

REFERENCES

Barnard, Ch. *Funktsii rukovoditelia: vlast, stimuly i tsennosti v organizatsii* [Functions manager: power, incentives and values of the organization]. M.; Cheliabinsk: Sotsium; IRISEN, 2009.

Bek, D., and Kovan, K. *Spiralnaia dinamika. Upravliaia tsennostiami, liderstvom i izmeneniami v XXI veke* [Spiral Dynamics. Driving values, leadership and change in the XXI century], 2010.

Doronina, M. S., Sasina, L. O., and Luhova, V. M. *Mekhanizm motyvatsii upravlianskogo personalu* [The mechanism of motivation management personnel]. Kharkiv: AdvATM, 2009.

Dlia menedzherov [For managers]. Moscow: Narodnoe obrazovanie, 1999.

Kapterev, A. "Evolutsiia tsennostey: Teoriia Greyvsa i Spiralnaia dinamika" [Evolution of values: Theory and Spiral Dynamics Graves]. <http://nlping.ru/432CBFC3-F44FD-314CDA54>

Kapterev, A. "Spiralnaia dinamika" [Spiral Dynamics]. <http://www.newcode.ru/doku.php/spiral-dynamics>

Maslov, V. I. *Strategicheskoe upravlenie personalom v usloviakh effektivnoy organizatsionnoy kultury* [Strategic management personnel under effective organizational culture]. Moscow: Finpress, 2004.

Pekar, V. "Raznotsvetnye organizatsii" [Multicolored organization]. <http://management.web-standart.net/issues/2009/2/1316/>

Sobornyy intellekt. <http://sintellekts.ru/>

Syroezhin, I. M. *Sovershenstvovanie sistemy pokazateley effektivnosti i kachestva* [Improving system performance and quality]. Moscow: Ekonomika, 1980.

Tateisi, K. *Vechnyy dukh predprinimatelstva. Prakticheskaia filosofia biznesmena* [The eternal spirit of entrepreneurship. Practical philosophy businessman]. Kyiv: Ukrzakordonvizaservis, 1992.

Vasiliiuk, F. E. "Tipologiya zhiznennykh mirov" [Typology of life-worlds]. http://www.psychologos.ru/articles/view/tipologiya_zhiznennykh_mirov

УДК 331.108

АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2014 ОТЕНКО И. П., ПРЕОБРАЖЕНСКАЯ Е. С.

УДК 331.108

Отенко И. П., Преображенская Е. С. Анализ особенностей международных стандартов кадровой безопасности предприятия

В статье выделены составляющие кадровой безопасности предприятия, обозначены процессы управления персоналом, соответствующие условиям безопасности жизнедеятельности и труда, компетентной, социально защищенной профессиональной деятельности, наличия действующей системы мотивации и стимулирования, возможностей для разрешения корпоративных конфликтов. Представлены основные стандарты, нормы, законодательные акты, регламентирующие обеспечение кадровой безопасности. Проанализированы особенности применения стандартов касательно: безопасности жизнедеятельности и культуры охраны труда на предприятии, включающие управленческие системы и практику, поведение персонала на рабочем месте, а также интеллектуальной составляющей кадровой безопасности, которая предусматривает владение персоналом знаниями и компетенциями, которые помогут достичь стратегических целей предприятия.

Ключевые слова: кадровая безопасность, стандарты, нормы, управление, персонал.

Табл.: 2. **Библ.:** 8.

Отенко Ирина Павловна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

Преображенская Елена Сергеевна – кандидат экономических наук, преподаватель, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

УДК 331.108

Отенко І. П., Преображенська О. С. Аналіз особливостей міжнародних стандартів кадрової безпеки підприємства

У статті виділено складові кадрової безпеки підприємства, позначено процеси управління персоналом, що відповідають умовам безпеки життєдіяльності та праці, компетентної, соціально захищеної професійної діяльності, наявності діючої системи мотивації та стимулювання, можливостей для вирішення корпоративних конфліктів. Представлені основні стандарти, норми, законодавчі акти, що регламентують забезпечення кадрової безпеки. Проаналізовано особливості застосування стандартів стосовно: безпеки життєдіяльності та культури охорони праці на підприємстві, що включають управлінські системи та практику, поведінку персоналу на робочому місці, а також інтелектуальної складової кадрової безпеки, що передбачає володіння персоналом знаннями та компетенціями, які допомагають досягти стратегічних цілей підприємства.

