

on operations on grounds of neural networks]. *Neiro-nechitki tekhnologii modeliuvannia v ekonomitsi*, no. 1 (2012): 119-141.

Ivanov, Yu. B. et al. *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemnytstva* [The theoretical basis of competitive strategy business]. Kharkiv: INZHEK, 2006.

Kotler, F. *Osnovy marketinga. Kratkiy kurs* [Principles of Marketing. Short Course]. Moscow: Viliams, 2007.

Lihonenko, L. O. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii* [Crisis management now: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: KNEU, 2001.

Meskon, M. Kh., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 1999.

Optner, S. L. *Sistemnyy analiz dlia resheniia problem biznesa i promyshlennosti* [System analysis for solving problems of business and industry]. Moscow: Kontsept, 2003.

Porter, M. *Konkurentnaia strategii: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: Technique Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.

Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii dlia analiza* [Strategic Management: Concepts for analysis]. Moscow: Viliams, 2002.

Vikhanskiy, O. S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomist, 2004.

Vandyshcheva, T. M. "Kognitivnyy podkhod v upravlenii riskami kreditnykh organizatsiy" [The cognitive approach to risk management of credit institutions]. *Izvestiia. Informatsionnye i gumanitarnye tekhnologii v upravlenii ekonomicheskimi i sotsialnymi sistemami*, no. 4 (2010): 51-56.

Zinovev, I. F. *Formirovanie i realizatsiia kadrovogo ekonomicheskogo potentsiala v agrarnoy sfere* [Formation and implementation of human resources of economic potential in the agricultural sector]. Simferopol: Predpriatie Feniks, 2008.

УДК 331.108.4

СИСТЕМНИЙ БАЗИС ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

© 2014 ТИМЧЕНКО С. О.

УДК 331.108.4

Тимченко С. О. Системний базис як складова системи розвитку персоналу в організації

Метою статті є дослідження архітекtonіки системи розвитку персоналу, зокрема особливостей функціонування її системного базису. У статті запропоновано розглядати архітекtonіку системи розвитку персоналу у вигляді тривірневої конструкції: системного базису (організаційного забезпечення), тіла системи (функціональних підсистем) і системної надбудови (саморозвитку). Обґрунтовано склад системного базису, до якого віднесено структурну, ресурсну та процесну складові, системний адаптер та організаційні відносини; детально розглянуто кожну з них і визначено їх роль у процесі функціонування системи розвитку персоналу організації. Поряд з цим запропоновано розглядати системний адаптер як елемент антикризового механізму, який дозволить зменшити негативний вплив зовнішнього середовища системи. Також у статті визначено характер взаємодії системного базису з іншими складовими системи розвитку персоналу.

Ключові слова: розвиток персоналу, архітекtonіка системи, системний базис, системний адаптер, організаційне забезпечення, організаційні відносини.

Рис.: 2. **Бібл.:** 22.

Тимченко Світлана Олександрівна – аспірантка, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: SVetochk@ukr.net

УДК 331.108.4

Тимченко С. А. Системный базис как составляющая системы развития персонала в организации

Целью статьи является исследование архитектоники системы развития персонала, в частности особенностей функционирования ее системного базиса. В статье предложено рассматривать архитектонику системы развития персонала в виде трехуровневой конструкции: системного базиса (организационного обеспечения), тела системы (функциональных подсистем) и системной надстройки (саморазвития). Обоснован состав системного базиса, к которому отнесены структурная, ресурсная и процессная составляющие, системный адаптер и организационные отношения; подробно рассмотрена каждая из них и определена их роль в процессе функционирования системы развития персонала организации. Наряду с этим предложено рассматривать системный адаптер как элемент антикризисного механизма, который позволит уменьшить негативное влияние внешней среды системы. Также в статье определен характер взаимодействия системного базиса с другими составляющими системы развития персонала.

Ключевые слова: развитие персонала, архитектоника системы, системный базис, системный адаптер, организационное обеспечение, организационные отношения.

Рис.: 2. **Библ.:** 22.

