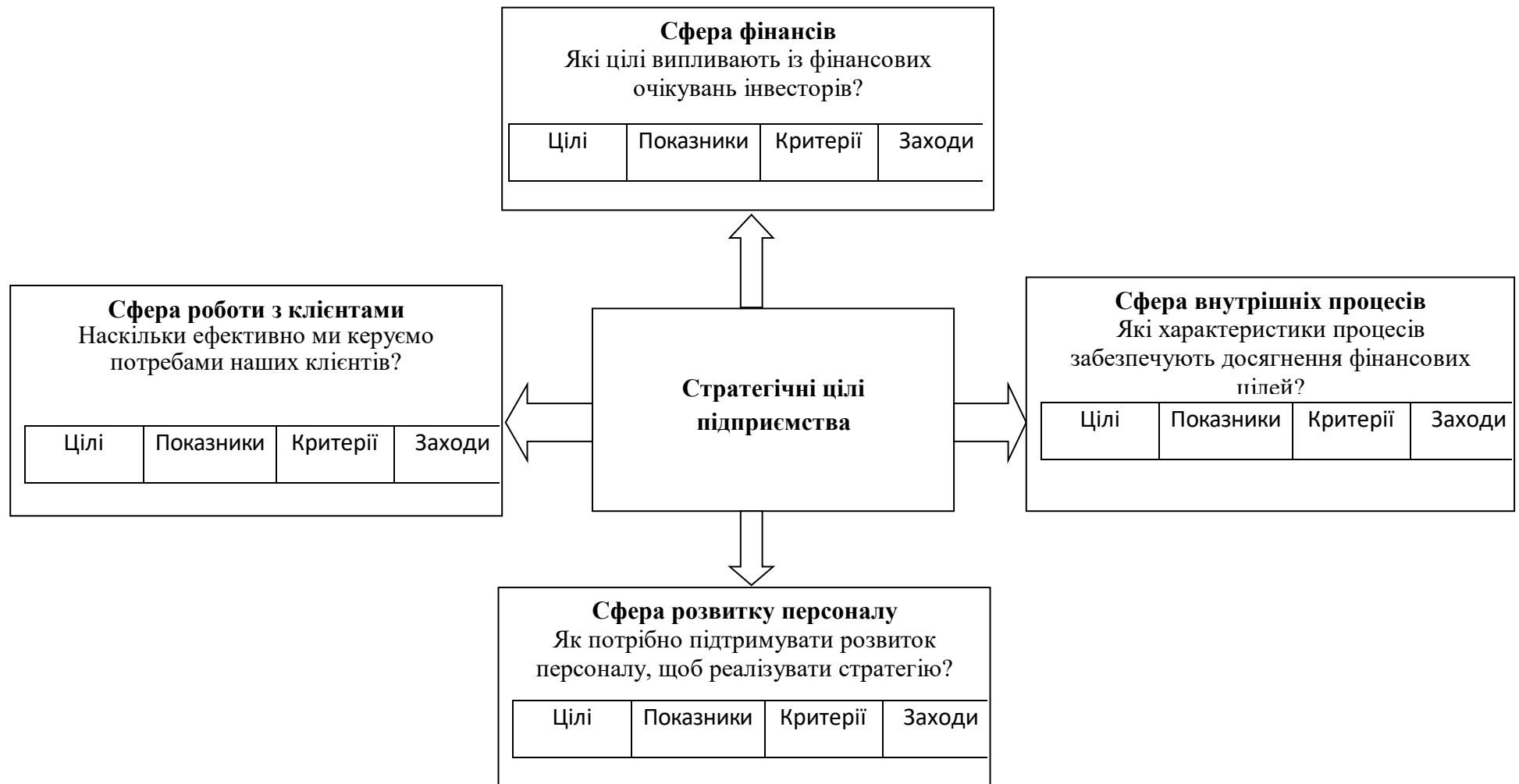


Рисунок 1.5 – Напрями формування системи збалансованих показників

Таким чином, завдяки наявності у складі показників тих, що спрямовують розвиток персоналу у необхідному для реалізації стратегічних цілей напрямі, BSC дає змогу успішно керувати підприємствами, відстежуючи перебіг здійснюваних процесів у режимі швидкого реагування і навіть дій «на випередження», що так важливо для нинішніх умов діяльності.

На сьогодні сформовано багато варіантів конкретизації цієї системи для різних видів стратегій і підтверджується ефективність їх застосування – як з позицій реалізації стратегічних цілей, так і з позицій підвищення дієвості мотиваційного процесу. Важливо те, що ця система дає змогу оцінити результати реалізації програм розвитку організаційного знання, пов'язуючи їх із набуттям відповідних компетенцій працівниками.

Висновки до розділу

Створення і утримання конкурентних переваг є одним з найважливіших стратегічних завдань будь-якого підприємства. Вибір необхідної конкурентної стратегії необхідно проводити з врахуванням різноманітних факторів, які впливають на конкурентну поведінку підприємств, головною проблемою при цьому є знаходження і реалізація тих напрямів діяльності, які принесли б найбільший ефект. Важливою умовою для реалізації конкурентної стратегії є наявність у підприємства тих ресурсів, які здатні, по-перше, реально оцінити конкурентний потенціал підприємства, його спроможність сформувати ті конкурентні переваги, що можуть стати основою конкурентної стратегії, а по-друге – обґрунтувати вибір конкурентної поведінки підприємства стосовно інших суб'єктів ринку, які здійснюють економічну діяльність у тій же стратегічній зоні господарювання. Це завдання знаходиться у функціональній сфері вищого менеджменту і потребує відповідних компетенцій, серед яких вирішальна роль належить аналітичному мисленню та концептуальному баченню. Водночас вони мають підкріплюватися специфічними

компетенціями, які стосуються організації та управління внутрішніми процесами підприємства і його позиціонування у зовнішньому середовищі. Ці компетенції є складовою організаційного знання.

Організаційне знання – це комплекс компетентностей працівників, які необхідні для ефективного здійснення бізнес-процесів. Організаційне знання формує ноу-хау підприємства і з кожним роком відіграє все більшу роль у набутті підприємствами конкурентних переваг. Тим більше, якщо підприємство реалізує стратегію виходу на нові ринки, яка потребує нових підходів до роботи зі споживачами. Важливо при цьому обґрунтовано підходити до формування програм розвитку організаційного знання. Для цього доцільно структурувати цілі і результати з позицій кінцевого споживача – тобто, підприємства, яке потребує набуття тих компетенцій, які можуть забезпечити суттєву економічну віддачу у планованому стратегічному періоді.

ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ І РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «НОВАТОР» У ЗОНАХ СТРАТЕГІЧНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1 Загальна характеристика діяльності державного підприємства «Новатор»

Державне підприємство «Новатор» (надалі – ДП «Новатор») є одним із доволі успішних вітчизняних підприємств державної форми власності, яке було створене ще за часів колишнього Радянського Союзу, випускало продукцію для потреб ВПК (з першого дня існування заводу і до 90-х років ХХ ст. його продукція на 98 % носила оборонний характер), проте не було зруйноване в період переходу до ринкової економіки, зумівши зберегти свій інтелектуальний потенціал і здатність до створення складної науково-технічної продукції. І станом на сьогодні ДП «Новатор» виготовляє складну і високоточну електроніку для потреб оборонної промисловості України, водночас випускаючи і групи пристроїв побутово-технічного та медичного призначення. Його юридична адреса: м. Хмельницький, вул. Тернопільська, 17; директор підприємства – Свістунів О.С.

Роком створення підприємства визначено 1964 р., коли було прийнято Постанову Ради народного господарства Подільського економічного району (від 6 січня 1964 року) «Про створення Хмельницького заводу «Радіоприлад» і його дирекції. Згідно постанови дирекція заводу приступила до виконання функцій замовника підприємства, що будується. І 3 січня 1966 року завод почав випускати першу продукцію. У 1981 році рішенням колегії Міністерства радіопромисловості СРСР на базі ХРТЗ створено виробниче об'єднання «Новатор», до складу якого увійшло 5 підприємств.

Найбільших обсягів виробництва підприємство (тоді радіотехнічний завод) досягло в 1990 році, коли обсяг реалізації продукції перевищив 214 млн. крб. На той момент чисельність його персоналу сягала понад 5 тис. осіб, що давало змогу віднести його до найбільших підприємств радіоелектронної промисловості колишнього СРСР. Проте після розпаду СРСР потреба у виробках військової техніки різко зменшилась і склала всього 10% відносно попереднього періоду. Керівництву слід було терміново шукати вихід із ситуації, щоб залишитись в числі діючих підприємств. Було проаналізовано різні варіанти конверсії, відшукуючи ті, які могли допомогти підприємству диверсифікувати виробництво. Альтернативних варіантів було доволі багато, тим більше, що на заводі працювали високотехнологічні лінії останнього покоління, які обслуговували фахівці із високим рівнем інженерної кваліфікації. Вони зуміли розробити власними силами нові види продукції цивільного призначення, які були б потрібні суспільству і були конкурентоспроможні на ринку збуту.

Керівництвом заводу були прийняті рішення щодо випуску тих товарів народного споживання, в яких уже був високий попит на ринку. Це зарядні пристрої для автомобілів, автоприймачі, автомагнітоли, стереомагнітоли, індикатори напруги, електроміксери, замки гаражні, лещата побутові та багато ін. І навіть – стандартизовані під малогабаритні розміри більшості квартир жителів України набори кухонних меблів та меблів для прихожих. Це дозволило певною мірою згладити кризові явища перехідного періоду і зупинитися на розробленні тих приладів чи пристроїв, які були профільними для підприємства.

З часом виробничу систему ДП «Новатор» було частково перебудовано для випуску продукції цивільного призначення, конструктивні особливості якої давали змогу використати інтелектуальний потенціал працівників підприємства. Зокрема, на заводі працівниками конструкторського бюро було розроблено доволі конкурентоспроможні на вітчизняному ринку лічильники для води та газу, промислове виробництво яких було освоєно

наприкінці 90-тих років ХХ століття. Проте вони користуються стабільним попитом і дотепер, пройшовши кілька стадій модернізації і постійно удосконалюючись. Про їх конкурентоспроможність говорить уже той факт, що вони досі є затребуваними вітчизняними споживачами, незважаючи на те, що на ринку України продукцію аналогічного призначення (як роторного, так і мембранного типу) представлено майже 10 підприємствами.

Значні переваги для споживачів роторних лічильників газу ДП «Новатор» (РЛ – 2,5; РЛ – 4; РЛ – 6; РЛ – 10) формуються такими їх характеристиками: невеликі габарити, достатній рівень чутливості навіть для незначних потреб споживання (наприклад, тільки для приготування їжі на малому вогні), здатність працювати при використанні неочищеного газу, а також – висока ремонтпридатність, що дає змогу використовувати їх впродовж тривалого часу і відновлювати нормальний режим роботи після перевірки. Керівники підприємства очікують, що попит на такі лічильники збережеться і в майбутньому. Тим більше, що ціни на енергоносії після переходу до ринкових умов їх визначення і для населення (2020 р.) залишаються високими, а урядовою постановою передбачено встановлення лічильників в усіх споживачів цього енергоресурсу.

Підприємство активно працює над проектами запуску у виробництво інших видів енергозберігаючих пристроїв для вітчизняного комунального господарства. Так, удосконалення існуючої конструкції лічильника води (випуск яких підприємство освоїло у 2006 р.) дало змогу оснастити його приймально-передавальним модулем для автоматичного збирання даних про кількість спожитої води. Завдяки цьому стало можливим комунальним службам контролювати її витрати у автоматичному режимі. Це відразу підвищило попит на лічильники води ДП «Новатор», який зберігається і понині. І хоча ця продукція уже не є інноваційною, але життєвий цикл її ще може бути тривалим.

Доволі високий попит зберігається і на інші види продукції підприємства, призначені для різних цільових груп споживачів. Так,

підприємство випускає широкий асортимент автоматичних вимикачів, які відповідають світовим стандартам за своїми споживчими характеристиками і успішно конкурують з вимикачами фірм АВВ, Корр, General Elektrik, Legrand, Siemens, Moeller, Rayhem та іншими. Вони можуть застосовуватися як складова автоматизованих систем управління як у виробництві, так і у безпосередньому споживанні. Серед замовників продукції ДП «Новатор» такі країни, як Росія, Німеччина, Китай, Індія, Ізраїль, Іран, Білорусь, Молдова, Казахстан, Туркменистан, Вірменія, Грузія, Азербайджан, Узбекистан тощо.

Важливим напрямом діяльності ДП «Новатор» залишається виготовлення авіаційного радіоелектронного оснащення. З 1991 по 2000 роки за участю ДП «Новатор» було створено декілька спільних підприємств: з Московським НДІ «Фазотрон» по виготовленню і кооперації виробів військової техніки; з італійською фірмою – з метою розробки і виготовлення таксофонів загальноміського користування для України. Розвиваються й інші зовнішньоекономічні зв'язки з країнами близького і далекого зарубіжжя: Індія, Італія, Росія, Німеччина, Югославія.

Так, результатом науково-технічної і конструкторської діяльності працівників спеціалізованого КБ є створення високоточних навігаційних приладів СО-69, СО-70, СО-72М та СОМ-74. Завдяки цьому підприємство має стабільно високі замовлення на виготовлення радіолокаційного, радіоелектронного та іншого бортового обладнання для авіаційної і аерокосмічної галузі.

Як зазначалось вище, за своєю організаційно-правовою формою «Новатор» є державним підприємством, є власністю держави на правах повного господарського введення. Керівні функції здійснюються державою шляхом встановлення контрольних показників, економічних нормативів та лімітів, обсягів замовлень на продукцію, укладання контрактів на її виготовлення та придбання. Водночас ДП «Новатор» несе повну майнову відповідальність за зобов'язання перед державою та іншими підприємствами,

й установами у сфері дотримання умов кредитних договорів і забезпечення розрахункової дисципліни.

Наразі основними напрямками виробничої діяльності підприємства є:

- виробництво побутових контрольно-вимірювальних пристроїв;
- виробництво спеціального обладнання для військових та цивільних літаків;
- виробництво, монтаж, встановлення та ремонт медичного, хірургічного та ортопедичного устаткування;
- лиття, кування, штампування, оброблення, покриття та інші операції з оброблення металів.

Крім того, підприємство додатково надає послуги:

- пов'язані з поліграфічним виробництвом;
- видавничою діяльністю;
- виробництвом теслярських та столярних виробів (проектування та налагоджування процесів).

Підприємство також надає інші види послуг, що відповідають ресурсним можливостям підприємства та є запитаними на ринку. Незважаючи на доволі активну діяльність у сфері дослідження ринку і вивчення потреб потенційних споживачів технічної продукції, яку випускає підприємство, нині воно зіткнулось із значними труднощами, що викликано відмовою від співпраці з Російською Федерацією, на ринки якої постачалось майже 80% продукції військово-технічного призначення. По мірі виконання договорів, відбувалось скорочення такої співпраці і вже у 2016 р. підприємство отримало значні збитки. У 2017 р. позитивна динаміка відновила – завдяки тому, що підприємство отримало державне замовлення на випуск обладнання для потреб вітчизняного оборонного комплексу. Це дало змогу відновити прибуткове господарювання. Проте більша частина продукції ДП «Новатор» має цивільне призначення.