Ключові слова: кадрова безпека, стандарти, норми, управління, персонал.

Табл.: 2. **Библ.:** 8.

Отенко Ирина Павлівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

Преображенська Олена Сергіївна – кандидат економічних наук, викладач, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

UDC 331.108

Otenko I. P., Preobrazhenska O. S. Analysis of Specific Features of International Standards of Personnel Security of an Enterprise

The article marks out components of personnel security of an enterprise, outlines processes of personnel management, which correspond with conditions of security of life and labour, competent, socially protected professional activity, availability of the acting system of motivation and stimulation, and possibilities for corporate conflicts resolution. The article presents basic standards, rules and legislative acts that regulate ensuring personnel security. It analyses specific features of application of standards with respect to: life security and labour protection culture at an enterprise, including managerial systems and practice, behaviour of personnel at working places and also intellectual component of personnel security, which envisages that personnel has knowledge and competences that assist in achievement of strategic goals of an enterprise.

Key words: personnel security, standards, rules, management, personnel.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 8.

Otenko Iryna P. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: kafecan@hneu.edu.ua

Preobrazhenska Olena S. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

В основе достижения экономической безопасности предприятия находится обеспечение стабильности его деятельности и формирование перспективных направлений развития для реализации стратегических целей при максимальном нивелировании факторов риска. При рассмотрении различных концепций управления можно отметить, что проблемы минимизации угроз рисков осмысляются комплексно, как основная задача предприятия. Такую позицию иллюстрируют слова П. Дракера: «Главная задача бизнеса – это выживание, а главный принцип деловой экономики – не получение прибыли, а предотвращение потерь» [1]. Основным элементом экономической безопасности является кадровая безопасность, которую в литературе принято также называть «кадровой и интеллектуальной» составляющей экономической безопасности. Это объясняется, прежде всего, тем, что основные риски деятельности предприятия связаны с персоналом: могут касаться нарушений законодательства, непрофессионального ведения кадрового делопроизводства, дефицита квалифицированных кадров, потери лояльности персонала и т. д. Также необходимость изучения кадровой безопасности предприятия вызвана ролью человеческого фактора в экономике знаний, которая предусматривает значительным влиянием интеллектуального потенциала в сравнении с материальными элементами.

Исследование кадровой безопасности предприятия целесообразно проводить основываясь на накопленном опыте теоретиков и практиков в данной сфере, закреплённом в определённых правилах, нормах, стандартах и с учётом новых, формирующихся перспективных направлений. Анализ литературных источников выявил определённую двойственность в понимании кадровой безопасности. Принимая во внимание то, что ученые рассматривают кадровую безопасность как синтетическую категорию экономической теории, теории управления персоналом, экономики труда, социологии, политологии, подобная двойственность объясняется разницей в исследованиях роли персонала в системе кадровой безопасности, а именно: персонал, который одновременно является субъектом и объектом различных межличностных взаимоотношений, с одной стороны, подвергается угрозам внешней и внутренней среды, а с другой стороны, персонал, как таковой, является источником возникновения угроз. В связи с этим задачи унифицированных документов – стандартов и норм, которые соотносятся с обеспечением кадровой безопасности, состоят в защите персонала от неопределённости и рисков внешней и внутренней среды, предоставлении условий для удовлетворения потребностей персонала, а также предотвращении внутренних угроз предприятия, которые связаны с противоправными или некомпетентными действиями сотрудников.

Для изучения особенностей стандартов кадровой безопасности следует выделить элементы, которые лежат в основе её структуры. Так, исследователи отмечают, что кадровая безопасность является комбинацией составляющих, связанных между собой сложными и часто завуалированными связями. Многие авторы выделяют такие связи соотносят с типами угроз предприятия – внешними и внутренними. Внешние негативные воздействия или угрозы – это действия, явления или процессы, не зависящие от воли и сознания сотрудников предприятия и опосредованно влекущие нанесение ущерба. К внутренним угрозам относятся: несоответствие квалификации сотрудников предъ-

являемым к ним требованиям, недостаточная квалификация сотрудников, неэффективная организация системы управления персоналом, системы обучения, мотивации. Обеспечение кадровой безопасности промышленного предприятия возможно в случае выполнения ряда условий: безопасной жизнедеятельности и труда, безопасной, компетентной, социально защищённой профессиональной деятельности, наличия системы эффективной мотивации и стимулирования, возможностей противостояния и разрешения конфликтов. Основные нормы и стандарты для обеспечения кадровой безопасности предприятия в соответствии с её составляющими и с учётом действующего законодательства и используемых в нашей стране международных практик представлены в *табл. 1*.