Тимченко Светлана Александровна – аспирантка, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: SVetochk@ukr.net

UDC 331.108.4

Tymchenko S. O. The System Basis As Part of the Personnel Development Within the Organization

The article is aimed at studying of architectonics of the personnel development system, in particular the functioning of its system basis. In the article is suggested that the architectonics of the personnel development system can be considered in the form of a three-level structure: the system basis (organizational support), the system body (functional subsystems) and the system add-ons (self-development). The contents of the system basis is grounded, having structural, resource and process components, the system and organizational relationships; all the components and their role in the operation of staff development are reviewed in detail. It is also proposed, that the system adapter is considered as an anti-crisis mechanism to decrease the negative effects of the external environment of the system. The nature of the interaction of the system basis with other components of the personnel development system is defined.

Key words: personnel development, system, system architectonics, system basis, organizational support, organizational relationships.

Рис.: 2. **Bibl.:** 22.

Tymchenko Svitlana O. – Postgraduate Student, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: SVetochk@ukr.net

Багатомірність є характерною ознакою сучасних організаційних систем, і складність середовища, у якому ці організації функціонують, постійно зростає. Стабільне погіршення стану розвитку персоналу на промислових підприємствах України звертає на себе увагу як науковців, так і практиків і зумовлює необхідність дослідження його розвитку з точки зору сучасних наукових концепцій, а система розвитку персоналу має вивчатися як багатомірне динамічне утворення, що потребує адаптивного управлінського впливу. З огляду на це, виникає необхідність поглибленого дослідження структури системи розвитку персоналу з урахуванням причинно-наслідкових, управлінських, просторових зв'язків між структурними елементами відповідно до виконуваних ними функцій у рамках досягнення цілей системи.

Дослідженням системи розвитку персоналу займаються такі закордонні та вітчизняні науковці: М. Армстронг, Г. Десслер, Д. Торрінгтон, О. Єгоршин, А. Кібанов, Л. Балабанов, О. Крушельницька, В. Савченко, М. Колпаков та інші. Частіше за все дослідники обмежуються вивченням функціональних підсистем системи розвитку персоналу, то розширюючи їх склад, то звужуючи його, що не повністю відображає її сутність та ускладнює процес управління. Тому метою статті є вивчення архітектоніки системи розвитку персоналу, зокрема особливостей функціонування її системного базису.

Слово архітектоніка є давньогрецьким ($\alpha\rho\chi\iota$ (*archi*) – головний, тектов (*tektos*) – будувати) і виражає загальний принцип будови системи та загальну систему зв'язків між її складовими [1]. Ми будемо розглядати систему розвитку персоналу зі структурно-функціональної точки зору, що дозволяє краще зрозуміти систему та проаналізувати її окремі елементи.

Аналітично в системі розвитку персоналу можна виділити системний базис, тіло системи та системну надбудову (рис. 1).

Загальновідомо, що структурно система розвитку персоналу складається з підсистем [2, 3], які мають певні функціональні навантаження і зв'язані між собою численними зв'язками. Аналізуючи підходи дослідників та узагальнюючи їх, у рамках даного дослідження виділено підсистему планування розвитку персоналу; професійного розвитку персоналу, до якої входять підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу та його адаптація; підсистему соціального розвитку; підсистему управління кар'єрою; підсистему оцінки розвитку. Тобто, це тіло системи розвитку персоналу, яке забезпечує реалізацію основних її функцій. Але роботу цих підсистем забезпечує набір елементів з вищою стійкістю (базисні елементи).

Поняття системного базису та системної надбудови взяті у К. Маркса, але є лише лінгвістичними формами, які є зручними для описання відносин між складовими системи [4]. Ідея системного базису та надбудови частіше за все використовується у філософії та юриспруденції. Більшість дослідників розглядають дворівневу структуру: базис і надбудова. Введення тіла системи дозволяє більш чітко розмежувати складові системи (трирівнева конструкція) за їх функціями та властивостями. Системний базис (з англ. *substructure*) представлений

організаційним забезпеченням, тіло системи – функціональними підсистемами, системна надбудова (з англ. *superstructure*) – підсистемою саморозвитку.

