

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗНАТЬ ПІДПРИЄМСТВА

В. І. ОТЕНКО, доктор економічних наук, професор;
Я. М. СТОКАЗ

(Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця)

Анотація. *Мета статті* полягає в розробленні методичного забезпечення оцінювання стратегічних знань підприємства. Статтю присвячено формуванню методичного підходу, обґрунтуванню та розробленню системи показників для оцінювання процесів формування й розвитку стратегічних знань на підприємстві. **Методика дослідження.** Для проведення дослідження використано такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу, узагальнення та формалізації, статистичного та фінансово-економічного аналізу, експертні методи оцінювання. **Результатом** дослідження є система показників для оцінювання стратегічних заходів зі створення власних компетенцій підприємства, придбання та залучення компетенцій за рахунок процесів інтеграції й кооперації. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано необхідність розроблення й застосування методичного забезпечення за рахунок оцінювання відповідності ведення бізнесу стандартам і передовим міжнародним та вітчизняним практикам, принципам ефективного корпоративного управління.

Ключові слова: стратегічні знання підприємства, формування та розвиток, методичний підхід, аналіз, оцінювання, система показників, компетенції, стратегія.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. В умовах прискорення змін та ускладнення економічного середовища одним із ключових факторів, що забезпечує успішність діяльності підприємств, є знання підприємства. Ураховуючи активізацію процесів наукомісткості виробництва за обмеженості ресурсних та зростання споживчих ринків, у системі управління вітчизняних підприємств нарізла необхідність застосування нових, адаптованих до сучасних економічних умов, підходів, методів і моделей управління, в основу яких покладене знання. Ця нематеріальна основа представляє стратегічні знання та здатності до його ефективного використання: приймати доцільні управлінські рішення; застосовувати передовий досвід; розробляти та реалізовувати стратегії бізнесу; формувати нові моделі поведінки на ринку; отримувати знання про клієнтів.

За результатами аналітичного дослідження, виконаного відомою консалтинговою компанією KPMG через опитування 310 керівників компаній усього світу, зафіксовано підвищен-

ний інтерес ділової спільноти до питань стратегічного значення знань у веденні бізнесу підприємств: Ради директорів стають усе більш впливовими, інвестори – більш вимогливими, топ-менеджмент – більш обізнаним у ключових питаннях ведення бізнесу. Більша частина опитуваних вважає, що увага до проблем формування й використання стратегічних знань дозволяє підвищувати якість стратегічних рішень, краще осмислювати особливості розвитку, забезпечуючи відкритість у поданні інформації. Так, більш ніж 50 % опитуваних були згодні з таким фактом, що Ради директорів більше впливають на прийняття стратегічних рішень, ніж раніше. Однак при цьому все більш актуальним постає питання щодо їх компетентності та професіоналізму (вважає більше 65 % опитуваних) [1, 2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методологічні та методичні аспекти формування й розвитку знань підприємств знайшли відображення у працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як І. Ансофф, М. Ветгер, А. Е. Воронкова, В. М. Геєць, С. Вудрафф, М. С. Дороніна, В. А. Дьомін,

К. Ейзенхардт, Г. Б. Клейнер, Б. З. Мільнер, А. П. Наливайко, І. Нонака, Н. Ольве, К. Прахалад, Ж. Рой, Г. Саймон, С. Сакман, Р. Санчез, М. Спенсер, П. Сперроу, Х. Такеучі, Г. Хемел, Дж. Ходкінсон та ін. Значну увагу в дослідженнях цих авторів присвячено стратегічній, професійній та психологічній природі знань і компетенцій на індивідуальному, організаційному й міжорганізаційному рівнях управління. Однак, ураховуючи швидкий розвиток та різнонаправленість теоретичних напрацювань і досягнень, необхідно зазначити, що є частина питань, які залишаються в центрі уваги науковців та потребують подальших досліджень. До них слід зарахувати такі, що спрямовані на забезпечення єдності у тлумаченні понять, підходів до створення інструментарію управління ними.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є формування методичного забезпечення оцінювання стратегічних знань підприємства на основі результатів аналізу діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону. Вирішення поставленого завдання полягає в обґрунтуванні методичного підходу й розробленні системи показників для оцінювання процесів формування та розвитку стратегічних знань на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Методичним забезпеченням щодо оцінювання стратегічних знань підприємств є методики якості корпоративного управління, компетентності управлінського персоналу, відповідності стандартам і передовим міжнародним та вітчизняним практикам і принципам ефективного корпоративного управління ведення бізнесу. За результатами дослідження стану корпоративного управління України у травні 2016 р., проведеного рейтинговим агентством IBI-Rating на 43 вітчизняних підприємствах із 55 досліджуваних, середньозважений рівень відповідності компаній передовим міжнародним та вітчизняним практикам і принципам ефективного корпоративного управління становив 56,3 % [1]. Такий результат оцінки вказує на недостатній рівень наявності стратегічних знань та ефективності їх використання на вітчизняних підприємствах.