Понятие безопасности жизнедеятельности и культуры охраны труда включает управленческие системы и практику, участие трудящихся и их поведение на рабочем месте, все те принципы, отношения и правила, которые способствуют созданию безопасной и здоровой производственной окружающей среды, в которой люди могут работать производительно и качественно. Безопасностью труда называют состояние условий труда, при котором исключено воздействие на работающих опасных и вредных производственных факторов.

Международной организацией по стандартизации была разработана серия стандартов OHSAS, содержащих требования и руководства к разработке и внедрению систем менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда (СМПБиОТ), применение которых даёт возможность предприятию управлять рисками в системе менеджмента и повышать эффективность её функционирования. Требования стандартов относятся именно к безопасности труда, а не безопасности продукции или услуг компании. Причиной разработки серии стандартов OHSAS послужило настоятельное требование Международного консорциума организаций по стандартизации, институтов промышленной безопасности, индустриальных союзов и органов по сертификации выработать единые требования к системам управления охраной труда и гармонизации данных требований с международными и национальными стандартами на основании которых можно было бы создавать, оценивать и сертифицировать «системы управления профессиональной безопасностью и здоровьем» (OHSAS). При этом стандарты OHSAS 18000 являются «добровольными». Они не заменяют законодательных требований, а обеспечивают систему определения того, каким образом предприятие осуществляет мероприятия по технике безопасности и гигиене труда и как выполняются требования законодательства [2]. Предприятие может использовать стандарты OHSAS 18000 для внутренних нужд. Создание такой системы даёт эффективный инструмент, с помощью которого предприятие может управлять совокупностью своих опасностей для персонала и приводить свою деятельность в соответствие с требованиями стандарта. Стандарты могут использоваться и для внешних нужд – чтобы продемонстрировать клиентам и общественности соответствие системы техники безопасности и гигиене труда современным требованиям. Наконец, организация может получить формальную сертификацию от третьей (независимой) стороны.

В Украине насчитывается несколько предприятий, которые изменяют политику контроля за охраной труда в

Основные нормы и стандарты кадровой безопасности предприятия в соответствии с её составляющими

Составляющие кадровой безопасности предприятия	Процессы управления персоналом	Основные стандарты, нормы, положения, законодательные акты
1	2	3
<i>Условия безопасной жизнедеятельности и труда:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – Безопасность здоровья; – физическая безопасность; – безопасность труда 	<ul style="list-style-type: none"> – Своевременное распознавание связанных с работой рисков и поддержание хорошего самочувствия персонала; – комплекс мероприятий по созданию и реализации правил безопасности; – создание системы принципов, подходов, действий, направленных на поддержание определённых условий труда (производственная инфраструктура, оборудование рабочего места) с учётом передового опыта на рынке труда 	<ul style="list-style-type: none"> – Конвенция МОТ о безопасности и гигиене труда; – Конвенция об инспекции труда; – OHSAS 18000, 18001, 18002 – Occupational Health and Safety Assessment Series; – система менеджмента здоровья и безопасности на производстве; – международный стандарт по созданию системы экологического менеджмента
<i>Условия безопасной компетентной, социально-защищённой профессиональной деятельности</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – Информационная безопасность; – социальная безопасность; – интеллектуальная безопасность (владение знаниями и компетенциями) 	<ul style="list-style-type: none"> – Прогнозирование структуры персонала, определение потребности в кадрах, планирование привлечения и размещения персонала, оценивание результатов труда для выявления потенциала работника; – комплекс мероприятий по социальной защите работников; – внедрение новых технологий в развитие персонала, совершенствование уровня профессиональных знаний, навыков, умений, способностей в связи с развитием НТП 	<ul style="list-style-type: none"> – ISO/IEC; – информационные технологии; – технологии безопасности; – практические правила менеджмента информационной безопасности (раздел «Безопасность персонала»); – международный стандарт социальной ответственности SA; – конвенция Международной организации труда; – должностные инструкции; – справочник квалификационных характеристик профессий работников; – стандарты менеджмента знаний; – внутренние стандарты оценки компетенций; – сертификаты по управлению проектами
<i>Наличие системы мотивации и стимулирования</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – Финансовая безопасность; – карьерная безопасность; – этическая безопасность; административная безопасность 	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение финансовой платежеспособности предприятия, формирование системы оплаты труда, которая учитывает объёмы и сложность работы, профессиональные характеристики работника, упрощение осуществления финансовых операций на международном рынке; – меры по профессионально-классификационному и должностному продвижению работников, создание системы бонусов и поощрений в повышении квалификации, требований к функциональным обязанностям, обеспечение гарантий карьерного роста, предоставление шансов для самореализации на рабочем месте; – проведение общеобразовательных семинаров, конференций, групповых дискуссий; улучшение собственного имиджа каждого работника; – меры по обеспечению объективной оценки результатов работы и выявления потенциала работника, предотвращение назначения неподготовленных и некомпетентных кадров 	<ul style="list-style-type: none"> – Закон Украины «Об оплате труда»; – Закон Украины «О Государственном бюджете Украины»; – методические рекомендации по оплате труда работников малых предприятий; – локальные нормативные акты, регламентирующие вопросы ротации работников, подготовки в системе непрерывного обучения, нахождения в резерве кадров, назначения на более высокую должность; – кодекс корпоративной этики; – кодекс корпоративного поведения; – кодекс профессиональной этики и поведения; – кодекс корпоративного управления