Нині продуктивний портфель продукції підприємства доволі різноманітний. Воно щомісяця випускає 12 тис. лічильників газу роторного

типу, 60 тис. побутових лічильників води, побутові лічильники електроенергії та автоматичні вимикачі для залізничного транспорту. Завдяки цьому впродовж тривалого часу підприємство показувало позитивну динаміку основних техніко-економічних показників, однак у 2018-2019 рр. ця динаміка стала негативною (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «Новатор» за 2017-2019 рр.

Показник	Од. вим.	Рік			*Абсолютне відхилення (+/-)		*Темп змін, %	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Чистий дохід від реалізації прод.	тис. грн	673384	526449	469854	-146935	-56595	78,0	89,0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	468398	416065	359768	-52333	-56297	89,0	86,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,70	0,79	0,76	0,09	-0,03	112,0	96,0
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	43849	2666	23642	-41183	20976	6,08	886,0
Рентабельність реалізованої продукції	%	9,36	0,65	6,6	-8,72	5,93	-	-
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	52214	54101	57700	1887	3599	103,1	106,7
Фондовіддача	грн/грн	12,90	9,73	8,14	-3,17	-1,59	75,2	83,7
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	1749	1648	1602	-101	-46	94,2	97,2
Продуктивність праці одного працівника	тис. грн/особу	385,01	319,44	293,29	-65,57	-26,15	82,1	91,4
Річний фонд оплати праці	тис. грн	143094	155534	136533	12440	-19001	108,7	87,8
Середньомісячна заробітна плата	грн/особу	6818	7864	7102	1046	-762	115,3	90,3

Джерела: фінансова звітність підприємства, власні розрахунки (*)

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ДП «Новатор» у розрізі абсолютних відхилень і темпів змін. Із проведених розрахунків зміни відповідних показників можна зробити висновки, що підприємство погіршило свою роботу, причому погіршення набуло певних негативних тенденцій, починаючи з 2018 р. і закріпившись у 2019 р. Це видно, зокрема, із того, що чистий дохід від реалізації продукції знижувався впродовж усіх років; у 2018 р. він знизився на 22% (з 673,38 до 526,45 млн. грн.). У наступному, 2019 році зниження склало ще 11 % – до 469,84 млн. грн. Підприємство зіткнулось із труднощами в отриманні державних замовлень на виготовлення навігаційних пристроїв для військових літаків, оскільки галузь авіабудування в Україні не розвивалась, а співпраця із РФ припинилась. І впродовж 2018-2019 рр. підприємство займалось переважно виготовленням традиційних для себе товарів народного споживання – газових лічильників різних типів і лічильників для води; у незначних обсягах випускало також медичні пристрої та автоматичні реле й вимикачі для потреб «Укрзалізниці».

Разом з тим, незважаючи на зменшення обсягів реалізації продукції, підприємство не втратило своєї фінансової стійкості, залишаючись прибутковим як у 2018, так і у 2019 роках. У 2017 році чистий прибуток склав 43849 тис. грн, відтак – суттєво зменшився у 2018 році (склавши всього 6% від попереднього року), а далі – майже удев'ятеро зріс у 2019 році (до 23642 тис.грн), склавши майже половину від обсягу 2017 року. Це свідчить про те, що менеджмент підприємства все ж знаходить можливості зниження виробничих та інших витрат і йому вдається певною мірою компенсувати негативні зміни у грошових потоках. Однак значна частина цього компенсаторного впливу відбулася за рахунок звільнення працівників – у 2018 році чисельність персоналу зменшилась на 101 людину.

Тобто, керівництво підприємства не ставить перед собою завдання зберегти сталість кадрового складу і в настанням гіршої ринкової ситуації надає перевагу звільненню працівників, а не їх збереженню та перенавчанню

для набуття нових компетенцій. І собівартість реалізованої продукції впродовж 2017-2019 рр. показала тенденцію до зменшення: у 2018 році зменшення склало 52333 тис. грн відносно попереднього року (на 11%), а у 2019 році ще скоротилась (на 56297 тис. грн, що у відносному вимірі склало 14%). Порівняльна динаміка обсягів чистого доходу (виручки) підприємства від реалізації продукції і собівартості реалізованої продукції у 2017-2019 роках у графічному відображенні подана на рис.2.2.

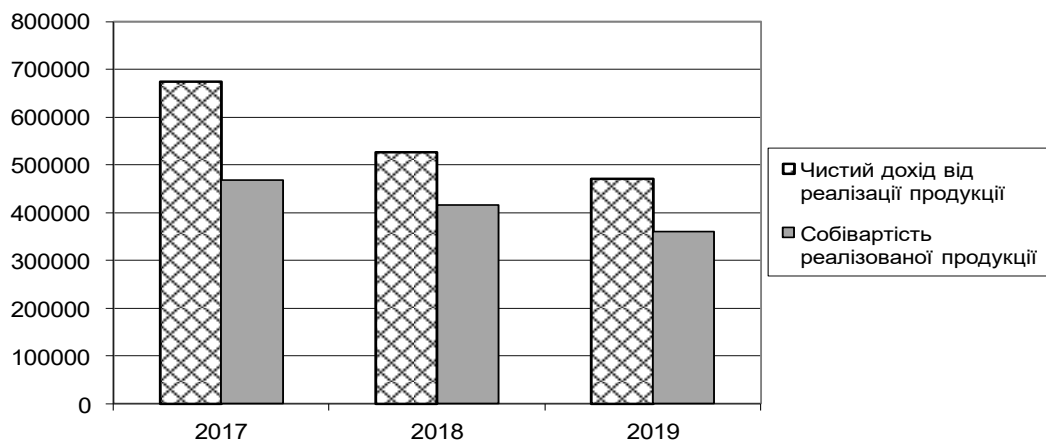


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу чистого доходу (виручки) підприємства від реалізації продукції і собівартості реалізованої продукції у 2017-2019 роках, тис. грн

Як видно із графіка, а також із наведених в табл.2.1 даних, зниження показників виручки і собівартості не є рівновеликим. Собівартість знижувалась меншими темпами – якщо у 2018 р. обсяги реалізації продукції впали на 22%, то собівартість знизилась лише на 11%. У наступному, 2019 р. результати були протилежними – виручка впала на 11%, а собівартість – на 14%. Така різна динаміка пояснюється ускладненням умов господарювання, на що вказувалось вище. Тут і вплив обсягів виручки від реалізації продукції (вони зменшилися), так і розмірів виробничих витрат – вони зросли у зв'язку із зростанням цін на енергоносії та зростанням розміру мінімальної заробітної

плати в цілому по країні. З іншого боку, зросли і обсяги витрат на збут, оскільки менеджерам доводилось докладати більших зусиль для того, щоб збути свою продукцію, в тому числі – на нових для себе ринках інших країн. В підсумку, внаслідок цих та інших причин у витратах на організацію виробничо-збутових процесів, на підприємстві збільшились витрати на 1 грн. реалізованої продукції (рис.2.2).

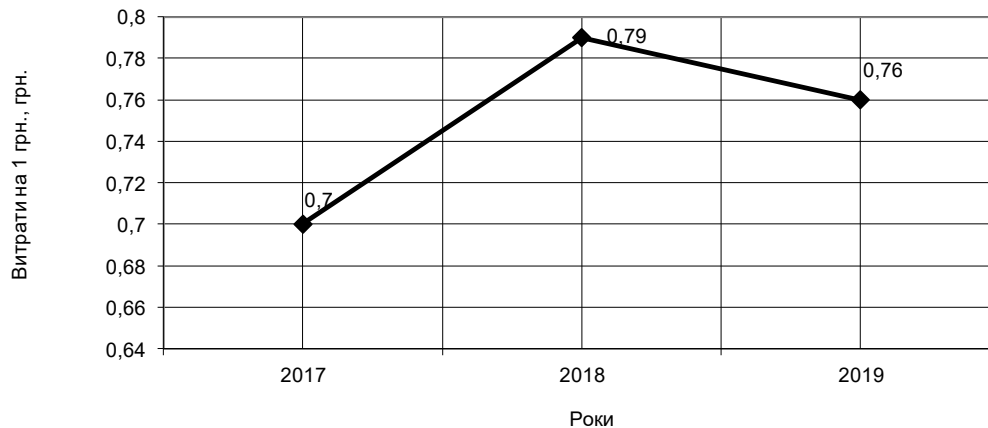


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат підприємства на 1 грн реалізованої продукції

Разом з тим, збереження прибутковості підприємства дало змогу віднести його до числа рентабельних, хоча рівень рентабельності суттєво коливався (у 2017-2019 рр. рентабельність відповідно становила 9,4 %; 0,65 % і 6,6 %). Та все ж збитки підприємство не отримало, що вказує на те, що його менеджмент спрацював доволі професійно, не допустивши збитків. Проте негативним у роботі менеджменту є те, що було допущено доволі значне скорочення робочих місць – чисельність працівників підприємства впродовж 2018-2019 рр. знизилась на 147 осіб. При цьому продуктивність праці протягом аналізованого періоду досить істотно знизилась (майже на 19 % у 2018 р. і ще майже на 9% у 2019 році). А загалом за три роки – на 24%. Тобто, лише дещо меншою мірою, ніж зменшились обсяги чистої виручки (за цей же період вона зменшилась майже на 30 %).

І якщо розглядати ці відмінності у зниженні рівнів продуктивності праці і обсягу чистої виручки від реалізації продукції, а також співвідносно рівня середньої заробітної плати, то побачимо наступне. У 2018 р. відбулось зростання середньої заробітної плати на фоні скорочення чисельності персоналу. За цей рік середня зарплата з розрахунку на одного працівника зросла на 15,3 %. Водночас продуктивність (виручка на одного працівника) зменшилась на 17,9%. Це не відповідає закону розширеного відтворення виробництва, однак пояснюється впливом держави, яка перманентними регуляторними актами підвищує рівень мінімальної заробітної плати. Тому досягнуте у 2018 р. зростання середньорічної заробітної плати доцільно вважати позитивним у роботі підприємства. Та вже у наступному, 2019 році, менеджменту довелося змінити внутрішню політику щодо оплати праці персоналу – незважаючи на подальше скорочення кількості працівників (на 46 осіб), рівень заробітної плати в середньому по підприємстві зменшився майже на 10%. Цьому є об'єктивне пояснення – не може зростати заробітна плата працівників, якщо роботи не виконуються. Згідно даних звітності підприємства, працівники були переведені на скорочений робочий тиждень (з додатковим вихідним у п'ятницю). Це безпосередньо вплинуло і на рівень їх середньої заробітної плати – у бік зменшення.

Співвідношення між зростанням рівнів продуктивності праці і середньої заробітної плати оцінюють за коефіцієнтом випередження. Його розраховують часткою від ділення індексу зростання середньорічного виробітку одного працівника (продуктивності праці) на індекс зростання середньої зарплати за цей же час. Зростання рівня продуктивності праці вищими темпами, ніж рівня оплати праці, забезпечує відносну економію фонду оплати праці – завдяки зниженню витрат заробітної плати на 1 гривню виручки від реалізації продукції. І навпаки, при відставанні темпів зростання продуктивності праці від темпів підвищення рівня оплати праці заробітна плата на одну гривню реалізованої продукції зростає. Це супроводжується

відносними перевитратами фонду оплати праці, тобто, гіршим використанням персоналу підприємства.

Співвідношення темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці на ДП «Новатор» проілюстровано таблицею 2.2.

Таблиця 2.2 – Співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і заробітної плати на підприємстві

Назва показника	Величина показника		
	2017	2018	2019
Обсяг чистого доходу (виручки) від реалізованої продукції, тис. грн	673384	526449	469854
Чисельність працюючих, чол.	1749	1648	1602
Середньорічна виручка на одного працівника, тис. грн / особу*	385,01	319,44	293,29
Фонд оплати праці, тис. грн	143094	155534	136533
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.*	81,81	94,37	85,22
Темпи зростання зарплати*, %	x	1,15	0,90
Темпи зростання рівня продуктивності праці*, %	x	0,82	0,91
Коефіцієнт випередження*	x	0,71	1,01
Заробітна плата на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн.*	0,21	0,30	0,29

Джерела: фінансова звітність підприємства, власні розрахунки (*)

Як видно із таблиці, у сфері оплати праці підприємство не дотримується принципів розширеного відтворення виробництва, причини чого пояснювались вище. Однак все ж ситуація тривалого перевищення темпів зростання зарплати над темпами зростання продуктивності праці є небажаним явищем і в довготривалому періоді діяльності слід цього не допускати.

Незважаючи на вказану невідповідність, в загальних питаннях кадрової політики керівництво підприємства дотримується принципів збереження найбільш кваліфікованих кадрів, які працюють на ключових посадах і виконують свою роботу згідно із сучасними стандартами професії. Це відповідним чином відображається і на якості продукції.

Ще одним показником, який узагальнено відображає ефективність використання ресурсної складової підприємства, але його матеріально-технічної частини, є показник фондівдачі. Із розрахунків цього показника за період дослідження (див. табл. 2.1) видно, що має місце суттєве зниження даного показника – у 2018 році він знизився майже на 25% проти 2017 року, а в 2019 р. зниження склало ще 16,3% проти 2018 року (рис.2.3). Тобто, за три роки сформувалась доволі негативна тенденція з використанням матеріально-технічної бази підприємства – його виробничі потужності не повністю використовуються.

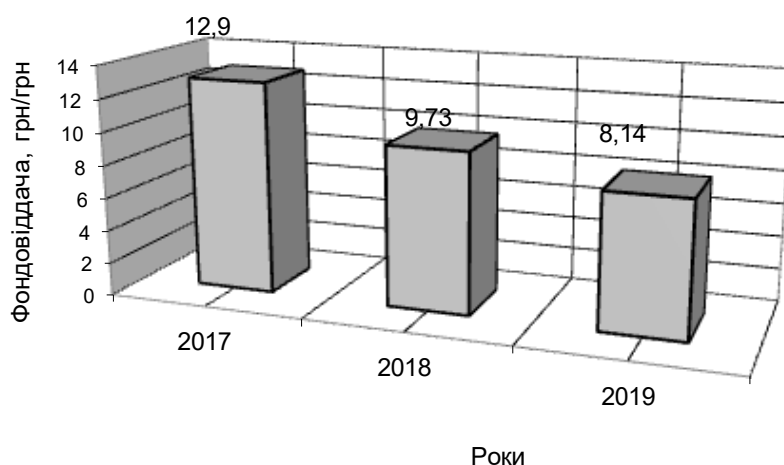


Рисунок 2.3 – Динаміка фондівдачі ДП «Новатор»

Отже, як показав аналіз основних техніко-економічних показників господарювання ДП «Новатор», має місце погіршення функціонування підприємства, зниження обсягів чистого доходу, прибутку і рентабельності діяльності. Погіршуються і показники, що характеризують часткові аспекти діяльності підприємства – використання його трудових ресурсів і матеріально-технічної бази. Це вказує на те, що стратегія діяльності підприємства перестала забезпечувати його конкурентоспроможність і її необхідно коригувати відповідно до нових запитів ринку. Для того, щоб внести такі корективи, необхідне чітке розуміння ринкових тенденцій, а також наявність у працівників управлінського та виробничого персоналу того

комплексу фахових компетенцій, які забезпечать можливість реалізації нової стратегічної альтернативи. Тому проаналізуємо, наскільки система управління підприємством структурно здатна забезпечити гнучкість виробничої системи підприємства і чи відповідає завданням гнучкості система розподілу витрат на управління, яка склалась на підприємстві у досліджуваній період. Це необхідно для того, що зрозуміти, який новий напрям діяльності може лягти в основу стратегічного вибору підприємства для виходу із стану економічної рецесії і чи здатне підприємство сформувати для його реалізації конкурентну стратегію.