Методологія IBI-Rating [1, 2] включає напрями: склад акціонерів і захист прав акціо-

нерів; Наглядова рада; менеджмент, аудит і контроль; розкриття інформації та прозорість; власні ініціативи та взаємодія з регулятором. За результатами оцінювання за напрямками «Наглядова рада» та «менеджмент, аудит і контроль» жодна з досліджуваних компаній не відповідає передовим принципам та практикам корпоративного управління повною мірою. Такий факт зумовлений тим, що в жодній із досліджуваних компаній не створено комітетів спостережної ради й не передбачено механізм заочного голосування її членів, не задекларовано наявність незалежних членів у складі наглядових рад, а також більшість наглядових рад виконують функції оперативного управління.

Задовільний рівень оцінювання напряму «Розкриття інформації та прозорість» (72,3 %) обумовлений високим рівнем дотримання принципу розкриття інформації про афілійованих осіб, фінансову звітність та аудиторські звіти. Позитивним фактом є представлення інформації кількома мовами (у тому числі міжнародного спілкування) на власних веб-сайтах компаній про установчі документи, корпоративну структуру й діяльність.

Задовільна оцінка за напрямом «Менеджмент, аудит і контроль» (47,9 %) зумовлена розкриттям інформації про досвід роботи виконавчого органу та позитивними висновками від провідних аудиторських компаній. При цьому більшість із досліджуваних компаній не розкривали інформацію про систему й розмір оплати менеджменту, наявність і функціональні повноваження підрозділів внутрішнього аудиту, відповідність діючого інституту прийняття стратегічних рішень принципам корпоративного управління, підтримки балансу інтересів ключових груп-учасників корпоративних відносин.

Такі результати оцінювання якості та ефективності корпоративного управління доводять про необхідність фокусування уваги проблематики з розвитку й формування стратегічних знань на інституціональних обмеженнях та інтересах зацікавлених груп, що впливають на прийняття стратегічно важливих рішень [3].

Державне регулювання стандартизації в Україні обмежується виданням національних стандартів управління якістю, що є ідентичним перекладом відповідних стандартів ISO 9000 і мають такий вигляд: ДСТУ ISO 9000:2009.

Системи управління якістю. Основні положення та словник; ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги; ДСТУ ISO 9004:2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності [4]. Додержання стандартів ISO 9000 є необхідною та першочерговою умовою інтеграції національних машинобудівних підприємств в європейські та інші організації. Основними причинами повільного розповсюдження визнаних у всьому світі стандартів є:

1. Повільні темпи зростання обсягів виробництва в галузі, а також неплатоспроможний попит на продукцію.
2. Відсутність і недостатність фінансування розробки та впровадження систем якості, а також проведення сертифікації на підприємствах.
3. Слабка пропаганда переваг міжнародних стандартів, що існують.
4. Низька готовність переважної частини менеджменту до використання методів управління якістю.

Стосовно останнього пункту, то мова йде про необхідність створення системи менеджменту якості, яка повинна передбачати реальну оцінку стартових умов, певні етапи й послідовність робіт із якості на шляху перебудови всієї корпоративної культури за принципами менеджменту якості. Основними причинами слабого впровадження систем менеджменту якості українськими підприємствами є:

1. Недостатня ефективність організаційної структури, загальної нормативної культури, стилів та методів менеджменту.
2. Низький рівень професіоналізму менеджменту на підприємствах України.
3. Недостатня увага керівництва підприємств до важливості проблем якості.

За результатами дослідження машинобудівних підприємств Харківського регіону до машинобудівних підприємств, на яких впроваджено та ефективно діє система управління якістю (про що свідчить наявність відповідних сертифікатів, а також тексти аудиторських висновків), належать [5–8]:

ДП «Завод Електроважмаш» (висока вимогливість до дотримання технологій із кожної операції, проведення повномасштабних випробувань готової продукції).