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> – Корпоративна безпека; – комунікаційна безпека 	<ul style="list-style-type: none"> – Мери по протидії і розв'язанню конфліктів інтересів, корпоративних спорів, що виникають на різних рівнях управління; – мери по содействию міжличностним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату, урахування інтересів і побажань працівників, особистого потенціалу; задоволеність міжличностними відносинами по вертикалі і горизонталі, адаптація персоналу до змін внаслідок впровадження більш ефективних технологій, підтвердження досвіду керівників, впровадження відповідності моральних принципів і установок окремо взятого кандидата етичним нормам і правилам підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> – Кодекс корпоративного управління; – професійний стандарт корпоративного секретаря; – внутрішні положення про регулювання корпоративних конфліктів; – сертифікати по управлінню проектами (сертифікат PMI, IPMA); – внутрішні професійні стандарти, адаптовані під потреби конкретного підприємства

соответствии с международными стандартами. Среди них концерн «Стирол», «Павлоградский химический завод», Лисичанский НПЗ. Необходимость внедрения стандартов OHSAS 18000 на предприятиях отечественной промышленности объясняется требованиями международного сообщества для успешной интеграции организаций в мировую экономическую систему. Реализация программы по внедрению стандартов менеджмента здоровья и безопасности открывает новые возможности для предприятия в рамках управления охраной труда на производстве.

Выполнение условий безопасной, компетентной, социально-защищенной профессиональной деятельности включает достижение информационной социальной и интеллектуальной безопасности. Стандартом SA 8000 (Social Accountability 8000) регулируется оценка социальных аспектов систем менеджмента. В основу этого универсального стандарта положены несколько конвенций Международной организации труда, Конвенция Организации Объединенных Наций по правам ребенка и Всемирная декларация прав человека [3].

Интеллектуальная безопасность предусматривает владение персоналом знаниями и компетенциями, которые помогают достичь стратегических целей предприятия. При этом большой интерес представляют методики управления персоналом, основанные на применении стандартов менеджмента знаний и оценки компетенций [4,5,6].

Кадровая политика каждого предприятия предусматривает определенные методы оценки знаний и управленческих компетенций руководителей. На большинстве исследуемых промышленных предприятий (выборка представлена 25 предприятиями) при подборе руководителей осуществляется тестирование их профессионального уровня и проводятся психологические тренинги, которые помогают установить степень соответствия кандидатов должности. В анализируемой выборке 73,3% предприятий проводят тестирование профессиональных знаний потенциального кандидата (отраслевые знания, знание в сфере менеджмента и финансов), 46,7% практикуют психологическое тестирование с целью объективной оценки интеллектуально-психологического потенциала будущего руководителя.

Формированию управленческих компетенций, повышению профессионального уровня управленческих кадров и продвижения их по службе содействует аттестация, проведение которой позволяет предприятию: повысить мотивацию качественной работы; внедрить эффективный инструмент планирования карьеры; снизить влияние субъективного фактора при оценке руководителя; содействовать формированию полноценного кадрового резерва; стимулировать процесс создания самообучающейся организации. На данном этапе развития экономики все большее распространение получают новые, ранее не используемые в нашей стране, методы проведения аттестации руководителей. Так, например, руководство «Концерн Стирол», испытало ряд моделей стимулирования работы руководителей, обратило внимание на методы оценки и ранжирования персонала, основанные на системе грейдов.