2.2 Аналіз структурно-динамічних характеристик системи менеджменту ДП «Новатор» з позицій його стратегічної гнучкості

Система менеджменту будь-якого підприємства має забезпечувати, по-перше, усебічну оцінку стану і перспектив діяльності підприємства у обраній стратегічній зоні господарювання; по-друге, обґрунтований вибір стратегічних цілей і їх конкретизацію у розрізі організаційної структури підприємства, по-третє – досягнення поставлених цілей у планованому періоді з урахуванням динамічних характеристик конкретного бізнес-середовища, для чого розробляються відповідні функціональні стратегії. Ефективність реалізації усього комплексу управлінських функцій забезпечується через:

- сформовану під специфіку діяльності підприємства систему інформаційного забезпечення;
- структуру прийняття рішень, яка забезпечує їх обґрунтованість та оперативність, визначає персональну відповідальність за їх реалізацію і відповідає вимогам динамічності ринків і гнучкості;
- дієвий і раціонально побудований механізм внутрішньої координації;

- чіткість, зрозумілість і обґрунтованість з погляду зв'язку з кінцевими результатами процедур стимулювання учасників господарської діяльності підприємства.

Так, система інформаційного забезпечення має використовувати ті інформаційні технології, які даватимуть змогу менеджерам виявляти і систематизувати ринкові сигнали, вірно оцінювати ринкові тренди і ринкову кон'юнктуру та ідентифікувати кожну нову ринкову ситуацію у площині «загроза/можливості». Структура прийняття рішень має бути адекватною стилю управління, особливостям управлінської ієрархії підприємства та специфіці його роботи на відповідному ринковому сегменті і мусить забезпечувати оперативне і фахове опрацювання зовнішньої і внутрішньої інформації для прийняття і реалізації таких управлінських рішень, які б дали змогу найкращим чином використати ринкові і ресурсні можливості підприємства в кожній господарській ситуації.

Внутрішня координація здійснюється в межах сформованої структури управління, в якій чітко визначено розподіл влади і повноважень, що забезпечує здатність системи менеджменту координувати дії персоналу в розрізі встановлених цілей і підтримує необхідний рівень гнучкості підприємства. Процедури стимулювання мають забезпечити врахування структури мотивацій не тільки персоналу, а й інших ключових груп стейкхолдерів, давати змогу вірно ідентифікувати їх мотиваційні преференції і розробити такий механізм задоволення їх мотиваційних запитів, який би націлював їх зусилля на досягнення загальних цілей.

Зрозуміло, що ефективність системи управління досягається у разі оптимального поєднання вказаних елементів у організаційній структурі підприємства. Розглянемо, як ці процеси побудовано на ДП «Новатор». І першим кроком у цьому буде аналіз функціонального розподілу праці в організаційній структурі, під який мають формуватися структура прийняття рішень та її інформаційне забезпечення. Організаційна структура підприємства подана на рис.2.5.



Рисунок 2.4 – Організаційна структура ДП« Новатор»

В межах організаційної структури реалізуються загальні та спеціальні функції управління. Зміст найбільш важливих із спеціальних функцій, що забезпечують виробничо-збутові процеси на ДП «Новатор» та закріплені за відповідними підрозділами, а також їх зв'язок із іншими організаційними ланками управління, наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Цілі і завдання функціональних підрозділів ДП «Новатор»

Цілі підрозділу	Функціональні завдання	Зв'язки з іншими управлінськими ланками
Служба технічного управління		
1. Підготовка до виробництва та промислового освоєння продукції. 2. Розрахунок виробничих потужностей. 3. Розробка програми завантаження виробничого обладнання для освоєння випуску нових виробів.	1. Розробка на основі нормативів планів і графіків підготовки та освоєння виробництва нових виробів та їх узгодження з директорами управлінь та головним інженером 2. Складання наказів і розпоряджень на постановку виробів для виробництва. 3. Контролювання підготовки і освоєння виробництва нових виробів.	- управління виробництвом; - економічне управління; - управління ресурсами
Управління матеріально-технічними ресурсами		
1. Планування й організація забезпечення підприємства комплектуючими згідно номенклатури виробів для виконання плану. 2. Зниження логістичних витрат (на придбання, доставку, зберігання комплектуючих)	1. Складання річних і квартальних планів постачання комплектуючих на основі затверджених нормативів. 2. Розрахунок нормативів і норм виробничих запасів і очікуваних залишків комплектуючих на початок і кінець запланованого періоду згідно планів постачання. 3. Організація логістичних процесів з постачальниками ресурсів	- управління виробництвом; - економічне управління; - технічне управління

Завершення таблиці 2.3

Цілі підрозділу	Функціональні завдання	Зв'язки з іншими управлінськими ланками
Управління виробництвом		
<p>1.Забезпечення ритмічного випуску продукції відповідно до затвердженого плану</p> <p>2.Реалізація виробничих планів з дотриманням календарних графіків випуску продукції</p> <p>3.Розробка і впровадження календарно-планових нормативів виробництва.</p> <p>4.Організація складування готових деталей і вузлів.</p>	<p>1.Розробка календарно-планових нормативів для внутрішньо заводського планування.</p> <p>2.Коригування календарно-планових нормативів при зміні планів випуску.</p> <p>3.Аналіз звітів про виконання планів.</p> <p>4.Опрацювання конструкторсько-технологічних регламентів, узгодження змін в документації.</p>	<p>- технічне управління;</p> <p>- економічне управління;</p> <p>- управління ресурсами</p>
Економічне управління		
<p>1.Виконання фінансових зобов'язань перед державним бюджетом, банками, постачальниками.</p> <p>2. Ефективне використання виробничих засобів і капіталовкладень.</p> <p>3.Контролювання використання фінансових ресурсів, прискорення обігу обігових коштів</p>	<p>1.Складання у встановлені строки проекту і річних фінансових планів.</p> <p>2.Складання оперативних фінансових і касових планів, кредитних заявок.</p> <p>3.Контроль за цільовим використанням коштів.</p>	<p>- з усіма підрозділами для прийому документів на оплату;</p> <p>- бухгалтерія;</p> <p>- юридичний відділ.</p>
Управління маркетингом		
<p>1.Дослідження ринкових тенденцій, прогнозування попиту для подання пропозицій зі зміни структури асортименту продукції.</p> <p>2.Вивчення ринків збуту, вимог і запитів цільових груп споживачів, продукції конкурентної, рівня цін.</p>	<p>1.Укладання договорів зі ЗМІ для розміщення рекламних звернень.</p> <p>2.Участь у виставках та ярмаркових заходах.</p> <p>3.Розробка рекламної продукції.</p> <p>4.Організація маркетингових досліджень для аналізу ситуацій на ринку.</p>	<p>- управління виробництвом;</p> <p>- економічне управління;</p> <p>- управління якістю</p>

Як видно із табл.2.3, зміст завдань функціональних підрозділів системи управління підприємством тісно переплітаються між собою і потребують постійних узгоджень. Це особливо стосується процесів освоєння виробництва нової продукції. І саме формування ефективного механізму координування діяльності усіх структурних підрозділів забезпечує гнучкість підприємства, його здатність оперативно вирішувати проблемні господарські ситуації, що можуть виникати внаслідок зміни споживчого попиту або через внутрішні організаційні труднощі.

Саме здатність менеджменту підприємства найкращим чином справлятися із проблемами, що виникають у процесі його діяльності вказує на рівень ефективності управління. Відповідно, система показників ефективності управління дає змогу оцінювати співвідношення витрат на здійснення управлінських функцій із загальними фінансово-економічними результатами діяльності підприємства.

Щоб зробити цю оцінку, проаналізуємо структуру витрат на управління ДП «Новатор» у динаміці 2017-2019 років (табл.2.4). За результатами аналізу можна судити про те, які саме витрати вважаються менеджментом підприємства найважливішими і оцінити визначені пріоритети з погляду переважання поточних або стратегічних цілей діяльності.

Як видно із проведених розрахунків, сумарно витрати на управління на підприємстві знижувались упродовж усіх трьох років, причому за усіма статтями. Так, у 2017 р. обсяг витрат на управління склав 128022 тис. грн, у 2018 р. вони зменшились до 113169 тис. грн. (на 14853 тис. грн.), а в 2019 р. впали ще на 11767 тис. грн., (до 101402 тис. грн).

Найбільшу частку в структурі управлінських витрат займають витрати на оплату праці управлінців з відповідними нарахуваннями на соціальне забезпечення – у 2017 р. ця частка була 69,0%, у 2018 р. – 68,5%, у 2019 р. – 67,4 %. Зменшення цієї частки у структурі витрат пояснюється тим, що відбувалось загальне скорочення чисельності персоналу, в тому числі й управлінського.

Таблиця 2.4 – Зміни у структурі витрат на управління ДП «Новатор»

Стаття витрат	Структура витрат по роках						Зміни, % відносно попереднього року	
	2017		2018		2019			
	Обсяг, тис грн.	Частка,%	Обсяг, тис грн.	Частка,%	Обсяг, тис грн.	Частка,%		
Витрати на управління, всього з них:	128022	100	113169	100	101402	100	88,39	89,60
1. На оплату праці, з нарахуваннями	88893	69,0	77543	68,5	68379	67,4	87,23	88,18
2. На техніку управління, в т.ч. носії інформації утримання та ремонт техніки управління	7708	6,0	6840	6,0	5797	5,7	88,74	75,21
3. На організацію і забезпечення управління, всього, в т.ч.:	6750	5,2	5990	5,2	5458	5,3	88,74	91,12
- підготовка та підвищення кваліфікації управлінських кадрів	2266	1,7	1967	1,7	1768	1,7	86,81	89,88
- заходи з удосконалення управління	4484	3,5	4023	3,5	3690	3,6	89,72	91,72
4. Накладні витрати, всього	13374	10,4	12139	10,7	11507	11,3	90,76	94,79
в т.ч.:								
- службові відрядження і пересування	5532	4,3	5034	4,4	4818	4,7	91,11	95,71
- поштово-телеграфні, телефонні і канцелярські	3386	2,6	2960	2,6	2788	2,7	87,42	94,20
- утримання легкового транспорту	4456	3,4	4145	3,6	3901	3,8	93,02	94,11
5. Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	11797	9,2	10657	9,4	10261	10,1	90,34	96,28

Джерела: фінансова звітність підприємства, власні розрахунки (*)

Скорочення по інших статтях витрат зумовлено загальним зменшенням доходів підприємства, що примусило керівників вести пошук можливостей економії загальних витрат. І якщо скорочення прямих витрат відбулось прямо пропорційно зменшенню обсягів виробництва продукції, то скорочення непрямих (а сюди відносяться витрати на управління) потребувало обґрунтування можливостей перерозподілу тих фінансових коштів, які забезпечують роботу апарату управління і спрямовуються на відповідні потреби.

Серед їх числа є і витрати на перепідготовку и підвищення кваліфікації працівників апарату управління – в умовах погіршення економічної динаміки підприємства ці витрати мають спрямовуватися на розвиток тих складових організаційного знання, які б забезпечили подолання проблем, з якими зіткнулось підприємство. Але, як видно із даних фінансової звітності, за цією статтею витрати щорічно зменшувалися. І хоча, згідно проведених розрахунків, вони в усі роки складали 1,7% від загальної суми витрат на управління, в абсолютному вимірі за три роки вони скоротились на 498 тис. грн (з 2266 до 1768 тис. грн.).

Щороку приблизно на 10% зменшувались і витрати на удосконалення управління. Та все ж вони у структурі витрат на управління займали більшу частку, зменшившись за три роки від 3,6% у 2017 р. до 3,5% у 2019 р. від загальної суми управлінських витрат. Це також можна охарактеризувати як негативну тенденцію у роботі підприємства – адже всі проблеми із зменшенням обсягів реалізації продукції пов'язані насамперед із провалами в роботі управлінців. Вони, з одного боку, не забезпечили необхідного обсягу замовлень на виготовлення продукції із того асортиментного набору, який сформувався на початок 2017 року, а з іншого – не забезпечили підготовку підприємства до освоєння виробництва іншої продукції, яка також отримала б визнання споживачів. І якщо перше можна віднести до недоліків роботи маркетологів та служби стратегічного управління, то друге потребує не тільки інформації про кон'юнктуру ринку, а й співвіднесення цієї інформації з можливостями

підприємства розробити і вивести на ринок нові продукти. Для того, щоб оцінити такі можливості, доцільно проаналізувати активність підприємства у створенні й виведенні на ринок продуктових інновацій.

2.3 Аналіз змісту і результатів управління інноваційною діяльністю ДП «Новатор» у зонах стратегічного господарювання

Державне підприємство «Новатор» відноситься до інноваційно-активних, адже воно показувало відносно стійку динаміку розвитку протягом багатьох років і лише у 2018-2019 роках втратило цю динаміку. Можна припустити, що це значною мірою завдячувалось належній увазі колишнього керівництва до організації інноваційної діяльності і підбору та залученню на підприємство працівників, які могли створювати нові зразки конкурентоспроможної продукції. І навіть у надзвичайно важкі для України роки активного протистояння агресії з боку Російської Федерації у 2014-2015 роках і зумовлену цим протистоянням глибоку кризу для машинобудування України ДП «Новатор» працювало стабільно, було збережено досягнуті у попередні роки обсяги реалізації продукції, не було допущено зменшення трудового колективу (табл.2.5).

Однак віддача з коштів, вкладених у інноваційну діяльність, невисока. І хоча вона у 2017 р. дещо зросла, така тенденція до зростання не була стабільною, вже у 2018 р. ситуація знову погіршилась – більш ніж удвічі впали обсяги виручки від реалізації інноваційної продукції. Ще гіршими були результати інноваційної діяльності у 2019 р. – обсяги виручки від реалізації інноваційної продукції знизились до 1407 тис. грн проти 8425 тис. грн у 2017 р. Загалом, підприємство за останні два роки не вивело на ринок ні однієї продуктової інновації; реалізовувалась лише медтехніка, прототипи якої було розроблено у 2016 та 2017 роках і які ще згідно чинного законодавства вважаються новими.

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат і результатів інноваційної діяльності ДП «Новатор»

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн. грн	631,01	409,99	673,38	526,45	469,85
Чистий прибуток (збиток) млн. грн	49,78	-5,39	43,85	2,67	23,64
Витрати на інновації, тис. грн	1059,9	4599,0	6300,0	5498,0	3825,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації інноваційної продукції, тис. грн	1701	5912	8425	3204	1407
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі виручки, %*	0,26	1,43	1,24	0,61	0,30
Віддача з витрат, вкладених у інноваційну діяльність, грн/грн*	1,55	1,28	1,97	0,58	0,37
Витрати на розвиток персоналу, тис. грн	220,5	382,8	2816,7	2104,5	1817,4
Підвищили кваліфікацію, осіб	29	86	89	62	43
Навчено новим професіям, осіб	160	206	144	102	56
Фонд оплати праці, тис. грн	144306	127199	143094	155534	136533
Частка витрат на розвиток персоналу у ФОТ, %	0,15	0,30	1,96	1,35	1,3
Обсяг реалізації інноваційної продукції на 1 грн витрат на розвиток персоналу, грн/грн	7,71	15,41	2,99	1,52	0,77

Джерела: фінансова звітність підприємства, власні розрахунки (*)

Що ж стосується розвитку персоналу, то кількість працівників, які набули нових знань (в т.ч. управлінців) у 2018-2019 роках значно зменшилась порівняно з попередніми роками – що й відобразилось на результатах господарювання підприємства в цілому.