Етимологія поняття системного базису – давньогрецька ($\sigma\upsilon\sigma\tau\eta\mu\alpha$ – система та $\beta\alpha\sigma\iota\varsigma$ – основа) [1]. У дослідженні для наочності системний базис зображений схематично горизонтальною основою геометричної фігури, так само як його значення розуміли Евклід та інші давньогрецькі математики. Специфікація поняття «базис» відбулася з гілкуванням науки та її прогресом. У математиці базис набуває специфічного значення завдяки Дедекінду [5], філософське значення формують Карл Маркс і Фрідріх Енгельс, також своє розуміння базису виділяє хімія, геодезія, військова справа [4, 6]. Економічний базис частково розглядається Карлом Марксом у рамках концепції діалектичного матеріалізму, потім окреслюється у 20 столітті й розуміється як сукупність ресурсів, необхідних для функціонування економічних суб'єктів.

З точки зору системного аналізу, під системним базисом також можна розуміти сукупність законів, закономірностей і принципів, які лежать в основі побудови системи [7, 8, 9]. У даному дослідженні використано кібернетичне (вужче) значення системного базису (системного забезпечення). Саме трактування системного базису як забезпечення допомагає отримати конкретні науково-практичні результати дослідження, які будуть корисні особам, що приймають управлінські рішення.

Відповідно до Великого тлумачного словника сучасної української мови слово «забезпечити» означає створити надійні умови для здійснення чого-небудь, гарантувати щось, захищати, охороняти когось, що-небудь від небезпеки [10]. Словники російської мови під поняттям «забезпечення» розуміють генерування повного і достатнього комплексу умов, необхідних для здійснення чогось та гарантії будь-чого [11].

У суспільних науках поняття «забезпечення» досить часто трактується як статична складова [12]. Автор розглядає забезпечення комплексно, погоджуючись з думкою Пучкової М. В. [13] та Ігоніна Р. В. [14], у яких змістовна конструкція «забезпечення» має статичний і динамічний аспекти. Того самого змісту надає забезпеченню В. В. Іванова, яка розглядає забезпечення як ресурс (статика) і як процес (динаміка) [15]. Організаційне забезпечення розуміється в широкому значенні і включає складові, які забезпечують функціонування організації чи конкретної системи в цілому. Вивченню організаційного забезпечення присвячено ряд робіт дослідників. Здебільшого вони розглядають його зі структурної, нормативної чи процесної точки зору [16, 17]. Ми погоджуємося з думкою Островерхової Г. В. [18], Стеценка І. Т. [19], що не слід розглядати організаційне забезпечення однобоко і будемо характеризувати його за допомогою структурно-процесного підходу.

Базис системи розвитку персоналу представлений організаційним забезпеченням, яке можна зобразити у вигляді пентабазису, елементами якого є: ресурсна, процесна, нормативна складові, організаційні відносини та системний адаптер. Ресурсна, процесна та нормативні складові розмістилися у вершинах трикутника і є основ-