ПАТ «Турбоатом» (створення умов для ефективної роботи співробітників, їх навчан-

ня, стимулювання ініціативи та професійного зростання).

ПАТ «ХАРП» (задоволення потреб усіх споживачів щодо якості та строків постачання, повний комплекс перевірки якості продукції включає оцінку за 50 параметрами).

ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш» (система управління якістю розповсюджується на готову продукцію, проміжні операції з дотримання геометрії виробів та електричних параметрів, а також – на вхідний контроль усіх матеріалів).

ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (створення власної сервісної мережі підприємства з метою підвищення ефективності використання верстатів підприємства замовниками).

ПАТ «Автрамат» (спрямування на задоволення потреб найбільш вибагливого замовника, упорядкування основних процесів на підприємстві, установлення показників для регулярного оцінювання результатів діяльності персоналу та процесів; у найближчі 2-3 роки підприємство планує запровадити міжнародний стандарт ISO/TS 16949:2002 Система якості для підприємств постачальників автомобільної промисловості).

ПАТ «Світло шахтаря» (у 2012 р. заводом отримано золоту винагороду Національного бізнес-рейтингу серед підприємств України за результатами загальнодержавного статистичного ранжування суб'єктів господарювання за сукупністю показників їх фінансово-господарської діяльності).

Щодо інших управлінських стандартів, то їх запровадження носить одиничний характер. Так, слід відмітити наявність кадрової програми на ПАТ «ХАРП», яка спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства й повністю регламентується Системою менеджменту якості МС ІСО 9001:2000, до складу якої входить Карта процесу «Управління людськими ресурсами». Карта процесу складається з таких операцій:

A1 Визначення компетентності персоналу.

A2 Планування потреб у кадрах.

A3 Підбір, відбір, прийом та звільнення персоналу.

A4 Планування підготовки персоналу.

A5 Організація і проведення навчання.

A6 Оцінка результатів навчання.

А7 Аналіз діяльності з управління персоналом.

На ПАТ «Турбоатом» навчання кадрів організовано відповідно до Стандарту підприємства «Організація професійного навчання кадрів», Положення «Про професійне навчання кадрів на виробництві», а також розроблених і затверджених планів підприємств.

Важливою ідеєю стандартизації управління підприємствами є наявність великої кількості постійно повторюваних функцій, процесів та дій із прийняття управлінських рішень. При цьому, у переважній більшості випадків, існує певна кількість різноманітних варіантів реалізації однієї і тієї ж управлінської дії, процесу та множини можливих принципів та підходів до прийняття аналогічних управлінських рішень.

У таких умовах, узагальнюючи велику кількість наукових робіт із цієї проблематики, відбувається формування певних типових моделей поведінки системи управління. Отже, можна констатувати необхідність цілеспрямованого управлінського впливу на процес формування стандартів управління на підприємствах (стандартизація системи менеджменту) шляхом розробки, впровадження й використання певних оптимальних стандартних принципів, процесів, функцій та інструментів управління.

З іншого боку, ураховуючи світові глобалізаційні процеси й тенденції до створення великих інтегрованих структур, важливого значення набувають проблеми підвищення керованості децентралізованими, просторово-розподіленими підрозділами (дочірніми компаніями, філіями, представництвами). Сьогодні потужні міжнародні компанії формують і розповсюджують єдині принципи ведення бізнесу, планування та звітності, стандартні вимоги до персоналу й шаблонні управлінські технології, що часто зафіксовані в корпоративних інформаційних системах. Важливо відмітити необхідність стандартизації бізнес-процесів машинобудівних підприємств. Стандартизація інноваційної діяльності нерозривно пов'язана зі стандартизацією суміжних галузей, а саме Проект-менеджменту (Project-management, ISO 21500:2012), Менеджменту знань (Knowledge management, CWA 14924-1:2005, PAS 2001:2001, AS 5037-2005), Ризик-менеджменту (Risk management, ISO 31000:2009).

Чималі здобутки у сфері вироблення та впровадження стандартів інновацій мають такі країни: Бразилія (стандарти ABNT), Об'єднана Європа (стандарти CEN), Японія (стандарти JISC), Іспанія (стандарти AENOR), Франція (стандарти AFNOR), Великобританія (стандарти BSI), Німеччина (стандарти DIN) та Португалія (стандарти IPQ). У свою чергу, стандарти ISO об'єднали в собі найкращий досвід.