Порівняння витрат, які ДП «Новатор» витратило на розвиток персоналу, із динамікою обсягів загальної виручки та виручки від реалізації інноваційної продукції, дає підстави припустити, що збереження здатності підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію і реалізувати стратегію динамічного зростання значною мірою пояснюється підтримкою керівництвом підприємства професійного розвитку своїх працівників. Як видно із табл.2.5, і загальна сума витрат на розвиток персоналу, і її частка у фонді оплати праці постійно зростала; і особливо вона зросла у 2017 р. Суттєве збільшення витрат на розвиток персоналу відбулося внаслідок того, що було організовано курси підвищення кваліфікації для вищої ланки управління, і запрошено зовнішніх фахівців, ціна послуг яких була значно вищою, ніж фахівців власного навчального центру. Завдяки новим знанням і їх застосуванню у практичній діяльності зростала і віддача від витрат на розвиток персоналу. Однак у 2018-2019 рр. вона знизилась, як знизилась і віддача від інноваційної діяльності.

Слід зазначити, що суттєвий вплив на результативність інноваційної діяльності справляють кваліфіковано проведені дослідження ринку, які проводять фахівці-маркетологи. На ДП «Новатор» приділяється доволі значна увага маркетинговій функції управління. І саме завдяки ефективній роботі служби маркетингу на підприємстві результативно працюють проектні команди інженерів-конструкторів, які розширюють номенклатуру виробів та їх асортиментний ряд. Як зазначалось раніше, підприємство у важкий перебудовний період змогло диверсифікувати свій продуктивний портфель, перейшовши від випуску продукції суто оборонного призначення до товарів масового споживання. Серед них – широка гама медичних пристроїв, лічильників води й газу, автоматичні перемикачі, які необхідні для

обладнання потягів (розроблені на замовлення «Укрзалізниці») та ін. І нині структура номенклатурного ряду продукції підприємства є доволі обширною та має багато напрямів свого призначення (наведена в табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Структура виробництва продукції ДП «Новатор»

№ п/п	Вид продукції	Частка в загальному обсязі, %
1	Спецтехніка	12,56
2	Вимикачі автоматичні	5,82
3	Телевізори	4,02
4	Залізнична техніка	23,55
4.1	в т.ч інноваційна: СПДВ (система підтримки дієздатності водія)	8,76
4.2	Автоматична локомотивна сигналізація магістральних локомотивів АЛС-МУ	10,22
5	Лічильники	18,43
5.1	Автоматизовані системи обліку енергоносіїв	7,42
5.2	Лічильники води та газу з імпульсним виходом	8,23
6	Медична техніка	30,67
6.1	Корона – 0,5	3,41
6.2	УФІТ-А (В)	2,17
6.3	УФІТ-С	1,92
6.4	МАГ-30 з таймером	2,60
6.5	Простам	4,02
6.6	Терміт	4,22
6.7	Алімп – міні	2,42
6.8	Алімп - 1	2,06
7	Кувертмашини	4,94
Всього		100

Джерело: сформовано за даними підприємства

Проте у практиці реалізації інноваційних проектів ДП «Новатор» є й приклад того, як не вдалось досягти бажаного обсягу доходів. І було визнано, що основною причиною стала недостатньо ефективна робота служби маркетингу у позиціюванні інноваційної продукції на ринку і стимулюванні

її збуту. Йдеться про телевізори шостого покоління з рідкокристалічними екранами, які випускались під торговою маркою «Novator». Особливо погіршилася ситуація зі збутом телевізорів у 2009 р. (значною мірою через економічну кризу). І хоча у 2010-2011 рр. обсяги виручки від реалізації телевізорів дещо зросли (за рахунок тієї ж експортної складової), їх питома вага у загальних обсягах реалізації стала зменшуватись. При цьому на внутрішньому ринку телевізори «Novator» не витримали іміджевої конкуренції із зарубіжними виробниками (переважно корейськими, японськими і навіть китайськими). Головна причина в тому, що маркетингова політика підприємства була помилковою – за недостатньої «розкрученості» телевізорів «Novator» в Україні не було передбачено заходів для приваблювання споживачів, в тому числі – більш конкурентною ціною.

Нині підприємство не зупиняється на досягнутому, саме тому постійне вивчення споживчих ринків, рекламні компанії, гнучкі умови реалізації продукції та індивідуальний підхід до роботи з потенційними клієнтами дають змогу розширювати свою присутність на ринку, в тому числі – виходити на інші ринкові сегменти. В найближчих планах – оновлення асортименту продукції для зміни структури експорту і виходу на ринки європейських країн.

. В умовах сучасних відкритих і високо динамічних ринків саме інновації виступають основними джерелами формування конкурентних переваг у будь-яких видах економічної діяльності. Для їх формування підприємства мають використовувати як власний інтелектуальний ресурс, так і зовнішні розробки. І це дає змогу сучасному підприємству постійно оновлювати структуру випуску своєї продукції, вдосконалювати виробничо-збутову й техніко-технологічну систему.

Деякі показники інноваційної активності ДП «Новатор», що отримані в результаті відкритого інтерв'ю із працівниками проектно-конструкторського відділу та відділу патентів і досліджень, відображені у табл. 2.7. Наведені у цій таблиці дані вказують на те, що інноваційну діяльність ДП «Новатор» в

цілому можна характеризувати як доволі результативну – підприємство виконує не тільки власні дослідження, а й залучає зовнішніх виконавців для їх проведення, удосконалює організацію інноваційної діяльності, підвищує рівень професійної компетентності персоналу, робить значні зусилля для поліпшення гнучкості своєї виробничої системи тощо.

Таблиця 2.7 – Результати інноваційної активності ДП «Новатор» у 2015-2019 рр.

Показник	Наявність або кількісне значення показника
Внутрішні науково-дослідні розробки	+
Залучення зовнішніх науково-дослідних розробок	+
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	+
Придбання інших зовнішніх знань	+
Навчання та підготовка персоналу	+
Ринкове запровадження інновацій	+
Інші роботи	+
Впровадження організаційних інновацій	+
Впровадження маркетингових інновацій	+
Кількість впроваджених інноваційних видів продукції, найменувань	9
з них види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо	6
Кількість впроваджених у виробництво нових технологічних процесів	1
- з них маловідходних, ресурсозберігаючих	1
Кількість придбаних нових технологій	8

Разом з тим, інноваційна діяльність підприємства у 2018-2019 роках була менш результативною, ніж у попередні роки (див. табл.2.5). І це вказує на те, що керівництву слід більше уваги приділити стратегічному позиціонуванню продукції ДП «Новатор», глибше дослідити ринок та краще використовувати свої ресурсні можливості. Тим більше, що підприємство

працює у високо конкурентному середовищі і серед його прямих конкурентів доволі багато таких, що можуть скласти доволі значну загрозу підприємству у його зонах стратегічного господарювання, в тому числі – по основних товарах, які складають основу асортиментного ряду продукції підприємства. Це показано у табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Основні конкуренти ДП «Новатора» в Україні

Назва виробу	Конкуренти
Зона стратегічного господарювання «Побутові прилади обліку витрат ресурсів»	
Лічильники газові роторного типу РЛ-2.5; РЛ-4; РЛ-6; РЛ-10 кл	Красилівський «Агрегатний завод»; Івано-Франківський «Промприлад»; Київський завод «Арсенал»; Київське ПП «Октава»; Рівненське ПАТ «Самгаз»; Кіровоградське ПО «Червона зірка»; Ямпільський «Приладобудівний завод»; ПАТ «Візар», м. Жуляни; ВО «Електрон», м. Жовті Води
Лічильники води побутові СК-15Х; СК-15Г	ПАТ «Електротермометрія», м. Луцьк; ВО Приладобудівний завод м. Дніпро; СП «Диком ЛТД», Дніпро; СП «Ценнер Україна ЛТД», м. Львів; СП «ІнвестПремекс», м. Київ; СП «Аква Україна», м. Суми; ДП «Харківський завод електроапаратури»
Зона стратегічного господарювання «Спецтехніка»	
Вимикач автоматичний ВА59-35	Ангарський електромеханічний завод (Іркутська обл.), Дивногорський завод низьковольтної апаратури (Красноярський край), Ульяновський завод «Контактор», Нововятський механічний завод
Радіостанції локомотивні	ПАТ «Оріон», м. Тернопіль; ПАТ «Електросигнал», м. Воронеж; Новосибірський завод «Електросигнал» Фірма «ІВП+М» м. Москва
Зона стратегічного господарювання «Медтехніка»	
Релаксаційно-масажний комплекс "Релакс М"	Київський завод зварювального виробництва; фірми «ЗАІЧУО» та «Ратію» (Японія),
Портативний прилад для дарсонвалізації "Корона"	Фірма «Мад-ТеКо», м. Москва

Як видно із таблиці, ДП «Новатор» має багато конкурентів в усіх зонах стратегічного господарювання – як на внутрішньому ринку (у сегментах побутових приладів обліку витрат газу та води, так і на зовнішньому ринку (в

основному це країни СНД). Тривалий час воно працювало на замовлення РФ (залізничне і навігаційне оснащення), але тепер прагне отримати замовлення від вітчизняних споживачів (зокрема, від ПАТ «Укрзалізниця») і зберегти за собою ринки інших країн СНД (за винятком РФ). Ця ж проблема існує і на ринку медтехніки, де підприємство має доволі потужних конкурентів.

Успішне функціонування на такому багато сегментному ринку потребує інтенсивної і цілеспрямованої інноваційної діяльності. Однак, як показує аналіз його роботи, підприємство фактично перестало бути інноваційно-активним – за останні два роки не було введено на ринок жодного нового зразка технічної продукції. Лише у 2020 р. менеджментом підприємства була зроблена спроба використати існуючі розробки у сфері виробництва медтехніки для виведення на ринок модифікованого зразка апарата ШВЛ (на базі так званого мішка Амбу), який може використовуватися як переносний тимчасовий пристрій, що компенсує нестачу кисню при транспортуванні хворого у машині невідкладної допомоги. Власне, удосконалення фахівцями підприємства мішка Амбу полягало в розробці механічного важеля, який забезпечував стабільну ритміку подачі повітря у легені хворого. В умовах гострої потреби таких апаратів у лікарнях України через пандемію Covid-19, підприємство розраховувало отримати державне замовлення на їх виготовлення, тим більше, що вартість такого апарату (20 тис. грн) була на порядок нижчою, ніж стаціонарних апаратів італійського виробництва (аналогічний прилад італійської фірми Siare Engineering, який замовив уряд Італії для своїх потреб, коштує 17 тис. євро (493 тис. грн).

У травні 2020 р. підприємство заявило про готовність випустити велику партію цих апаратів, якщо буде відповідне державне замовлення. Однак медичні експерти вказали на неприпустимість використання його в умовах стаціонару, оскільки зроблені вдосконалення не убезпечують хворого від фатальних помилок при їх використанні – штучна вентиляція легенів

потребує індивідуального налагодження ритму та інтенсивності подачі кисню під стан кожного хворого, а ШВЛ «Новатора» цього не забезпечує.

Отже, за результатами дослідження змісту інноваційної діяльності підприємства впродовж 2017-2019 років можна стверджувати, що вона потребує суттєвого удосконалення – оскільки її результати не сприяють збереженню конкурентоздатності підприємства в тих умовах, які склались нині в Україні. Таке удосконалення має стосуватися упровадження нових форм організації роботи інженерів-конструкторів – у тісному зв'язку із роботою кваліфікованих маркетологів. А відповідно, і розвитку організаційного знання – у тих сферах, які підприємство оцінює як перспективні для себе. При цьому важливо у стратегічних планах підприємств передбачати заходи із розвитку компетенцій персоналу відповідно до їх значущості для створення продукції на цільових для підприємства споживчих ринках.

Висновки до розділу

Аналіз результатів господарювання ДП «Новатор» у 2017-2019 роках показує, що підприємство розвивається нестабільно. У останні два роки підприємство погіршило свою роботу і погіршення набуло негативних тенденцій – чистий дохід від реалізації продукції знижувався впродовж усіх років; у 2018 р. він знизився на 22% (з 673,38 до 526,45 млн. грн.). У наступному, 2019 році зниження склало ще 11 % – до 469,84 млн. грн. Підприємство зіткнулось із труднощами в отриманні державних замовлень на виготовлення навігаційних пристроїв для військових літаків, оскільки припинилась співпраця із РФ.

Разом з тим, незважаючи на зменшення обсягів реалізації продукції, підприємство залишилось прибутковим як у 2018, так і у 2019 роках, хоча розмір витрат на 1 грн. реалізованої продукції впродовж аналізованого періоду зріс з 0,7 до 0,76 грн. Це свідчить про те, що менеджмент

підприємства все ж знаходить можливості зниження виробничих та інших витрат. Однак значною мірою це відбулося за рахунок звільнення працівників – у 2018 році чисельність персоналу зменшилась на 101 людину, у 2019 – ще на 46 працівників. І це означає, що керівництво підприємства з погіршенням ринкової ситуації надає перевагу звільненню працівників, а не їх збереженню та перенавчанню для набуття нових компетенцій. Це підтверджується і аналізом витрат на управління, де розмір витрат на підвищення кваліфікації зменшувався щороку, а також зменшувалась і кількість витрат, пов'язаних із розвитком персоналу, та кількість працівників, які навчались новим навичкам чи професіям.

Такий підхід до роботи з персоналом не відповідає сучасним уявленням про інтелектуальний ресурс як головне джерело конкурентних переваг. Підприємство фактично перестало бути інноваційно-активним – за останні два роки не було введено на ринок жодного нового зразка технічної продукції. У підсумку, за результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що підприємство, незважаючи на багатопрофільність свого продуктового портфеля у трьох стратегічних зонах господарювання (спецтехніка для ВПК, медтехніка, прилади побутового призначення), почало втрачати свою конкурентоздатність і позиції на ринку. Воно втратило свою гнучкість, а в умовах мінливості і розвитку споживчих потреб це стратегічно неприпустимо. Одним із шляхів відновлення гнучкості є розробка і реалізація програм розвитку компетенцій персоналу за концептуальними підходами організації, що самонавчається. Відповідні рекомендації для розвитку організаційного знання і мають бути розроблені у третьому розділі магістерської роботи.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗНАННЯ НА ДП «НОВАТОР»

3.1 Використання SWOT – аналізу для коригування стратегічних цілей підприємства в розвитку продуктів і ринків

Реалізація промисловим підприємством конкурентної стратегії потребує усебічного аналізу стану ринку – для виявлення на ньому тих змін, що можуть загрожувати досягнутим ринковим позиціям або ж створювати для підприємства нові можливості. У стратегічному управлінні для цих цілей найчастіше застосовується SWOT-аналіз. Цей інструмент дає змогу сформувати розгорнуту картину сукупного впливу на діяльність підприємства чинників зовнішнього середовища і зіставити з ними складові середовища внутрішнього. Це дає змогу впорядкувати наявну інформацію і структурувати процес її обмірковування. І хоча SWOT-аналіз не дає остаточної відповіді про те, яке рішення слід прийняти, він уможливорює формування певної сукупності стратегічних альтернатив для прийняття управлінських рішень. Для будь-якого керівника, який вимушений приділяти багато уваги поточним справам, це корисний інструмент, що дає змогу розглянути можливості розвитку підприємства на перспективу, окреслити варіанти стратегічного вибору з урахуванням нових ринкових трендів.