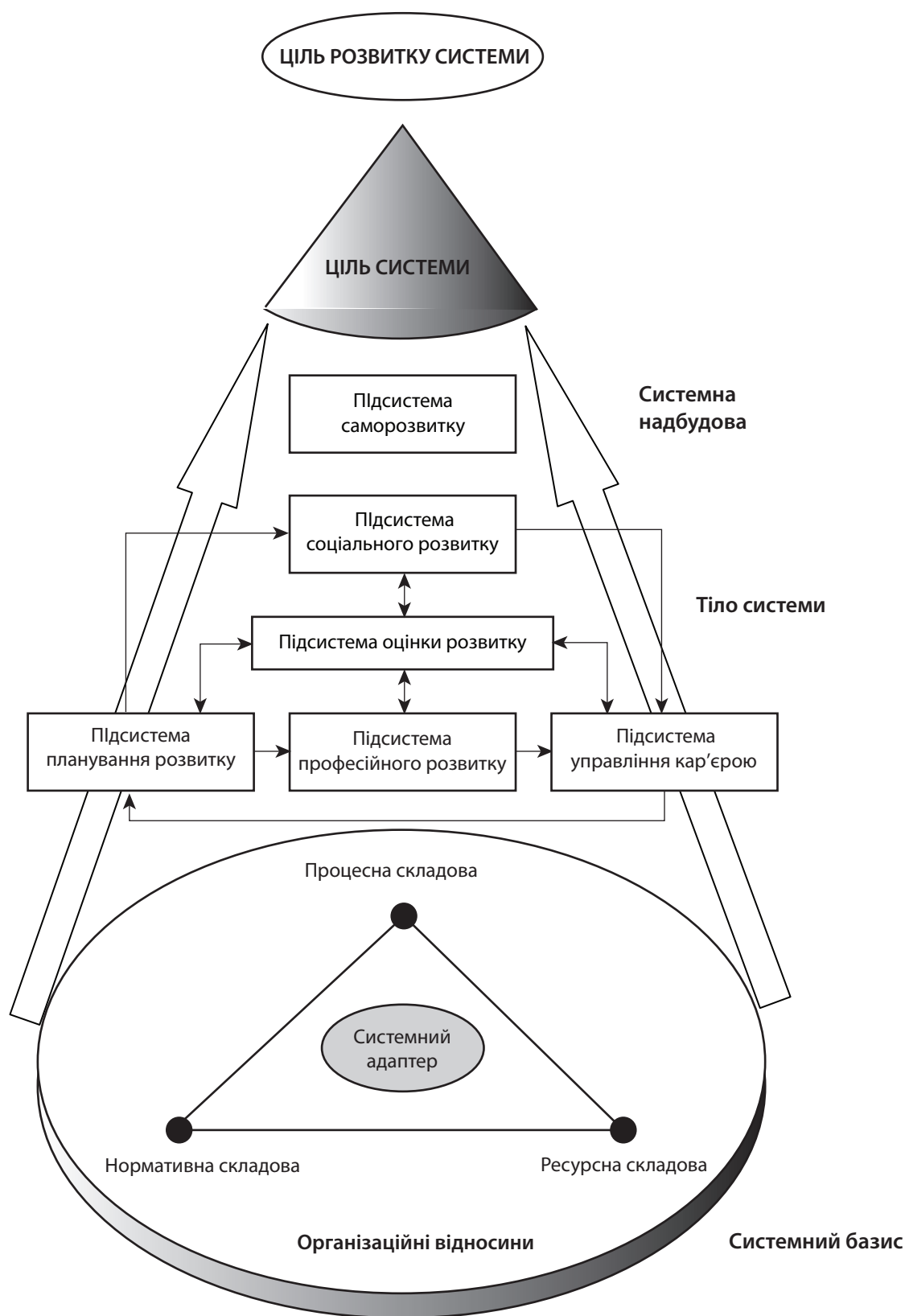


Рис. 1. Архітектура системи розвитку персоналу

ними елементами системного базису. До нормативної складової відносяться сукупність нормативно-правових документів, які регулюють діяльність у рамках системи розвитку персоналу: стратегія розвитку персоналу, яка формується згідно із загальноорганізаційною стратегією відповідно до цілей організації, програми, узагальнені

плани розвитку, індивідуальні плани професійного, соціального та особистісного розвитку, навчальні плани, а також ті документи, які є загальними для усієї організації, але через своє вагомe значення входять до системних базисів: колективний договір, положення про персонал та положення, розроблені на його основі (про

оплату праці, про преміювання та штрафні санкції, про правила трудового розпорядку), документи, що регламентують охорону праці, а також ті, що визначають організаційну культуру та етичні норми поведінки (етичні кодекси, корпоративні правила, тощо).

Ресурсна складова включає в себе кадрове, матеріально-технічне, фінансове забезпечення. Кадрове забезпечення можна розділити на безпосереднє кадрове забезпечення (працівники підрозділу, який займається розвитком персоналу) та опосередковане (будь-який суб'єкт, що сприяв або спричинив розвиток персоналу організації). До матеріально-технічного забезпечення належить сукупність ресурсів, які забезпечують виконання посадових обов'язків працівників підрозділу з розвитку у повному обсязі (офісні приміщення, навчальні центри, транспорт, комп'ютерна техніка, інтернет, тощо). До фінансового забезпечення можна віднести фінансові ресурси, які заплановано як на оплату праці працівників підрозділу з розвитку персоналу, так і на заходи з розвитку персоналу організації згідно з бюджетним плануванням чи іншими адміністративними рішеннями розпорядника(ів) активами організації. Нормативна та ресурсна складові є структурними елементами системного пентабазису.