Нова версія ISO 9004 : 2009 Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach (Менеджмент для стійкого успіху організації. Підхід менеджменту якості) є міжнародним консенсусом відносно управлінських інструментів, за допомогою яких будь-яка організація може досягти стійкого успіху [4]. Це передбачає зміни в середовищі та/або контексті організації, які можуть вимагати впровадження інновацій, щоб задовольнити потреби й очікування зацікавлених сторін (клієнтів, споживачів, бізнес-партнерів і т. д.). Для цього організації необхідно: ідентифікувати необхідність в інноваціях; установити й підтримувати ефективний інноваційний процес; забезпечувати виділення відповідних ресурсів. На встановлення інноваційного процесу й підтримку його в робочому стані в рамках організації впливають такі чинники: невідкладність у впровадженні інновації; її цілі та їх вплив на продукти, процеси й організаційні структури; узяті в організації зобов'язання із впровадження інновацій; готовність людей до нових викликів і зміни статус-кво; поява й доступність нових технологій.

Стандарт ISO 10018:2012 встановлює принципи ефективної участі персоналу під час впровадження систем менеджменту якості на основі ISO 9001, а також описує кроки інноваційного процесу. Важливо розглядати інновацію як процес. Загально визнане існування таких ключових кроків в інноваційному процесі: ідентифікація можливості; знаходження зв'язків між цими можливостями та пропонуваними рішеннями; перетворення ідей на практичні рішення; здійснення рішень.

Більшість інновацій ґрунтуються на великому об'ємі накопиченого досвіду та є результатом колективного знання. Успішна інновація є результатом високої міри залучення людей. Ключова вигода вживання креативності та створення інновацій усередині організації – це поліпшення процесів, що існують, і розробка

нових продуктів та послуг для ринку. Увага до людського чинника приводить до лідерства організації, що виробляє продукти та послуги для завтрашнього клієнта, і тим самим до здобуття конкурентоздатної переваги на ринку [4].

У якості прикладу можна навести діяльність підприємств індустріальної групи УПЕК. З метою підвищення проектного управління, клієнтоорієнтованості та капіталізації групи було прийнято стратегічне рішення щодо комплексної автоматизації процесів конструкторсько-технологічної підготовки виробництва, спрямованої на скорочення циклу розробки виробів, підвищення вкладу нових продуктів у загальні обсяги продажів, підвищення швидкості оновлення продукції, що випускається,

підвищення інформатизації розробок і досягнення відповідності міжнародним стандартам проектування, скорочення циклу узгодження, затвердження та проведення змін тощо. Для досягнення поставленої мети було обрано платформу компанії PTC (США) та системного інтегратора – компанію ProTECHNOLOGIES. За час реалізації проекту було проведено навчання 530 членів команди, виконано більше 20 пілотних проектів та проведено 72 аудити.

Для проведення аналізу процесів розвитку та формування стратегічних знань на підприємстві виділено типи відповідних стратегій (створення власних компетенцій, придбання та залучення компетенцій) та запропоновано систему показників (індексів) (табл. 1).