SWOT-аналіз складається із окремих елементів стратегічного дослідження ринкових загроз і можливостей [4]. Власне сама аббревіатура цього аналізу і вказує на це:

Strength (сильні сторони підприємства) – це його внутрішні можливості або певні унікальні ресурси, що можуть сформувати конкурентні

переваги у теперішньому часі або в майбутньому. Це може стосуватись стратегічної орієнтації діяльності у вибраній стратегічній зоні господарювання; певного способу організації роботи чи значному досвіді з вивчення запитів клієнтів, наявності ефективної системи контролю якості продукції, що постачається, а значить – відповідної репутації у клієнтів; високої кваліфікації управлінського персоналу і їх ділових зв'язків; унікальних організаційних ресурсах чи технологічних досягненнях (наприклад, якісніший товар, унікальна технологія, краща пізнаваність торгової марки тощо). Сильні сторони підприємство формує в процесі своєї виробничо-збутової діяльності і використовує для формування переваг у роботі з партнерами та споживачами.

Weaknesses (слабкі сторони підприємства) – це ті елементи бізнес-процесів, які підприємство не змогло зробити досконалими, у яких є певні недоліки, або ж це ресурси, що використовуються менеджментом підприємства не раціонально (неефективно). Це те, що ставить підприємство у гірші порівняно з конкурентами умови і без усунення цього слабкого місця підприємство не зможе перемогти у конкурентній боротьбі за споживача. До слабких сторін у підсистемі маркетингу сучасних промислових підприємств можна віднести, наприклад, недостатньо ефективну комунікацію з партнерами по технологічному ланцюжку, нехтування можливостями роботи з клієнтами через систему CRM для збереження їх лояльності, відсутність належних компетенцій у працівників відділу public relations та ін.

Дві інші частини аббревіатури SWOT відносяться до зовнішнього середовища, в якому працює підприємства (або буде працювати у планованому стратегічному періоді).

Opportunities (можливості) – це ті процеси, які розвиваються у бізнес-середовищі, та які може використати підприємство для формування успішних стратегічних альтернатив і досягнення запланованих стратегічних цілей (бажаних ринкових результатів).

Threats (загрози) – це ті процеси або явища, що створюють перешкоди підприємству в його стратегічних виборах і погіршуватимуть фактичні результати в процесах досягнення поставлених цілей.

Чинники зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно не тільки виділити, а й ранжувати за їх значущістю для вибору стратегії підприємства. Від того, наскільки кваліфіковано це буде зроблено, залежить вибір типу стратегії поведінки на ринку – вона може бути або стратегією адаптації під умови, що на ньому склались, або ж проактивною стратегією, яка передбачає вплив на середовище господарювання (рис.3.1).

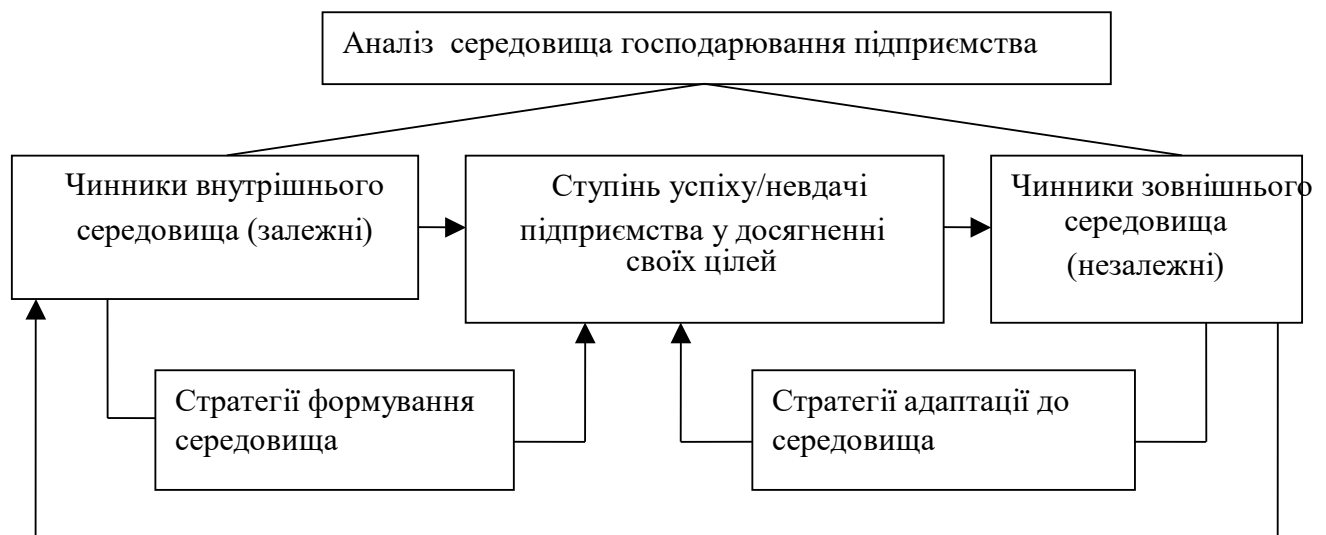


Рисунок 3.1 – Систематизація залежних і незалежних чинників у SWOT-аналізі діяльності підприємства

Тобто, для кваліфікованого аналізу середовища господарювання необхідно виокремити і систематизувати зовнішні і внутрішні чинники діяльності підприємства за вектором (позитивний, негативний вплив) і силою їх впливу (визначити ранг чинника у їх сукупності – ранг 1 справляє найбільший вплив). Приклад такої систематизації за факторами макросередовища для ДП «Новатор» подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Ранжування чинників макросередовища, що впливають на діяльність підприємства

Чинники	Позитивний вплив	Ранг впливу	Негативний вплив	Ранг впливу
Соціально-демографічні	Рівень освіти працівників	3	«Старіння» персоналу внаслідок еміграційних процесів	3
Економічні	Розміри і темпи зростання сегментів ринку у зоні інтересів підприємства	1	Значні інвестиційні ризики	1
Науково-технічні	Розвиток інформаційних технологій	2	Міжнародна стандартизація науково-технічного рівня продукції і виробництва	2
Політико-правові	Митна політика держави	4	Рівень регулювання і контролю з боку держави	4

Аналогічні підходи використано і для систематизації чинників прямого впливу на діяльність ДП «Новатор», а також чинників внутрішнього середовища (див. додаток Б, табл.Б.1 і Б.2).

Тим самим, завдяки такій систематизації і наступному співвіднесенні сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства із загрозами та можливостями зовнішнього середовища, SWOT-аналіз дає змогу сформулювати сукупність стратегічних альтернатив підприємства з урахуванням специфіки його діяльності та особливостей цільових ринків. Це подано для ДП «Новатор» у вигляді складеної на основі проведених досліджень матриці SWOT (табл. 3.2). Її аналіз показує, що підприємству доцільно і далі урізноманітнювати свою виробничу діяльність, випускаючи

продукцію різного призначення – як для потреб ВПК, так і для потреб споживчого ринку – як внутрішнього, так і ринку інших країн.

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT – аналізу ДП «Новатор»

Внутрішнє середовище підприємства	Зовнішнє середовище підприємства	
	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	1. Зростання попиту на продукцію медичного призначення. 2. Можливості підвищення рівня інформаційної обізнаності щодо технологій та програмного забезпечення в даній сфері	1. Високий інвестиційний ризик. 2. Зростання соціально-політичної нестабільності. 3. Зростання тиску конкурентів. 4. Зміни в потребах споживачів.
<i>Сильні сторони</i>	Поле С і М	Поле С і З
1. Високий рівень нових технологій	1.1. Високий рівень нових технологій підприємства дає змогу опанувати виробництво нових видів продукції	1.3. Високий рівень застосовуваних технологій забезпечує конкурентоспроможність продукції 1.4. Високий рівень застосовуваних технологій дає змогу диверсифікувати продукцію
2. Висока кваліфікація персоналу і готовність його до інновацій	2.1. Висока кваліфікація персоналу і готовність його до інновацій дає змогу розробляти нові види електронної і технічної продукції	2.4. Висока кваліфікація персоналу і готовність його до інновацій дає змогу розвивати продуктові ряди і оновлювати асортимент
<i>Слабкі сторони</i>	Поле С л М	Поле С л З
1. Відсутність диференціації виробів відповідно до потреб споживачів	1.2. Підвищення рівня інформаційної обізнаності споживачів може розширити ринки збуту продукції підприємства	1.3. Відсутність диференціації виробів відповідно до потреб споживачів може ослабити ринкові позиції підприємства
2. Низький стратегічний рівень планів діяльності	2.2. Поява сучасних гнучких технологій дозволяє розширити межі стратегічного планування.	2.3. Низький стратегічний рівень планів не дає змоги прогнозувати напрямки інноваційних змін. 2.4. Низький стратегічний рівень планів заважає передбачати зміни у перевагах споживачів
3. Недостатня увага маркетинговим дослідженням	3.2. Поява інформаційних технологій дозволяє збільшити обґрунтованість маркетингових планів	3.3. Недостатня увага маркетинговим дослідженням загрожує втраті можливостей своєчасно виявляти і прогнозувати зміни у перевагах споживачів.
4. Недосконала система управління розвитком організаційного знання	4.2. Розвиток технологій дистанційного навчання дає змогу управлінським працівникам опанувати нові знання у сфері досліджень ринку	4.4. Недостатній рівень компетенцій маркетологів стримує можливості розвитку продуктів і ринків

3.2 Рекомендації для оцінки ступеня відповідності структурних складових розвитку організаційного знання стратегічним цілям підприємства

Реалізація конкурентної стратегії і кількісного зростання промислового підприємства потребує активної, результативної і ефективної інноваційної діяльності. Це неможливо без акумулювання інтелектуального капіталу підприємства і його постійного розвитку. Це стосується усіх його складових (людський, структурний капітал чи капітал відносин) [29; 30]. І якщо питання розвитку людського капіталу стосуються передусім набуття працівниками підприємства тих компетенцій, які необхідні для формування стійких конкурентних переваг, то структурний капітал дає змогу оперативно поширювати нову інформацію та нові знання у внутрішньому середовищі підприємства. А капітал відносин – залучати у інноваційний процес партнерів по технологічному ланцюжку (постачальників комплектуючих) і навіть споживачів.

І це має бути генеральною лінією стратегічного позиціонування підприємства як такого, що відноситься до інноваційно-активних. Адже кожне сучасне підприємство має бути інноваційно-активним. Тобто – здатним генерувати принципово нові ідеї, втілювати їх у нові продукти чи технології, а відтак – налагоджувати технологічно досконале промислове виробництво продуктових інновацій і виводити їх на ринок.

Очевидно, що продукування нових ідей, розробки концепції товару і виготовлення експериментальних зразків та моделей на машинобудівному підприємстві потребують високої кваліфікації насамперед інженерно-технічних працівників. Водночас промислове освоєння і комерціалізація продукції потребують залучення набагато більшої кількості виконавців і їх ефективність залежить від особливостей сформованого структурного капіталу і розвитку капіталу відносин. Останні дві складових інтелектуального капіталу підприємства забезпечують реалізацію

інтелектуальних можливостей працівників, оскільки формують мотиваційне середовище діяльності, яке безумовно залежить від характеру тих організаційних відносин, які склались всередині підприємства або у відносинах із партнерами.

У п.1.2 нами висловлено припущення, що недостатньо високі результати інноваційної активності тих вітчизняних промислових підприємств, які упроваджували інновації, зумовлені відсутністю (або нестачею) уваги до тих складових інтелектуального капіталу, які найбільше впливають на здатність підприємства забезпечувати результативність і ефективність у реалізації тих інноваційних завдань, які визначаються обраною стратегією діяльності. Це необхідно для створення умов, за яких ініціативність працівників стане важливою складовою їх діяльності на підприємстві. В підсумку, це сприятиме підвищенню інноваційної активності вітчизняних підприємств, в тому числі – ДП «Новатор».

Опираючись на це припущення, а також беручи до уваги те, що розвиток організаційного знання має своєю метою набуття працівниками підприємства необхідних для реалізації стратегічних цілей завдань, доцільно оцінити, наскільки існуючий рівень системи розвитку організаційного знання, яку ми структурували за складовими інтелектуального капіталу підприємства, може забезпечити реалізацію обраної стратегії.

Оскільки у структурі системи розвитку організаційного знання є багато показників, які описують організаційні відносини, то вони не можуть бути оцінені кількісно. Разом з тим, вони можуть бути диференційовані за шкалою «високий-достатній-задовільний-низький-недостатній». Тому пропонується використати методи експертного опитування, представивши систему розвитку організаційного знання за основними структурними складовими, оцінивши його фактичний рівень та порівнявши його із тими значеннями, які є необхідними для реалізації конкурентної стратегії диференціації.

Відповідно до правил експертного оцінювання, склад експертів має бути відносно однорідним за обсягом інформації, яка необхідна для

адекватної характеристики явища, що досліджуватиметься, а їх кількість – не менше 5 осіб. У нашому дослідженні кількість експертів охоплювала 15 осіб. До складу групи експертів входили менеджери та провідні фахівці функціональних підрозділів, які зазвичай беруть безпосередню участь у обґрунтуванні інноваційних та інвестиційних рішень, які є обов'язковою складовою стратегії диверсифікації. : головний інженер, головний бухгалтер, керівники відділів маркетингу, заступники директора з комерційних і виробничих питань, керівники технологічного відділу, служби управління персоналом. Це, на нашу думку, забезпечує репрезентативність отриманих результатів на достатньому рівні.

Кількість характеристик намагались мінімізувати, при цьому обрали для дослідження такі, що дають достатньо повне уявлення про стан управління організаційним знанням на підприємстві – в розрізі структурних складових інтелектуального капіталу, адже саме інтелектуальний капітал підприємства зростає завдяки ефективному управлінню розвитком знань (Додаток В, табл.В.1). А для того, щоб можна було диференціювати відповіді респондентів, у анкеті зазначені характеристики подали у запитальній формі, яка передбачала їх оцінку за п'ятибальною системою з варіантами відповідей, які дають змогу респондентам чіткіше позиціонувати свою відповідь за сформованою шкалою градації. Усереднення цих значень формує певну множину відповідей, яка дасть змогу приймати певні управлінські рішення.

Для аналізу рівня прояву структурних складових управління розвитком організаційного знання підприємства використали функцію бажаності Харрінгтона. З її допомогою можна перетворити нечітко визначені характеристики в однакову для всієї сукупності безрозмірну шкалу [2, с. 36]. Для її отримання можна користуватися готовими таблицями відповідностей емпіричних та числових систем, однак для реалізації завдань даного дослідження для зручності сприйняття вважали за доцільне перевести ці значення у відсотковий вимір (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Інтервали шкали бажаності Харрінгтона

Лінгвістичне позначення інтервалу		Межі інтервалу	
За шкалою Харрінгтона	Пропоновані для оцінки в даному дослідженні	Стандартні за шкалою Харрінгтона	Пропоновані згідно відсоткової шкали, %
Дуже добре	Високий	1 – 0,8	100 – 80,00
Добре	Достатній	0,8 – 0,63	79,99 – 63,0
Задовільно	Задовільний	0,63 – 0,37	62,99 – 37,0
Погано	Низький	0,37 – 0,2	36,99 – 20,0
Дуже погано	Недостатній	0,2 – 0	19,99 – 0

Значущість структурних складових для реалізації стратегічних цілей машинобудівного підприємства визначили також методом експертного оцінювання. Усереднення оцінок експертів показало, що вони присвоїли компетентнісній складовій ранг 1, складовій відносин з ринком ранг 2, технологічній складовій ранг 3 і організаційним відносинам ранг 4. Вагу кожного елемента визначили за правилом Фішберна [2, с. 115]:

$$r_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n}. \quad (3.1)$$

За розрахунками, вага складала: компетентнісна складова – 0,4; відносини з ринком – 0,3; технології розвитку знання – 0,2; організаційні відносини – 0,1.