Процесна складова є динамічним елементом і відповідає за створення необхідних умов для системи шляхом забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень. З іншого боку, процесна складова під впливом управлінських рішень має на меті приводити у дію структурні елементи (нормативну та ресурсну) у визначеному порядку в рамках певного бізнес-процесу.

Вершини трикутника (або основні елементи системного базису) з'єднані ребрами, на яких розміщуються ті складові, які не можна повністю віднести до жодної з вершин. Так, на ребрі *процес-норматив* знаходиться стратегічне планування розвитку. Наприклад, результатом стратегічного планування як фундаментального процесу є фундаментальний для організації нормативний документ – стратегія. На ребрі *процес-ресурс* знаходиться комунікація (інформаційне забезпечення). Її місцезнаходження можна пояснити тим, що інформаційне забезпечення виступає і як ресурс (безпосередньо інформація), і як процес (комунікативні акти). На ребрі *норматив-ресурс* лежить безпека праці, адже нормативно закріплені вимоги до безпеки праці обов'язкові для виконання кадровим складом і дотримання матеріально-технічного забезпечення у належному стані.

Окрім основних елементів, до системного базису можна віднести системний адаптер. У англійському, українському та російському тлумачних словниках адаптер (від латинського *adapto* – пристосовує) має лише технічне значення і формулюється як вид пристроїв, що перетворюють чи змінюють електричні сигнали, електричну напругу і т. п. одного приладу (частини приладу) до такої величини, яка використовується іншим приладом (іншою частиною приладу) [20] або пристрій для узгодження параметрів вхідних і вихідних сигналів інших пристроїв з метою їх суміщення [21].

Спробу перенести ідею адаптера на живу систему зробив Колпаков М., використавши його в моделі самоуправління розвитком персоналу та назвавши її *службою безпеки особистості*, яка спрямована на орган стратегічного управління та забезпечує інформацією при прийнятті заходів безпеки. Ми використовуємо поняття адаптера в розумінні перехідного елемента, який просторово знаходиться на вході в будь-яку систему, виконує адаптивну функцію до факторів зовнішнього середовища, тим самим реалізуючи другу функцію – зберігаючи (рис. 2).

Зважаючи на зростаючу нестабільність зовнішнього середовища систем, особа, яка приймає управлінське рішення, повинна забезпечити її певну стійкість. Стійкість може бути забезпечена через системний адаптер. У реальній управлінській практиці адаптер являє собою механізм зв'язку, втілений у соціо-технологічній управлінській діяльності, яка направлена на моніторинг динаміки навколишнього середовища, збір інформації, її аналіз та синтез управлінських рішень специфічного характеру, які покликані збалансувати стан керованої системи та не дати факторам зовнішнього середовища викликати кризові тенденції усередині системи. Ця діяльність є неперервною та потребує від управління знань сучасної теорії систем.

Організаційні відносини є специфічним елементом системного базису, який інтегрований з усією організаційною системою та створює середовище її функціонування. Цей елемент завжди присутній в організації, організаційні відносини формуються в будь-якому разі, адже є органічною характеристикою суспільного буття. Від керівника залежить, будуть вони керованими чи некерованими. Завдання керівника полягає у формуванні таких організаційні відносини, які максимально допомагають досягати цілей.