Таблиця 1

Система показників оцінювання управлінських компетенцій підприємства

Показник (індекси - I)	Формула розрахунку	Умовне позначення
1. Створення власних компетенцій		
Індекс оновлення асортименту	$I_1^1 = V_{\text{newpr}} / V$	V_{newpr} – об'єм реалізації нових продуктів, тис. грн; V – сумарний об'єм реалізації, тис. грн
Індекс навчання управлінського персоналу	$I_2^1 = Q_{\text{tr}} / Q_{\text{m}}$	Q_{tr} – кількість навчальних програм, тренінгів для вищого та середнього менеджменту, од.; Q_{m} – чисельність менеджменту вищого та середнього рівня управління, осіб
Індекс рентабельності витрат на розвиток управлінських знань	$I_3^1 = P / C_{\text{teach}}$	P – прибуток підприємства, тис. грн; C_{teach} – витрати підприємства на навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу, тис. грн
Індекс витрат на бенчмаркінг	$I_4^1 = C_{\text{benchmarking}} / C_{\text{admin}}$	$C_{\text{benchmarking}}$ – витрати підприємства на проведення заходів із бенчмаркінгу, тис. грн; C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн
Індекс розвитку інноваційних технологій	$I_5^1 = IT_f / IT_{\text{sum}}$	IT_f – інноваційні технології, розроблені даним підприємством, од.; IT_{sum} – усі технології, що використовуються даним підприємством, од.
Індекс стандартизації управління	$I_6^1 = Q_{\text{standart}} / Q_{\text{bp}}$	Q_{standart} – кількість стандартів управління, що використовуються в різних аспектах діяльності підприємства, од.; Q_{bp} – кількість бізнес-процесів, що становлять основу конкурентних переваг підприємства, од.
Індекс формалізації управлінських знань	$I_7^1 = Q_{\text{nm}} / Q_{\text{doc}}$	Q_{nm} – кількість документів методичного характеру, що стосуються різноманітних аспектів управління знаннями (в тому числі методик оцінки управлінських компетенцій підприємства), од.; Q_{doc} – загальна кількість видів внутрішніх документів, од.
Індекс оцінки вартості ІА	$I_8^1 = Q_{\text{vip}} / Q_{\text{IA}}$	Q_{vip} – кількість ІА, за якими проведена оцінка вартості, од.; Q_{IA} – загальна кількість ІА, од.
Індекс методичного забезпечення оцінки бізнес-процесів	$I_9^1 = Q_{\text{metbp}} / Q_{\text{met}}$	Q_{metbp} – кількість методик оцінки ефективності ключових бізнес-процесів, од.; Q_{met} – загальна кількість методик, що використовуються у процесі оцінювання ефективності системи управління підприємством, од.

Продовж. табл. 1

Показник (індекси - I)	Формула розрахунку	Умовне позначення
2. Залучення компетенцій		
Індекс розвитку партнерської бази	$I_1^2 = Q_{\text{partner}} / Q_{\text{partner}0}$	Q_{partner} – кількість підприємств та організацій – стратегічних партнерів у поточному періоді, од.; $Q_{\text{partner}0}$ – кількість підприємств та організацій – стратегічних партнерів у попередньому періоді, од.
Індекс обміну передовим досвідом між партнерами	$I_2^2 = Q_{\text{partnership}} / Q_{\text{partnership}0}$	$Q_{\text{partnership}}$ – кількість спільних конференцій, семінарів, виставок, ярмарків із партнерами в поточному періоді, од.; $Q_{\text{partnership}0}$ – кількість спільних конференцій, семінарів, виставок, ярмарків із партнерами в попередньому періоді, од.
Індекс активності у сфері співробітництва із вищими навчальними закладами	$I_3^2 = Q_{\text{education}} / Q_{\text{education}0}$	$Q_{\text{education}}$ – кількість вищих навчальних закладів, що є партнерами в діяльності підприємства в поточному періоді, од.; $Q_{\text{education}0}$ – кількість Вищих навчальних закладів, що є партнерами в діяльності підприємства в поточному періоді, од.
Індекс витрат на аутсорсинг	$I_4^2 = C_{\text{outsource}} / C_{\text{admin}}$	$C_{\text{outsource}}$ – витрати підприємства на аутсорсинг, тис. грн; C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн
Індекс витрат на фінансовий консалтинг	$I_5^2 = C_{\text{fincons}} / C_{\text{admin}}$	C_{fincons} – витрати підприємства на фінансовий консалтинг, тис. грн; C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн
Індекс витрат на стратегічний консалтинг	$I_6^2 = C_{\text{stratcons}} / C_{\text{admin}}$	$C_{\text{stratcons}}$ – витрати підприємства на консультації зі стратегічного консалтингу, тис. грн; C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн
Індекс витрат на бізнес-коучінг	$I_7^2 = C_{\text{coaching}} / C_{\text{admin}}$	C_{coaching} – витрати підприємства на бізнес-коучінг, тис. грн; C_{admin} – адміністративні витрати підприємства, тис. грн
3. Придбання компетенцій		
Індекс придбання організаційного досвіду	$I_1^3 = Q_{\text{INT}} / Q_{\text{INT}}^0$	Q_{INT} – кількість подій інтеграційного характеру в поточному періоді, од.; Q_{INT}^0 – кількість подій інтеграційного характеру в попередньому періоді, од.
Індекс зростання науково-дослідної бази за рахунок інтеграційних процесів	$I_2^3 = (C_{\text{НДДКР}} - C_{\text{НДДКР}}^0) / C_{\text{НДДКР}}$	$C_{\text{НДДКР}}$ – витрати на НДДКР базового періоду, тис. грн; $C_{\text{НДДКР}}^0$ – витрати на НДДКР попереднього періоду, тис. грн
Індекс скорочення тривалості проектних розробок	$I_3^3 = T_{\text{td}}^0 / T_{\text{td}}$	T_{td} – тривалість проектних розробок у поточному періоді, місяців; T_{td}^0 – тривалість проектних розробок у попередньому періоді, місяців
Індекс інтеграції	$I_4^3 = 1/P_1$	P_1 – показник вертикальної інтеграції (за методикою Р. Румельта $P_1 \geq 0,7$) [9, с. 103]
Індекс розвитку інноваційної активності	$I_5^3 = Q_{\text{IP}} / Q_{\text{IP}0}$	Q_{IP} – кількість інноваційних проектів у поточному періоді, од.; $Q_{\text{IP}0}$ – кількість інноваційних проектів у попередньому періоді, од.
Індекс розвитку диверсифікації виробництва	$I_6^3 = 1 - \Pi_{\text{ц}}$	$\Pi_{\text{ц}}$ – показник централізації (за методикою Р. Румельта $\Pi_{\text{ц}} = 0,7$) [9, с. 103]