Узгодженість думок експертів оцінювали за допомогою коефіцієнта конкордації, тобто загального коефіцієнта рангової кореляції для групи експертів. Для цього здійснили наступне:

а) визначили суму оцінок (рангів) за кожною характеристикою системи розвитку організаційного знання, отриману від усіх експертів $\sum_{i=1}^m x_{ij}$, а потім – різницю між цією сумою і середньою сумою рангів (T) за формулою:

$$\Delta i = \sum_{j=1}^m x_{ij} - T, \quad (3.2)$$

де m – кількість експертів; n – кількість характеристик, що ранжуються; x_{ij} – ранг, присвоєний j -тим експертом i -тій характеристиці інноваційно-інвестиційного потенціалу; T – середня сума рангів, розраховується за формулою:

$$T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij}, \quad (3.3)$$

$$\text{або } T = \frac{1}{2} m(n+1) \quad (3.4)$$

б) розраховали суму квадратів різниць (відхилень) рангів від середнього значення S

$$S = \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^m (x_{ij} - T) \right]^2 \quad (3.5)$$

в) визначили коефіцієнт конкордації як відношення фактично отриманої величини S від її максимального значення S_{max} для даної групи експертів і числа факторів

$$W = \frac{S}{S_{max}} \quad (3.6)$$

Результати розрахунків показали узгодженість думок експертів, оскільки коефіцієнт конкордації дорівнює 0,737. (дод. В, табл.В.2-В.3).

Як бачимо, організаційним відносинам практикуючі менеджери вищої ланки відвели останнє місце. Це певною мірою означає, що його розвитку на практиці приділяється мало уваги, оскільки соціально-психологічні аспекти робочої обстановки менеджмент цікавить менше всього. І навіть мотиваційні чинники, пов'язані із створенням інновацій, не є визначальними з позицій вищого менеджменту. Можливо, саме тому й результати інноваційної діяльності на підприємстві такі незначні.

Узагальнена таблиця результатів опитування експертів (Дод. В, табл.В.4) поділена на чотири частини – за відповідними напрямками розвитку організаційного знання, які необхідні для реалізації стратегії

диверсифікованого зростання підприємства. Далі для кожної складової прораховано максимально можливе значення (у разі, коли середня оцінка за всіма показниками складе 5 цілих) і фактичне, визначене за усередненими результатами опитування. Результати розрахунків наведено у табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка респондентами ступеня відповідності структурних складових системи розвитку організаційного знання ДП «Новатор» стратегічним цілям диверсифікованого зростання

Характеристики структурних складових системи розвитку організаційного знання	Оцінка
Блок 1. Рівень розвитку людського капіталу (професійної компетентності персоналу)	
Оцінка наявного рівня	12,60
Максимально можлива оцінка	15
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	84,00
Блок 2. Рівень відповідності організаційних відносин завданням розвитку знання	
Оцінка наявного рівня	12,53
Максимально можлива оцінка	20
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	62,67
Блок 3. Рівень використання технологій розвитку організаційного знання	
Оцінка наявного рівня	8,00
Максимально можлива оцінка	10
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	80,00
Блок 4. Рівень управління знаннями у сфері розвитку капіталу відносин	
Оцінка наявного рівня	15,27
Максимально можлива оцінка	20
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	76,33
Загальна оцінка системи розвитку організаційного знання з урахуванням значущості складових, %	78,77
Загальна лінгвістична оцінка за шкалою Харрінгтона	Достатній рівень

Розрахунок ступеня досягнення максимально можливого значення показника (у відсотках) дає змогу зрозуміти, яка складова системи розвитку організаційного знання підприємства потребує вдосконалення. Проведене дослідження показало, що управління розвитком організаційного знання (на

думку керівників середнього рівня підприємства) можна охарактеризувати як таке, що є достатнім для реалізації конкурентної стратегії зростання на основі диференціації продукції і розвитку ринків. Проте, незважаючи на таку оцінку, все ж реалізація такої стратегії для того, щоб забезпечити кількісне зростання потребує більш ґрунтовної оцінки компетенцій персоналу, який безпосередньо буде задіяним у реалізації стратегії виходу з новою продукцією на нові ринки. Оцінити наявний рівень професійної компетентності працівників можна за допомогою аудиту компетенцій, який має здійснюватися в контексті обраної стратегії.

3.3 Рекомендації для оцінювання портфеля компетенцій персоналу підприємства

Основне завдання аудиту, який є системною формою (методом) здійснення діагностичного дослідження діяльності, полягає у забезпеченні клієнта інформацією про стан досліджуваного об'єкта. При цьому функції аудиту персоналу поширюються як на вивчення професійної здатності працівників до виконання певного виду робіт і отримання бажаних результатів, так і на вивчення умов їх діяльності, зокрема, мотиваційних. Останні можуть спонукати працівників до вибору певного типу поведінки, результатом якої є досягнення (або недосягнення) поставлених цілей.

Слід враховувати, що реалізація стратегії може передбачати як зміни у системі цілей підприємства (в розрізі його організаційної ієрархії) так і адекватні їм зміни у структурі компетенцій персоналу. Виходячи з цього, вважаємо, що аудит компетенцій персоналу для оцінки здатності фахівців підприємства забезпечити успішну реалізацію конкурентної стратегії диференціювання продукції і ринків для кількісного зростання має здійснюватися за алгоритмом, що поданий на рис. 3.2.

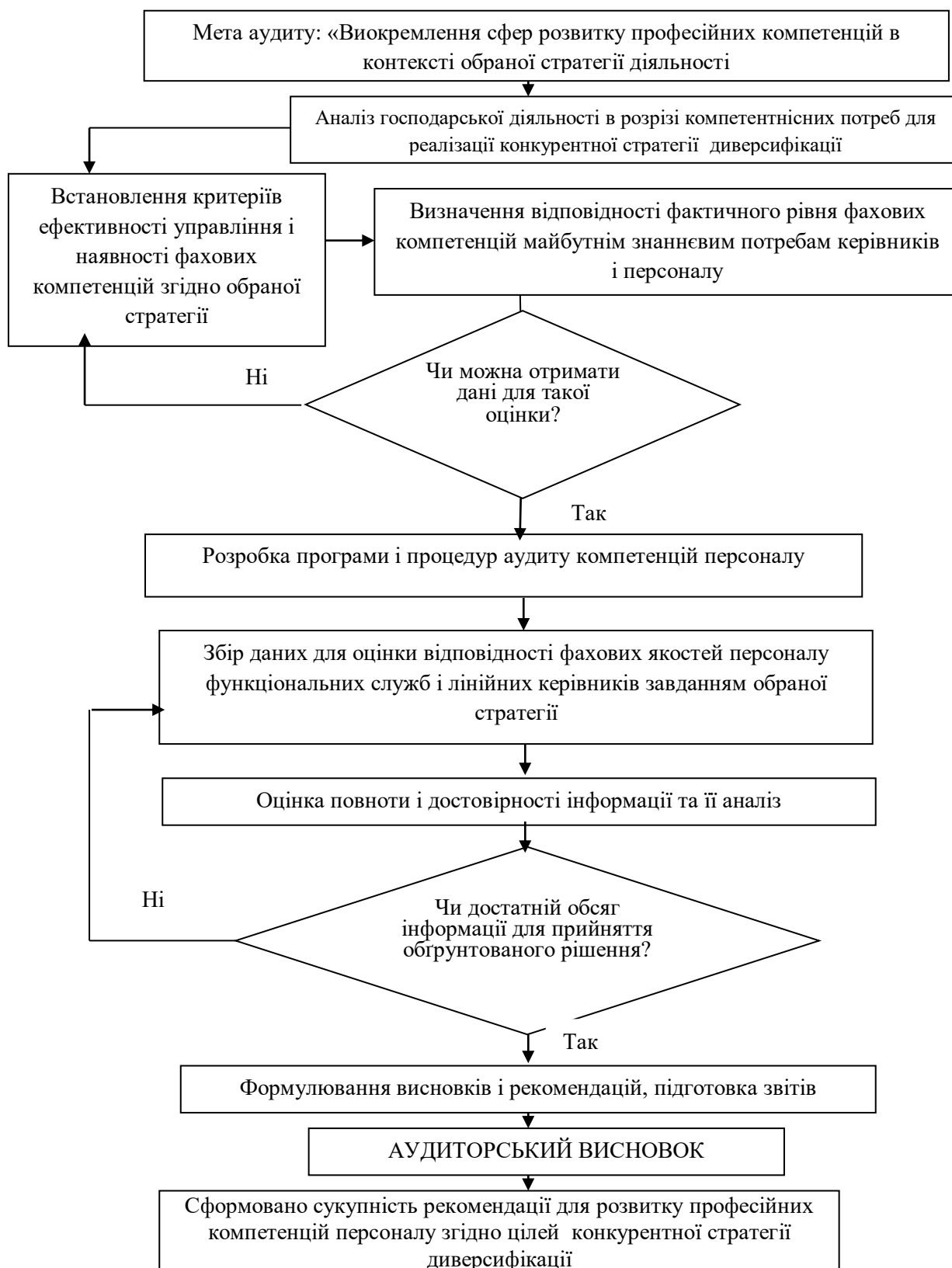


Рисунок 3.2 – Алгоритм аудиту компетенцій персоналу для оцінки здатності підприємства реалізувати стратегію диверсифікації

Важливе місце у процедурі аудиту займає збір даних, який повинен забезпечувати менеджмент достовірною інформацією про стан підприємства, середовище господарювання, можливості здобуття підприємством конкурентних переваг для обраної стратегії діяльності. Для цього можна використати дані фінансової і статистичної звітності підприємства, а також усю множину інформації про його зовнішнє і внутрішнє середовище, яку узагальнено за методикою SWOT-аналізу (див. табл.3.2).

Як впливає із наведеної характеристики його діяльності, дане підприємство є доволі конкурентоспроможним і активним щодо створення і виведення на ринок нової продукції, реалізуючи стратегію розвитку продуктів і ринку. Однак основна частина продукції (майже 80%) протягом тривалого періоду постачалась на ринок РФ. І нині підприємство гостро відчуло потребу диверсифікації свого продуктового портфеля.

Нами розроблено анкету для оцінювання рівень компетенцій працівників підприємства. З погляду значущості для успішної реалізації стратегії диверсифікованого зростання до числа опитуваних слід віднести передусім фахівців маркетингової служби підприємства, оскільки саме вони готують рекомендації щодо рішення про вибір напрямку розвитку продуктового ряду, здійснення необхідних організаційних змін для підготовки виробничої і збутової системи до промислового освоєння і виведення на ринок нових продуктів та розвитку ринку.

Опитування має вестись на основі заздалегідь підготовлених для інтерв'ю запитань, більшість з яких має містити варіанти відповідей. Результати опитування підсумовуються у формі звітів, рекомендацій та подаються як аудиторський висновок. У ньому значна увага має приділятися таким питанням як організація і планування діяльності з розвитку персоналу, вимірювання, контроль, оцінка і процес звітування працівників відділу управління персоналом за реалізацію програми розвитку професійних компетенцій персоналу. Склад бажаних компетенцій та рівень оволодіння

ними (індикатори поведінки) визначається експертним шляхом з урахуванням змін у стратегії діяльності.

Важливу роль у розробленні програм розвитку організаційного знання відіграє вибір моделі оцінки компетенцій – як системи знань, умінь, навичок персоналу, що забезпечують організації реалізацію завдань менеджменту. Модель уніфікує вимоги до співробітників і створює єдині стандарти функціонування, основу для оцінки та просування працівників. Для розвитку компетенцій у сфері функціонального управління пропонуємо поєднати модель SHL і модель S. Whiddett & S. Hoolyforde [14; 37; 38].

Модель SHL (міжнародні стандарти управління – фахівець, менеджер, керівник групи) виділяє наступні типи компетенцій:

- 1) підприємницькі якості (бізнес, творчий підхід, рішучість, стратегія);
- 2) якості керівника (лідерство, планування й організація, орієнтація на якість, переконливість);
- 3) професійні якості (спеціальні знання, аналіз і вирішення проблем, усна й письмова комунікація);
- 4) особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стабільність, особиста мотивація).

Модель S. Whiddett & S. Hoolyforde (розробка моделі компетенцій на матеріалах компанії) виділяє такі типи компетенцій:

- 1) розвиток бізнесу (особистий розвиток, генерування ідей);
- 2) досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей);
- 3) аналіз – робота з інформацією (аналіз і прийняття рішень);
- 4) люди (робота в команді, вплив, керування відносинами).

Обидві моделі серед ключових компетенцій визначають здатність до особистого розвитку, вміння аналізувати і приймати рішення, раціонально організувати роботу підлеглих тощо. Важливо використовувати комплексний підхід до побудови профілю компетенцій, доповнюючи перелік функціональних не лише вузькоспеціалізованими, а й дотичними до них, які

дають змогу краще, ефективніше реалізувати основні функціональні компетенції [7]. Наприклад, для керівника відділу маркетингу важливими компетенціями будуть не тільки ті, що лежать у сфері маркетингу, а й інші, які дають змогу успішно виконувати керівні функції. В той же час є відмінності у переліку компетенцій для управлінців та спеціалістів (Дод. Г, табл.Г.1).

Для узагальненої оцінки компетентності співробітників необхідно визначити вагомість запропонованих компетенцій у межах групи. Вона характеризує ступінь важливості кожної компетенції для ефективного виконання встановлених завдань та досягнення загальних цілей підприємства. Вагомість кожної компетенції (a_i) доцільно визначати експертним шляхом за формулою (3.7):

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^N w_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^N w_{ij}}, \quad (3.7)$$

де w_{ij} – оцінка, дана j -м експертом вагомості i -ої компетенції у групі, виражена в балах; N – кількість експертів; n – кількість компетенцій у групі.

Далі визначається кількість рівнів прояву компетенцій, що зумовлено якісними розходженнями у виконанні завдань. Зазвичай для забезпечення об'єктивного диференціювання достатньо чотирьох рівнів (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Шкала оцінки рівнів прояву компетенцій працівників

Рівень прояву	Бали
Нульовий (негативний) рівень	1 - 2
Перший (базовий) рівень	3 - 5
Другий (сильний) рівень	6 - 8
Третій (рівень майстерності)	9 - 10

На заключному етапі визначається підсумкова оцінка загальної компетентності співробітників відповідної групи (формула 3.8).

$$K = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m a_i X_{ik}, \quad (3.8)$$

де K – комплексна оцінка компетентності співробітників, бал; n – кількість груп компетенцій, за якими проводиться оцінка; m – кількість компетенцій у кожній групі; X_{ik} – оцінка k -го рівня прояву у співробітників i -ої компетенції, бал.

Слід підкреслити, що оцінку рівня прояву компетенцій мають здійснювати керівники стосовно своїх підлеглих. У табл.3.6 наведено результати підсумкового оцінювання портфеля компетенцій працівників відділу маркетингу ДП «Новатор» (оцінка виставлена керівником).