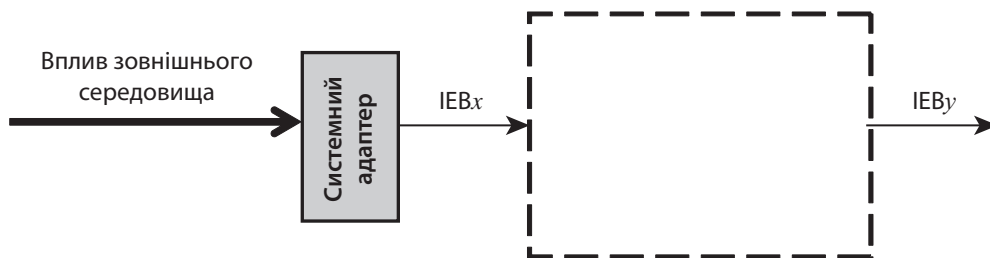


Рис. 2. Схематичне зображення системного адаптера

ВИСНОВКИ

Таким чином, можна зробити висновок, що запропонована архітектура системи розвитку персоналу дозволяє детальніше вивчати особливості її функціонування. Цілоком логічно, що зв'язки між базисом, тілом і надбудовою мають множинний характер і зворотній зв'язок; системний базис визначає, як на практиці виглядатиме тіло системи та надбудова, які, зі свого боку, не просто відбивають і закріплюють базис, а й стримують його розвиток, адже є його просторовим втіленням і не можуть бути змінені миттєво у відповідь на зміни в базисі; зміни у цілях системи мають бути гармонізовані з базисом з метою цілісного функціонування системи; будь-які зміни стратегічних цілей розвитку повинні супроводжуватися корективами базису в той час, як зміна оперативних цілей (завдань) може обмежитися змінами на рівні тіла системи.

Отже, у результаті виокремлення системного базису в рамках дослідження архітектури системи розвитку персоналу його подальше дослідження набуває нового змісту і ставить перед дослідником нові науково-практичні завдання. Ці дослідження можуть полягати у проведенні експертного оцінювання стану системного базису за усіма її складовими. Особливу увагу варто приділити впливу чинників зовнішнього середовища з огляду на його зростаючу нестабільність. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Звонська-Денисюк Л. Л. Давньогрецька мова Ново-го Завіту / Л. Л. Звонська-Денисюк. – Київ : Українське біблійне товариство, 2008. – 268 с.
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – Москва : Инфра-М, 2012. – 365 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2003. – 296 с.
4. Розенберг Д. И. Комментарии к «Капиталу» К. Маркса / Д. И. Розенберг. – Москва : Экономика, 1984. – 740 с.
5. Александрова Н. В. История математических терминов, понятий, обозначений : словарь-справочник / Н. В. Александрова // Издательство ЛКИ, 2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.fshq.ru/Alexandrova_N_V_Slovar_mathematical_terms/basis.html
6. Попов М. Полный словарь иностранных слов, вошедших в употребление в русском языке / М. Попов. – Москва : Издательство И. Д. Сытина, 1906. – 458 с.
7. Смирнов А. Э. Теория организаций / А. Э. Смирнов. – Москва : Инфра-М, 2008. – 248 с.
8. Кондильяк Э. Б. Трактат о системах / Э. Б. Кондильяк. – Москва : Государственное социально-экономическое издательство, 1935. – 172 с.
9. Булкин Б. Е. Теоретико-методологические основы анализа и формирования организационных систем управления : автореф. дис. ... д-ра. экон. наук : спец. 08.00.05 / Б. Е. Булкин. – Санкт-Петербург, 2007. – 34 с.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2003. – 1440 с. – С. 281.
11. Александрова З. Е. Словарь синонимов русского языка: около 9000 синонимических рядов / З. Е. Александрова / [Под ред. Л. А. Чешко]. – Изд. 5-е, стереотип. – М. : Рус. язык, 1986. – 600 с. – С. 291.
12. Демиденко В. О. Утвердження і забезпечення конституційних прав та свобод людини й громадянина в діяльності

міліції : автореф. дис. ... канд. юрид. наук / В. О. Демиденко. – К., 2002. – 16 с.

13. Пучкова М. В. Обеспечение прав граждан органами управления союзной республики / М. В. Пучкова ; [отв. ред. Б. М. Лазарев]. – М. : Наука, 1987. – 140 с

14. Поняття адміністративно-правового забезпечення функціонування системи судів загальної юрисдикції // Адвокат. 2011. – № 1(124). – С. 36 – 40.

15. Іванова В. В. Якісні аспекти інформаційного забезпечення економіки, заснованої на знаннях, інформаційними суб'єктами кластерів / В. В. Іванова // Економічний часопис-XXI. – 2011. – № 9-10. – С. 65 – 68.