Складова створення власних компетенцій містить сукупність показників, спрямованих на виявлення тенденцій розвитку внутрішнього інноваційного потенціалу, аналізу системи управління, що враховує навчання й розвиток управлінських знань, розвиток методичного забезпечення управління ними, використання управлінських стандартів і стандартів управління знаннями, а також результати викорис-

тання всього арсеналу засобів розвитку компетенцій відповідно до обраного напрямку.

Складова залучення компетенцій містить показники розвитку партнерської бази та партнерських програм, співробітництва, економічних результатів від заходів аутсорсингу, консалтингу та бізнес-коучінгу.

Складова придбання компетенцій відображає основні результати, що отримує підприєм-

ство завдяки процесам приєднання, злиття й поглинання. Особливу увагу слід звернути на показник спеціалізації (індекс спеціалізації). Наведений показник P_C визначено за методикою Р. Румельта, яка детально описана в роботі А. П. Наливайка в контексті дослідження процесів диверсифікації виробництва та систем вимірювання її ефективності [9]. Р. Румельт, провівши ряд теоретичних і практичних досліджень, поділив підприємство на центри ділової активності, кожен із яких керується автономно та відповідає за виробництво одного або декількох товарів, що тісно пов'язані між собою не тільки виробничими, а й ринковими зв'язками.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Апробацію запропонованої методики заплановано провести на базі Публічного акціонерного товариства «ХАРП», що спеціалізується на виробництві підшипників та входить до складу компанії УПЕК (Українська промислова енергетична компанія), а також Публічного акціонерного товариства «Турбоатом». Дані для проведення розрахунків будуть отримані шляхом спостереження та опитування експертів, вищого та середнього менеджменту, співробітників відділу кадрів і служб управління персоналом, а також аналізу інформації, що наведена в річній фінансовій звітності й на офіційному сайті Stockmarket.gov.ua.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайт Професійної асоціації корпоративного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo-direktora-1.html> (дата звернення: 12.03.2018). – Назва з екрана.
2. Сайт Українського союзу промисловців і підприємців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uspp.ua/korporativna-bezpeka.html> (дата звернення: 02.02.2018). – Назва з екрана.
3. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.
4. Сайт Міжнародної організації із стандартизації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/> (дата звернення: 11.01.2018). – Назва з екрана.
5. Сайт Відкритого акціонерного товариства «Турбоатом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.turboatom.com.ua> (дата звернення: 26.02.2018). – Назва з екрана.
6. Сайт Державного підприємства «Завод «Електроважмаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.spetm.com.ua/index.html> (дата звернення: 26.02.2018). – Назва з екрана.
7. Сайт Головного управління статистики в Харківській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uprstat.kharkov.ukrtel.net> (дата звернення: 26.02.2018). – Назва з екрана.
8. Сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uprstat.gov.ua> (дата звернення: 17.02.2018). – Назва з екрана.
9. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 228 с.