Таблиця 3.6 – Оцінка портфеля компетенцій працівників служби маркетингу

Групи компетенцій (j)	Перелік компетенцій у групі ($i=1, 2, 3\dots$)	Вага компетенції у межах групи (a_i)	Оцінка компетенції у співробітників (X_{ik}), бали	K_i , бали
Корпоративні	Спрямованість на результат	0,1	5	0,5
	Знання бізнесу та розуміння стратегії	0,4	6	2,4
	Підприємницький підхід	0,3	6	1,8
	Спрямованість на якість	0,2	6	1,2
	Загалом по групі	$\sum a_i = 1$		$\sum K_i = 5,9$
Професійні	Знання нормативно-правових особливостей бізнесу	0,05	7	0,35
	Володіння комп'ютерними технологіями	0,1	7	0,7
	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	0,1	6	0,6
	Здатність до планування та організації власної праці	0,05	7	0,35
	Здатність до прийняття управлінських рішень	0,1	7	0,7
	Навички роботи з інформацією	0,1	8	0,8
	Організаційні навички	0,2	8	1,6
	Креативність	0,05	7	0,35
	Конструктивне використання робочого часу	0,1	7	0,7
	Дотримання строків виконання завдань	0,05	8	0,4
	Делегування повноважень	0,1	7	0,7
	Загалом по групі	$\sum a_i = 1$		$\sum K_i = 7,25$

Завершення таблиці 3.6

Групи компетенцій (<i>j</i>)	Перелік компетенцій у групі (<i>i</i> =1, 2, 3...)	Вага компетенції у межах групи (<i>a_i</i>)	Оцінка компетенції у співробітників (<i>X_{ik}</i>), бали	<i>K_i</i> , бали
Поведінкові	Відповідальність	0,2	8	1,6
	Комунікабельність	0,1	8	0,8
	Вибагливість до себе та інших	0,1	7	0,7
	Самостійність	0,1	7	0,7
	Наполегливість у досягненні цілей	0,1	8	0,8
	Здатність переключатись на інші завдання	0,1	7	0,7
	Об'єктивність	0,1	7	0,7
	Дисциплінованість	0,2	8	1,6
	Загалом по групі	$\sum a_i = 1$		$\sum K_i = 7,6$

За максимального прояву відповідних компетенцій із усіх трьох груп сумарна оцінка становила б 30 балів. Згідно проведеного опитування, вона склала 20,75 балів ($K = 5,9 + 7,25 + 7,6 = 20,75$ балів). Як видно із таблиці, керівник відділу маркетингу не оцінив ні одну із компетенцій своїх співробітників оцінкою, яка б засвідчила майстерне володіння нею (9-10 балів). Однак успішна реалізація стратегії розвитку за рахунок розширення асортиментного ряду продукції і виходу на інші сегменти ринку та кількісне зростання економічних показників діяльності підприємства за такої стратегії безпосередньо залежить від професійності маркетологів. Звідси можна зробити висновок, що рівень компетенцій працівників даного відділу необхідно підвищувати і особливо за компетенціями першої групи (5,9 балів із 10 можливих).

Проведений відповідно до запропонованої методики аудит персоналу за усіма функціональними службами підприємства дає змогу відповідним чином структурувати розвиток організаційного знання і розробити план заходів, спрямованих на удосконалення та розвиток компетенцій, необхідних

для реалізації обраної конкурентної стратегії (стратегії диференціації, яка передбачає розвиток продуктів і ринків) (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Вплив розвитку організаційного знання на результати реалізації стратегії диверсифікованого зростання

Сукупність заходів з розвитку організаційного знання	Вплив на діяльність працівників	Вплив на результати діяльності підприємства
<i>Управління персоналом: Мета – формування системи розвитку професійних компетенцій персоналу відповідно до стратегічних цілей</i>		
1. Аудит компетенцій персоналу у розрізі стратегічних цілей. 2. Розробка індивідуальних навчальних маршрутів у контексті цілей диверсифікації 3. Стимулювання розвитку професійних компетенцій працівників.	Посилення вмотивованості працюючих до реалізації свого інтелектуального потенціалу; професійно-кваліфікаційний розвиток працівників; створення компетентної основи реалізації стратегії диверсифікації	Досягнення запланованих обсягів реалізації нової продукції і планованої норми та суми прибутку
<i>Управління процесами: Мета – підвищення гнучкості виробничої системи</i>		
1. Використання різних організаційних форм залучення кваліфікованих працівників до вдосконалення виробничих операцій 2. Стимулювання раціоналізаторства та модернізації технологічних систем	Вдосконалення виробничих та логістичних процесів; розширення технологічних можливостей виробничих систем; прискорення технологічної підготовки виробничої системи до промислового освоєння нового продукту	Зміцнення конкурентних переваг завдяки зниженню виробничих витрат
<i>Управління маркетингом: Мета – вдале позиціонування нової продукції на цільовому ринку та її інформаційний супровід</i>		
1. Формування системи аналітичних показників за результатами діяльності працівників відділу. 2. Введення системи стимулювання за ефективність рекламної кампанії	Достовірна оцінка конкурентної позиції підприємства на цільових ринках; обґрунтованість наряду диверсифікації; - належний рівень маркетингового забезпечення просування продукції	Досягнення запланованих обсягів реалізації нової продукції і планованої норми та суми прибутку

Завершення таблиці 3.7

Сукупність заходів з розвитку організаційного знання	Вплив на діяльність працівників	Вплив на результати діяльності підприємства
<i>Управління фінансами: Мета – удосконалення управління фінансовими потоками</i>		
1.Формування системи аналітичних показників за результатами діяльності працівників відділу. 2.Введення системи стимулювання за ефективність залучення і використання інвестиційних ресурсів для реалізації стратегії диверсифікації	Оптимізація процесу обробки та аналізу інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства; обґрунтованість інвестиційних потреб і джерел їх залучення для стратегії диверсифікації	Максимізація капіталовіддачі від реалізації стратегії диверсифікації

Джерело: розробка автора

У табл.3.7 структурування розвитку організаційного знання здійснено за напрямками, які відповідають основним структурним складовим системи збалансованих показників (BSC). У р.1.3 вказувалось, що вона з успіхом використовується для стратегічного управління підприємствами. Завдяки чіткому визначенню цілей розвитку організаційного знання за основними функціональними службами управління підприємством вона дає змогу оцінювати результати реалізації запланованих заходів і, відповідно, прив'язувати до результатів цієї оцінки винагороду працівників. Поєднання цілей із стимулюючими важелями, які можуть бути використані лише за прибуткової діяльності підприємства (а значить – успішної реалізації стратегії диверсифікації), дає змогу створити ефективну мотиваційну основу для особистісного професійного розвитку кожного працівника і для нарощування підприємством інтелектуального капіталу, що й є завданням розвитку організаційного знання.

Висновки до розділу

Для успішної роботи сучасних підприємств необхідно використовувати підходи стратегічного управління, які дають змогу не відштовхуватися від досягнутого, а обирати ті варіанти поведінки на ринку, які відповідають ринковим трендам і можливостям підприємства. У роботі показано можливості використання SWOT-аналізу для вибору конкурентної стратегії підприємства. З огляду на специфіку його діяльності і стан ринку рекомендовано використовувати стратегію диверсифікованого зростання, розширюючи асортиментний ряд продукції і виходячи на нові сегменти ринку. Це потребує додаткових компетенцій, особливо у сфері управління маркетингом. Тому нами розроблено рекомендації для управління розвитком організаційного знання, які враховують структуру інтелектуального капіталу та внесок окремих його складових у реалізацію стратегічних цілей підприємства. Перелік розроблених рекомендацій та їх зв'язок із результатами реалізації стратегії діяльності ДП «Новатор» подано у табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Рекомендації для управління розвитком організаційного знання ДП «Новатор» в руслі стратегії диверсифікованого зростання

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
1. Використання методики SWOT-аналізу для оцінки ринку і виявлення стратегічних альтернатив	Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників середовища господарювання, оцінка ресурсних можливостей підприємства	Підвищення рівня обґрунтованості стратегічного вибору підприємства,	Збільшення потенціалу розвитку підприємства, збільшення частки ринку

Завершення таблиці 3.8

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
2. Рекомендації для оцінки ступеня відповідності структурних складових розвитку організаційного знання стратегічним цілям підприємства	Складання анкети, вибір кола опитуваних, проведення соціологічного опитування, опрацювання даних	Визначення потреб розвитку організаційного знання згідно цілей і завдань обраної стратегії діяльності	Підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень та зростання потенціалу гнучкості діяльності підприємства
3. Рекомендації для оцінювання портфеля компетенцій управлінського персоналу підприємства	Модель S. Whiddett & S. Hooleyforde, опрацювання даних	Підвищення рівня фахових компетенцій управлінських працівників	Зростання потенціалу розвитку підприємства

В контексті обраної стратегії визначено напрями розвитку організаційного знання за функціональними службами підприємства і показано їх вплив на результати роботи працівників у підприємства.

ВИСНОВКИ

Успішна діяльність будь-якого підприємства за динамічного розвитку споживчих потреб потребує активної і результативної інноваційної діяльності, а значить – постійного оновлення організаційного знання. Організаційне знання – як комплекс необхідних для здійснення бізнес-процесів компетентностей працівників – наразі відіграє все більшу роль у набутті підприємствами конкурентних переваг. Тим більше, якщо підприємство реалізує стратегію виходу на нові ринки, яка потребує нових підходів до роботи зі споживачами. Важливо при цьому обґрунтовано підходити до формування програм розвитку організаційного знання.

На основі проведеного аналізу результатів господарювання ДП «Новатор» у 2017-2019 роках зроблено висновок, що підприємство розвивається нестабільно. У останні два роки підприємство погіршило свою роботу і погіршення набуло негативних тенденцій – чистий дохід від реалізації продукції у 2018 р. знизився на 22%, 2019 році зниження склало ще 11 %. Проте, незважаючи на зменшення обсягів реалізації продукції, підприємство залишилось прибутковим. Це свідчить про те, що менеджмент підприємства знаходить можливості зниження виробничих та інших витрат. Однак значною мірою це відбулася за рахунок звільнення працівників – протягом трьох років чисельність персоналу зменшилась на 147 працівників. І це означає, що керівництво підприємства з погіршенням ринкової ситуації надає перевагу звільненню працівників, а не їх збереженню та перенавчанню для набуття нових компетенцій. Це підтверджується і аналізом витрат на управління, де розмір витрат на підвищення кваліфікації зменшувався щороку, а також зменшувалась і кількість витрат, пов'язаних із розвитком персоналу, та кількість працівників, які навчались новим професіям.

Зазначено, що такий підхід до роботи з персоналом не відповідає сучасним уявленням про інтелектуальний ресурс як головне джерело конкурентних переваг. Підприємство фактично перестало бути інноваційно-

активним – за останні два роки не було введено на ринок жодного нового зразка технічної продукції. У підсумку, за результатами проведеного аналізу встановлено, що підприємство, незважаючи на багатопрофільність свого продуктового портфеля у трьох стратегічних зонах господарювання (спецтехніка для ВПК, медтехніка, прилади побутового призначення), почало втрачати свою конкурентоздатність і позиції на ринку. Воно втратило свою гнучкість, а в умовах мінливості і розвитку споживчих потреб це стратегічно неприпустимо. Одним із шляхів відновлення гнучкості є розробка і реалізація програм розвитку компетенцій персоналу за концептуальними підходами організації, що самонавчається.

У роботі розроблені рекомендації стосовно управління розвитком організаційного знання. Вказано, що для цього необхідно аналізувати і оцінювати структуру і зміст програм з позицій здатності працівників до набуття тих компетенцій, які можуть забезпечити суттєву економічну віддачу для підприємства. які враховують структуру інтелектуального капіталу та внесок окремих його складових у реалізацію стратегічних цілей підприємства. Це важливо для забезпечення рівня відповідності форм і методів розвитку персоналу структурі компетенцій, яка необхідна для реалізації стратегічних цілей диверсифікованого зростання.

Для оцінювання портфеля компетенцій працівників рекомендовано використовувати модель S. Whiddett & S. Hooleyforde, яка ґрунтується на зіставленні стратегічних цілей підприємства із необхідними для їх реалізації компетенціями. Здійснено таку оцінку для фахівців служби маркетингу ДП «Новатор», так як вона відіграє провідну роль у реалізації стратегії диверсифікованого зростання. В контексті цієї ж стратегії визначено напрями розвитку організаційного знання за функціональними службами підприємства і показано їх вплив на результати роботи працівників у підприємства. Розроблені рекомендації упроваджено на ДП «Новатор».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев / Под науч. ред. проф. Н.М. Абдикеева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 382 с.
2. Адлер Ю.П. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий / Ю.П. Адлер, Е.В. Маркова, Ю.В. Грановский. – М.: Наука, 1976. – 278 с.
3. Антипова Д.А. Механизм лидерского когнитивного предпринимательства в системе повышения качества управления знаниями / Д.А. Антипова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 6. – С. 817–823.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 386 с.
5. Вумек Дж. П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: Пер. с англ. / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 472 с.
6. Грузина І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / І. А. Грузина // Бізнес-інформ. – 2011. – № 9. – С. 117-121.
7. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства / В. І. Дериховська // Економіка розвитку. – 2012. – №1. – С. 114 -117.
8. Дудко С.В. Мотивація професійного розвитку персоналу в умовах конкурентного середовища / С.В. Дудко, М.В. Семикіна / Підприємництво і маркетинг у ХХІ столітті: тези допов. Економічного науково-практ. форуму 23-25 вересня 2016 р., м. Одеса. – Хмельницький: ХНУ, 2016. – С. 93-96.
9. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1 / [відповідальний редактор : С. В. Мочерний та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
10. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 446 с.
11. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; [пер. с англ.] – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

12. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А. О. Климчук, А.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
13. Келлоуэй И. Работа со знаниями как форма организационного поведения / И. Келлоуэй, Дж. Барлинг // Управление знаниями: хрестоматия / Пер. с англ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009.
14. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом / М. М. Мороз // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – №20. – С. 189-194.
15. Наукова та інноваційна діяльність (1990-2017 рр.) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> .
16. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
17. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – №17. – С. 172-180.
18. Перерва П. Г. Экономика и управление инновационной деятельностью: учебник / Под общ. ред. П. Г. Перервы, С. А. Меховича, Н.И. Погорелова.– Харьков: НТУ «ХПИ», 2009. – 1203 с.
19. Поторочин С.О. Управління організаційною культурою на промислових підприємствах / С.О. Поторочин // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 57-63.
20. Промислова власність у цифрах за 2017 р. Державна служба інтелектуальної власності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.uipv.org/i_upload/file/promvlasnist-2017.pdf.
21. Салихов Б.В. Самообучающиеся организации в экономике: сущность, признаки и параметры качества / Б.В. Салихов, И.С. Салихова // Финансы и кредит. – 2015. – № 8. – С. 48-60.
22. Симбирёва А. Л. Внутрифирменное обучение [Электронный ресурс] / А. Л. Симбирёва . – Режим доступа URL: <http://www.hr-hunter.com>.

23. Смоляр Л.Г. Роль соціального капіталу у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства / Л.Г. Смоляр, А.А. Халімон // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 201-209.

24. Соколюк Г. О. Формування компетентнісної складової стратегії диверсифікованого зростання підприємства / Г. О. Соколюк // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. – Ч. 2. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 466–478.

25. Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в реалізації завдань виходу підприємства на міжнародні ринки / Г.О. Соколюк // Підприємництво і зовнішньоекономічна діяльність: можливості і ризики України: монографія / за заг. наук. ред. проф. М.А. Йохни. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – С.172-196.

26. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]. За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К.: КНЕУ, 2010. – 348 с.

27. Стадник В.В. Актуалізація маркетингового підходу до побудови програм розвитку організаційного знання / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська, М.О. Гаджук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 6, Т.2. – С.7-12

28. Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія / В.В. Стадник, М.А.Йохна, Г.О. Соколюк. – Хмельницький : ПП Гонта А.С., 2013. – 200 с.

29. Стадник В.В. Організаційні аспекти нарощування інтелектуального капіталу промислових корпорацій / В.В. Стадник, М.О. Гаджук // Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції: матер. ІХ Міжн. науково-практ. конф. – Харків: ХНААБУ, 2017. – С.238-241.

30. Стадник В. В. Особливості і завдання корпоративної культури в концепції «менеджменту різноманітності» / В. В. Стадник, М.О. Гаджук // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матер. Міжн. науково-практ. інтернет-конф. – Полтава: ПУЕТ, 19 жовтня 2017. – С.238-241

31. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер ; пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – 384 с.
32. Томилов В.В. Культура предпринимательства: учебное пособие / В.В. Томилов. – СПб.: Питер, 2000. – 176 с.
33. Шмурикова О. П. Досвід управління персоналом у країнах з розвинутою ринковою економікою/ О. П. Шмурикова// Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – №5. – Т.2 – С. 245-248.
34. Gardner H. A multiplicity of intelligences [Electronic resource] / H. Gardner. – Mode of access: <http://www.howardgardner.com/Papers/documents/T-101%20A%20Multiplicity%20REVISED>.
35. Gharajedaghi J. Systems Thinking: Managing Chaos&Complexity: A Platform for Designing Business Architecture / J. Gharajedaghi. – Elsevier, 2012. – 376 p.
36. Kaplan R. S. The Balanced Score Card / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 523 p.
37. Reynolds M. The Handbook of Experiential Learning and Management Education / M. Reynolds, R. Vince. – Oxford University Press, 2007. – 362 p.
38. Roberts T. Computer-Supported Collaborative Learning in Higher Education / T. Roberts. – Idea Group Pub., 2004. – 322. p.
39. Shefer L. Local milieu and innovations: Some empirical results / L. Shefer, A. Frenkel // The Annals of Regional Science. – 1998. – № 32. – P. 185-200.
40. Soete L. Technology Diffusion and the Rate of Technical Change / L. Soete, R. Turner // The Economic Journal. – 1984. – Vol. 94. – September. – P. 612-623.
41. Toffler A. The Third Wave. – 12th print./ A. Toffler. – Toronto: Bantan Books, 1987. – 537p.
42. Wiener N. The Human Use of human Beings; Cybernetics and Society/ - Heighen Mifflin Company, Boston, 1950. – 196 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Успішний досвід стратегічного управління розвитком організаційного знання

Назва компанії, країна, рік створення	Основні характеристики процесу управління розвитком організаційного знання
Toyota, Японія, 1933	Важливою складовою управління є розгалужена система професійного розвитку, яка формується для працівників компанії з урахуванням результативності їх роботи і життєвого циклу працівника в компанії.
Mary Kay, США, 1963	Працює корпоративний університет, зростає кількість наставників з числа співробітників, які діляться своїми знаннями з молодими колегами. У працівників також є можливість відвідувати тренінги зовнішніх тренінгових компаній
McDonald's, США, 1940	Всі працівники проходять навчання за рахунок компанії вже протягом першого місяця роботи, а потім згідно з індивідуальними планами розвитку процес навчання не припиняється. Починаючи з позиції директора ресторану, співробітники беруть участь в спеціально розроблених тренінгах за кордоном, в корпоративному університеті Гамбургерології.
Microsoft, США, 1975	Щорічно проводяться дослідження MS Poll для визначення рівня задоволеності співробітників у всіх своїх офісах. Локально створюється ціла проектна група, яка аналізує результати і тенденції діяльності кожного офісу, потім розробляє план дій для розвитку кожного працівника і створює мотиваційну основу для реалізації цього плану.
Херох, ІВМ, «Моторола», «Дженерал Моторс»	Щорічно спрямовують на підготовку управлінських кадрів 1,6% свого обороту, що в середньому на кожного працівника становить близько 2 тис. доларів. Навчання здійснюється в університетах підприємства, які займаються підвищенням рівня професійних знань, із врахуванням новітніх організаційних, технічних і технологічних особливостей розвитку виробництва. Ефект від вкладень у розвиток компетенцій персоналу вищий, ніж від вкладень у засоби виробництва: 1 долар, вкладений в розвиток персоналу приносить від 3 до 8 доларів доходу

Джерело: узагальнено за [14; 33].

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Вплив чинників мікросередовища на діяльність ДП «Новатор»

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ранг впливу	Негативний вплив	Ранг впливу
Споживачі	Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	1	Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	1
Конкурентне середовище	Фінансові цілі	3	Регуляторні обмеження з боку держави	4
	Система стимулювання і контролю	4	Контрактні зобов'язання, що обмежують волю поведіння на ринку	2
Середовище постачальників	Кількість і концентрація постачальників	2	Наявність галузей, що задовольняють потребу в даній продукції	3

Таблиця Б.2 – Чинники внутрішнього середовища підприємства

№ п/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Структура організації	Формується для забезпечення необхідного рівня гнучкості й мобільності організаційних дій, інформаційний взаємозв'язок між підрозділами на належному рівні	Складна ієрархія рівнів управління в організаційній структурі, що уповільнює прийняття рішень
2	Цілі, завдання	Формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації	Відсутність чітких стратегічних напрямків
3	Персонал	Висока кваліфікація персоналу, система розвитку та навчання	Скорочення персоналу, відсутнє залучення персоналу до прийняття управлінських рішень
4	Виробництво (технологія)	Високі виробничі потужності; наявність інноваційних технологій, належний контроль якості	

Додаток В

Таблиця В.1 – Опитувальний лист для визначення рівня розвитку структурних складових організаційного знання співвідносно цілей диверсифікованого зростання

Шановний респонденте, з метою визначення відповідності системи управління організаційним знанням на Вашому підприємстві його стратегії діяльності оцініть за п'ятибальною системою рівень розвитку наведених нижче його структурних складових співвідносно цілей диверсифікованого зростання, ставлячи знак «+» навпроти запитання у тій графі справа, яка відповідає Вашій оцінці зазначеної характеристики у вказаному для даної характеристики діапазоні

<i>Лінгвістичний опис характеристик структурних складових організаційного знання, що мають бути оцінені за п'ятибальною шкалою</i>	Оцінка у балах				
	1	2	3	4	5
Рівень розвитку людського капіталу (професійної компетентності персоналу)					
1 Оцініть рівень стратегічного управління підприємством (горизонти встановлення стратегічних цільових орієнтирів діяльності підприємства 1 рік – низький рівень, 5 і більше років – високий)					
2.Оцініть ступінь розуміння менеджментом підприємства своєї ролі у реалізації стратегічних завдань підприємства (1 – виконують лише доручене; 5 – є чітке бачення зв'язку між функціональними обов'язками і стратегічними цілями та меж повноважень у використанні ресурсів)					
3. Яку оцінку можна дати інженерно-технічним працівникам підприємства як розробникам інновацій? (1 – здатні лише до поліпшувальних інновацій; 2 – є раціоналізаторські пропозиції з удосконалення технології; 3- є зареєстровані промислові зразки; 4 – є 1-2 винаходи; 5 – на підприємстві є значна кількість власних розробок, підтверджених патентами)					
Рівень відповідності організаційних відносин завданням розвитку знання					
4. Наскільки строго дотримуються менеджери підприємства формалізованих організаційною структурою координаційних механізмів і комунікаційних процедур при обґрунтуванні рішень щодо визначення шляхів вирішення проблем діяльності? (1 – дуже строго, рядовий персонал не бере участі у обговоренні виробничих завдань; 5 – до обговорення шляхів вирішення проблем залучається переважна більшість працівників)					
5.Наскільки адекватною Ви вважаєте існуючу на підприємстві систему винагороди за інноваційні розробки? (1 – рівень винагороди не сприймається як достатній; 5 – рівень винагороди повністю задовольняє інноваторів)					
6.Оцініть, наскільки існуючі на підприємстві установки й цінності організаційної культури підтримують ініціативність і творчий пошук? (1 – формулювання цінностей відсутнє, є лише загальна установка на ефективну роботу; 5 – чітко сформульовані правила організаційної поведінки за критеріями ініціативності й ефективної роботи)					
7. Наскільки позитивно Ви можете оцінити роботу керівництва із реалізації соціальних потреб працівників і підтримання соціальних стандартів життєдіяльності? (1 – робота обмежується своєчасною виплатою зарплати; 5 – на підприємстві активно працює профспілкова організація, яка відстоює інтереси працівників і опікується їх соціальними проблемами достатньою мірою)					

Закінчення табл. В.1

<i>Лінгвістичний опис характеристик інтелектуального капіталу підприємства, що мають бути оцінені за п'ятибальною шкалою</i>	Оцінка у балах				
	1	2	3	4	5
Рівень використання технологій розвитку організаційного знання					
8. Дайте об'єктивну оцінку рівню інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства (1 – доступ до використання глобальних інформаційних ресурсів обмежений лише відкритими (безкоштовними) джерелами; 5 – необмежений доступ до інформаційних джерел і висока інтенсивність обміну знаннями на основі сучасних інформаційних технологій)					
9. Оцініть рівень розвитку на підприємстві системи поширення і накопичення нових знань (1 – існує лише система підвищення кваліфікації; 5 – на підприємстві створена система розвитку персоналу, яка передбачає використання передових форм і методів опанування нових знань, в т.ч. із залученням зовнішніх джерел)					
Рівень управління знаннями у сфері розвитку капіталу відносин					
10. Як можна охарактеризувати систему роботи підприємства із споживачами? (1 – робота за концепцією «Збути виготовлене»; 5 – ефективно функціонує система CRM)					
11. Оцініть, наскільки стійкими є зв'язки підприємства із партнерами по технологічному ланцюжку? (1 – стосунки на рівні одноразових угод; 5 – угоди переважно довготривалі на взаємовигідній основі)					
12. Яку оцінку Ви можете дати співпраці підприємства із фінансовими установами у залученні кредитних ресурсів? (1 – погано, підприємство не може брати кредити на прийнятних умовах; 5 – підприємство має досвід залучення значних кредитних ресурсів на довготривалій період і позитивну кредитну історію)					
13. Як Ви оцінюєте результати менеджменту по формуванню позитивного іміджу підприємства як? (1 – погано, цілеспрямована робота не ведеться; 5 – дуже високо, використовуються різні інформаційні приводи, підприємство має усталений позитивний імідж як з позицій забезпечення якості товарів, так і з позицій ставлення до працівників)					

Таблиця В.2 – Таблиця рангів, присвоєних експертами структурним складовим системи управління розвитком організаційного знання за рівнем їх значущості для забезпечення реалізації стратегії диверсифікованого зростання підприємства

Структурні складові	Номер експерта															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Рівень розвитку людського капіталу (професійної компетентності персоналу)	1	2	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1,47
Рівень відповідності організаційних відносин завданням розвитку знання	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3,73
Рівень використання технологій розвитку організаційного знання	3	4	1	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3,13
Рівень управління знаннями у сфері розвитку капіталу відносин	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1,67

Таблиця В. 3 – Оцінка узгодженості думок експертів щодо значущості структурних складових системи управління розвитком організаційного знання за рівнем їх значущості для забезпечення реалізації стратегії диверсифікованого зростання підприємства

Структурні складові	Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилень
Рівень розвитку людського капіталу (професійної компетентності персоналу)	22,0	15,5	240,25
Рівень відповідності організаційних відносин завданням розвитку знання	47,0	-9,5	90,25
Рівень використання технологій розвитку організаційного знання	56,0	-18,5	342,25
Рівень управління знаннями у сфері розвитку капіталу відносин	25,0	12,5	156,25
<i>Середній ранг</i>	37,5		
<i>Сума квадратів відхилень</i>			829
<i>Коефіцієнт конкордації</i>			0,737

Таблиця В.4 – Оцінка респондентами ДП «Новатор» системи управління розвитком організаційного знання за структурними складовими

Характеристики	Виставлені респондентами оцінки															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Блок 1. Рівень розвитку людського капіталу (професійної компетентності персоналу)																
Використання стратегічного управління для розробки стратегії діяльності на тривалий період	5	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3	5	3	5	4,07
Професійна здатність менеджменту підприємства до реалізації стратегічних цілей і завдань	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4,47
Наявність власних розробок (ноу-хау, винаходи, патенти), які свідчать про здатність інженерно-технічних працівників підприємства до створення інновацій	5	3	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	5	4,07
Блок 2. Рівень відповідності організаційних відносин завданням розвитку знання																
Рівень формалізації організаційних відносин	4	5	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	4	3	4	3,33
Валентність з позицій розробників інновацій існуючої на підприємстві системи стимулювання	3	4	2	4	5	2	3	2	4	2	2	2	3	3	4	3,00
Здатність норм організаційної культури підприємства підтримувати ініціативність і творчий пошук	4	4	2	3	5	3	2	3	3	3	4	5	4	4	3	3,47
Рівень реалізації соціальних потреб працівників і підтримання соціальних стандартів життєдіяльності	2	4	2	4	4	2	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2,73
Блок 3. Рівень використання технологій розвитку організаційного знання																
Рівень забезпеченості діяльності функціональних підсистем управління підприємством сучасними інформаційними технологіями	3	5	3	5	5	4	2	4	4	4	2	5	4	3	4	3,80
Рівень розвитку на підприємстві системи поширення і накопичення нових знань (наявність прогресивних форм і методів професійного розвитку персоналу)	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4,20
Блок 4. Рівень управління знаннями у сфері розвитку капіталу відносин																
Рівень системності і прогресивності роботи підприємства із споживачами	2	3	5	4	4	2	3	4	5	3	4	3	4	2	3	3,40
Рівень усталеності зв'язків підприємства із партнерами по технологічному ланцюжку	2	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	3	3,93
Здатність фінансового менеджменту залучати кредитні ресурси для реалізації інноваційних проектів	3	5	4	3	5	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3	3,73
Імідж підприємства у бізнес-середовищі	3	5	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	4,20

Таблиця Г.1 – Перелік компетенцій окремих категорій персоналу

Групи		Категорії персоналу	Керівники	Спеціалісти	
Корпоративні					Професійні
		Спрямованість на результат	X	X	
		Знання бізнесу та розуміння стратегії	X	X	
		Підприємницький підхід	X	X	
		Спрямованість на якість	X	X	
		Знання нормативно-правових особливостей бізнесу	X	X	
		Володіння комп'ютерними технологіями	X	X	
		Здатність до визначення пріоритетів у роботі	X	X	
		Здатність до планування та організації власної праці	X	X	
		Здатність до прийняття управлінських рішень	X	X	
		Здатність до стратегічного мислення	X	X	
		Навички роботи з інформацією	X	X	
		Організаційні навички	X	X	
		Креативність	X	X	
		Конструктивне використання робочого часу	X	X	
		Дотримання строків виконання завдань	X	X	
		Делегування повноважень	X	X	
		Відповідальність	X	X	
		Комунікабельність	X	X	
		Вимогливість до себе та інших	X	X	
		Самостійність	X	X	
		Наполегливість у досягненні цілей	X	X	
		Здатність переключатися на інші завдання	X	X	
		Об'єктивність	X	X	
		Дисциплінованість	X	X	