16. Понятие, принципы и основные направления организационного обеспечения деятельности судов // Правовая защита. – 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://opokar.peterlife.ru/law-enforcement-organ/Index31.htm#>

17. Андреева В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией / В. И. Андреева // Справочник кадровика. – 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ippnou.ru/print/008122/>

18. Островерхова Г. В. Сутність та структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності / Г. В. Островерхова [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>

19. Стеценко І. Т. Організаційне забезпечення формування управлінських рішень у туристичних організаціях / І. Т. Стеценко // Вісник ДІТБ. – 2012. – № 16. – С. 75 – 80.

20. Кузнецов С. А. Большой толковый словарь русского языка / С. А. Кузнецов. – 1-е изд. – Санкт-Петербург : Норинт, 1998. – 671 с.

21. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.

22. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу / В. М. Колпаков. – Київ : МАУП, 2006. – 712 с.

Науковий керівник: Гавкалова Н. Л., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

REFERENCES

- Aleksandrova, N. V. "Istoriia matematicheskikh terminov, poniaty, oboznacheniy" [History of mathematical terms, concepts, notations]. http://www.fshq.ru/Alexandrova_N_V_Slovar_mathematical_terms/basis.html
- Aleksandrova, Z. E. *Slovar sinonimov russkogo iazyka* [Russian Thesaurus]. Moscow: Russkiy iazyk, 1986.
- Andreeva, V. I. "Organizatsionnoe obespechenie raboty s kadrovoy dokumentatsiyey" [Organizational maintenance personnel working with documents]. <http://www.ippnou.ru/print/008122/>
- Bulkin, B. E. "Teoretiko-metodologicheskie osnovy analiza i formirovaniia organizatsionnykh sistem upravleniia" [Theoretical and methodological framework for the analysis and formation of organizational control systems]. *Avtoref. dis. ... d-ra. ekon. nauk: 08.00.05*, 2007.
- Busel, V. T. *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Great Dictionary of the modern Ukrainian language]. K. ; Irpin: Perun, 2003.
- Busel, V. T. *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Great Dictionary of the modern Ukrainian language]. Irpin: Perun, 2005.
- Demydenko, V. O. "Utverzdzhennia i zabezpechennia konstytutsiinykh prav ta svobod liudyny i hromadianyna v diialnosti militsii" [The establishment and maintenance of constitutional rights and freedoms of man and citizen in police work]. *Avtoref. dys. ... kand. iuryd. nauk*, 2002.
- Ivanova, V. V. "Yakisni aspekty informatsiinoho zabezpechennia ekonomiky, zasnovanoi na znanniakh, informatsiinykh sub'iektamy klasteriv" [Qualitative aspects of information provi-

sion economy based on knowledge, information entities clusters]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 9-10 (2011): 65-68.

Kibanov, A. Ya. *Osnovy upravleniia personalom* [Fundamentals of human resource management]. Moscow: Infra-M, 2012.

Kondiliak, E. B. *Traktat o sistemakh* [A Treatise on the systems]. Moscow: Gosudarstvennoe sotsialno-ekonomicheskoe izdatelstvo, 1935.

Krushelnyska, O. V., and Melnychuk, D. P. *Upravlinnia personalom* [HR]. Kyiv: Kondor, 2003.

Kuzetsov, S. A. *Bolshoy tolkovyy slovar russkogo iazyka* [Great Dictionary of the Russian language]. St. Petersburg: Norint, 1998.

Kolpakov, V. M. *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of staff]. Kyiv: MAUP, 2006.

Ostroverkhova, H. V. "Sutnist ta struktura orhanizatsiinoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti" [The essence and structure of organizational support innovation]. <http://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>

"Poniatie, printsipy i osnovnye napravleniia organizatsionnogo obespecheniia deiatelnosti sudov" [Concept, principles and main directions of organizational support of the courts]. *Pravovaia zashchita*. <http://opokar.peterlife.ru/law-enforcement-organ/In-dex31.htm#>

"Poniattia administratyvno-pravovoho zabezpechennia funktsionuvannia systemy sudiv zahalnoi iurysdyktsii" [The concept of administrative and legal support of the system of courts of general jurisdiction]. *Advokat*, no. 1 (124) (2011): 36-40.