REFERENCES

1. Sait Profesiinoi asotsiatsii korporativnoho upravlinnia [The site of the Professional Association of Corporate Governance]. (n.d.). <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo-direktora-1.html>. Retrieved from <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo-direktora-1.html> (accessed 12 March 2018) [in Ukrainian].
2. Sait Ukrainskoho soiuzu promyslovtsiv i pidpriemtstv [The site of the Ukrainian Union of Industrialists and Entrepreneurs.]. (n.d.). <http://uspp.ua/korporativna-bezpeka.html>. Retrieved from <http://uspp.ua/korporativna-bezpeka.html> (accessed 02 February 2018) [in Ukrainian].

3. Otenko, V. I. (2010). *Stratehichnyi vybir pidpriemstva ta yoho realizatsiia*. [Strategic choice of the enterprise and its realization]. Kharkiv : VD "INZhEK" [in Ukrainian].
4. Sait Mizhnarodnoi orhanizatsii iz standartyzatsii [The site of the International Organization for Standardization]. (n.d.). <http://www.iso.org/iso/ru/>. Retrieved from <http://www.iso.org/iso/ru/> (accessed 11 January 2018) [in Ukrainian].
5. Sait Vidkrytoho aktsionernoho tovarystva «Turboatom» [The site of the Open Joint Stock Company "Turboatom"]. (n.d.). <http://www.turboatom.com.ua/>. Retrieved from <http://www.turboatom.com.ua/> (accessed 26 February 2018) [in Ukrainian].
6. Sait Derzhavnoho pidpriemstva «Zavod «Elektrovazhmash» [The site of the state enterprise "Plant" Electrotyazhmash"]. (n.d.). <http://www.spetm.com.ua/index.html>. Retrieved from <http://www.spetm.com.ua/index.html> (accessed 26 February 2018) [in Ukrainian].
7. Sait Holovnoho upravlinnia statystyky v Kharkivskii oblasti [The site of the Main Department of Statistics in the Kharkiv region]. (n.d.). <http://uprstat.kharkov.ukrtel.net>. Retrieved from <http://uprstat.kharkov.ukrtel.net> (accessed 26 February 2018) [in Ukrainian].
8. Sait Derzhavnoho komitetu statystyky [The site of the State Committee of Statistics]. (n.d.). <http://uprstat.gov.ua>. Retrieved from <http://uprstat.gov.ua> (accessed 17 February 2018) [in Ukrainian].
9. Nalyvaiko, A. P. (2001). *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [The theory of enterprise strategy. Current state and directions of development]. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].

В. И. Отенко, доктор экономических наук, профессор; **Я. Н. Стоказ** (Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця). **Методический подход к оцениванию стратегических знаний предприятия.**

Аннотация. Цель статьи заключается в разработке методического обеспечения оценивания стратегических знаний предприятия. Статья посвящена формированию методического подхода, обоснованию и разработке системы показателей для оценивания процессов формирования и развития стратегических знаний на предприятии. **Методика исследования.** Для проведения исследования использованы такие общенаучные методы: анализа и синтеза, обобщения и формализации, способы и приемы статистического и финансово-экономического анализа, экспертные методы оценки. **Результатом** исследования является система показателей для оценивания стратегических мероприятий по созданию собственных компетенций предприятия, приобретению и привлечению компетенций за счет процессов интеграции и кооперации. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обоснована необходимость разработки и применения методического обеспечения за счет оценивания соответствия ведения бизнеса стандартам и передовым международным и отечественным практикам, принципам эффективного корпоративного управления.

Ключевые слова: стратегические знания предприятия, формирование и развитие, методический подход, анализ, оценивание, система показателей, компетенции, стратегия.

V. Otenko, Dc. Econ. Sci., Professor; **Ya. Stokaz** (Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics). **Methodological approach to the evaluation of strategic knowledge of the enterprise.**

Annotation. The aim of the article is to develop the methodological support for the estimation of an enterprise's knowledge. The article is devoted to the formation of the methodological approach, reasoning and development of strategic knowledge of an enterprise. **Methodology of research.** In order to undertake the study the following general scientific methods have been applied- analysis and synthesis, generalization and formalization as well as the means and the techniques of static and financial and economic analysis, expert estimation methods. **Findings.** The result of the research is the system of indicators for the estimation of strategic steps regarding the creation of own competences of an enterprise, acquisition and involvement by means of integration and cooperation processes. **Practical value.** In the article is justified the necessity of the development and usage of the methodological support by means of estimation of the compliance of doing business with standards and contemporary international and national practices as well as with principles of the effective corporate governance.

Keywords: strategic knowledge of an enterprise, creation and development, methodological approach, analysis, estimation, the system of indicators, competences, strategy.