Popov, M. *Polnyy slovar inostrannykh slov, voshedshikh v upotreblenie v russkom iazyke* [A complete dictionary of foreign words that are included in the use of the Russian language]. Moscow: Izdatelstvo I. D. Sytina, 1906.

Puchkova, M. V. *Obespechenie prav grazhdan organami upravleniia soiuznoy respubliki* [The rights of citizens of the Union Republic authorities]. Moscow: Nauka, 1987.

Rozenberg, D. I. *Kommentarii k «Kapitalu» K. Marksa* [Comments on "Capital" of Marx]. Moscow: Ekonomika, 1984.

Smirnov, A. E. *Teoriia organizatsiy* [The theory of organizations]. Moscow: Infra-M, 2008.

Stetsenko, I. T. "Orhanizatsiine zabezpechennia formuvannia upravliiskykh rishen u turystychnykh orhanizatsiakh" [Organizational support the formation of management decisions in tourism organizations]. *Visnyk DITB*, no. 16 (2012): 75-80.

Zvonska-Denyshuk, L. L. *Davnyohretska mova Novoho Zavitu* [Greek language of the New Testament]. Kyiv: Ukrainske bibliine tovarystvo, 2008.

УДК 658: 005.94

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 ДЕНИСЮК О. В.

УДК 658: 005.94

Денисюк О. В. Теоретичні засади формування та розвитку стратегічних компетенцій підприємства

У статті узагальнено визначення компетенцій, що стосуються професійної діяльності суб'єктів – носіїв компетенцій, описано структуру компетенцій залежно від базової ознаки її визначення. Виділено різноманіття поведінки менеджерів, що ґрунтується на індивідуальних моделях компетенцій, які у сукупності створюють управлінську компетенцію, безпосередньо пов'язану з управлінням знаннями, а саме – знаннями щодо прийняття та реалізації стратегічних рішень. Доведено, що джерелом створення стратегічних компетенцій та активом, що відображає певні напрями їх формування та розвитку, є знання підприємства. На основі аналізу теорії менеджменту щодо управління знаннями узагальнено основні процеси формування компетенцій підприємства та умови для їх формування.

Ключові слова: стратегічні компетенції, управлінські знання, стратегічні рішення, ресурси, підхід

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 9.

Денисюк Ольга Василівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kvaso4ka@rambler.ru

УДК 658: 005.94

Денисюк О. В. Теоретические основы формирования и развития стратегических компетенций предприятия

В статье обобщено определение компетенций, касающихся профессиональной деятельности субъектов – носителей компетенций, описана структура компетенции в зависимости от базового признака ее определения. Выделено многообразие поведения менеджеров, основывающееся на индивидуальных моделях компетенций, которые в совокупности создают управленческую компетенцию, непосредственно связанную с управлением знаниями, а именно – знаниями относительно принятия и реализации стратегических решений. Установлено, что источником создания стратегических компетенций и активом, который отображает определенные направления их формирования и развития, являются знания предприятия. В результате анализа теорий менеджмента относительно управления знаниями сделаны обобщения на основе выделения объекта исследования – основных процессов формирования компетенций предприятия и условий для их формирования.

Ключевые слова: стратегические компетенции, управленческие знания, стратегические решения, ресурсы, подход.

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Библ.:** 9.

Денисюк Ольга Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: kvaso4ka@rambler.ru

UDC 658: 005.94

Denysuk O. V. Theoretical Bases of Formation and Development of Strategic Competences of the Enterprise

The article summarizes the definition of competences relating to the professional activities of the subjects – carriers of the competence, the structure of competency depending on certain basic characteristic of the competency definition is described. The article highlights the diversity in activities of a manager, based on the individual competency models that combine to create a managerial competence directly related to knowledge management, specifically knowledge concerning the making and materialization of strategic decisions. It is found that the source of strategic skills and the asset, which displays certain directions of their formation and development, is the enterprise knowledge. As a result of the analysis of management theories regarding knowledge management and based on the selection of the object of the research, are generalized the main processes of forming the enterprise competences and the conditions for their formation.

Key words: strategic competences, management skills, strategic decisions, resources, approach.

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Библ.:** 9.

Denysuk Olga V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economic Analysis, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: kvaso4ka@rambler.ru