В период введения в действие системы ранжирования всем аттестованным на должностях работникам присваивается наименьший в категории ранг менеджера. В дальнейшем для разных периодов (от двух до пяти лет) рассматриваются вопросы о повышении ранга менеджера в пределах определенной категории. В случае положительного результата аттестации работнику присваивается очередной ранг без изменения должности, но с назначением утвержденной положением надбавки к окладу. Для сотрудников, которые в дальнейшем достигнут высшего в категории ранга, может рассматриваться вопрос о повышении в должности с повышением (или сохранением) ранга. На предприятиях «Концерн Стирол» работа по ранжированию персонала проводится одновременно с очередной аттестацией.

С внедрением такой системы оценивания компетенций управленческого персонала возрастает роль обучения, поскольку обязательным требованием при повышении ранга есть успешное завершение обучения на курсах повышения квалификации по актуальному для предприятия направлению. В Положении, разработанном на предприятии, также указано, что в случае перерывов в работе по объективным причинам за работником сохраняется ранг. Поскольку такая модель оценки персонала содержит в себе персональные характеристики каждого работника, она является одновременно инструментом планирования карьеры и служит средством обеспечения карьерной составляющей кадровой безопасности.

Разработка стандартов в области менеджмента знаний имеет определенные перспективы в Украине. В значительной мере это связано с высокой активностью промышленных предприятий в сфере сертификации согласно стандартам ISO, принятыми в Украине как государственные в 1995 году. Кроме того основой для разработки терминологии и формирование документов, которые регламентируют сферу менеджмента знаний могут служить отчеты, которые обнародуются отечественными предприятиями. Форма отчета разработана государственной организацией – «Агентством по развитию инфраструктуры фондового рынка Украины». В разделах отчетов приводится перечень требований к руководителям акционерных обществ. Для сравнения – в «Европейском стандарте управления знаниями» описанные качества присущи персоналу организации, ориентированной на развитие знаний. В табл. 2 приведены характеристики менеджеров, необходимые для успешного управления знаниями с точки зрения разработчиков европейского документа и перечень индивидуальных особенностей управленческого звена украинских предприятий, которые могут быть обозначены во внутренних документах.

международных стандартов, регламентирующих кадровую безопасность, на украинских предприятиях. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Друкер П. Ф. Посткапиталистическое общество / П. Ф. Друкер // Новая постиндустриальная волна на западе : сборник. – М. : Academia, 1999. – С. 70 – 100.
2. Ткаченко В. А. Об особенностях применения новой версии OHSAS 18001 / В. А. Ткаченко, К. В. Буйко, Ю. Ф. Карабанов // Безопасность труда в промышленности. – 2008. – № 4. – С. 21 – 23.
3. Лазоренко О. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / О. Лазоренко, Р. Колишко та ін. – К. : Видавництво «Енергія», 2008 – 96 с.
4. Инновационный потенциал организации: как сформировать и как оценить? // Центр кадровых технологий XXI в. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tpprf.ru>
5. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Э. Кондукова, Нильс-Горан Ольве, И. Половица, Жан Рой, Магнус Веттер / Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.

Таблица 2

Индивидуальные характеристики менеджеров для успешного управления знаниями: заграничная и отечественная практика

Индивидуальные характеристики менеджеров, которые соответствуют:	
Европейскому стандарту менеджмента знаний «European Guide to Good Practice in Knowledge Management»	Стандартам «Агентства по развитию инфраструктуры фондового рынка Украины» по публичным отчетам акционерных обществ
Стремление делиться знаниями. Индивидуальные способности передачи и сохранение знаний. Умение принимать решение в нестандартных ситуациях. Способность брать на себя ответственность за принятые решения. Методы и технологии распространения и сохранение знаний	Наличие опыта работы в области и отраслевых знаний. Уровень знаний в сфере финансов и менеджмента. Способность брать на себя ответственность за принятые решения

Обозначенная в табл. 2 совокупность характеристик работников, в состав которых входят индивидуальные знания, умение, навыки и свойства личности, определяет эффективное выполнение деятельности в определенной области и являются личностными компетенциями. Так, в публичных отчетах украинских акционерных обществ представленные личностные компетенции управленческого звена. Однако составитель формы отчета – «Агентство по развитию инфраструктуры фондового рынка Украины» и респонденты – хозяйствующие субъекты всех отраслевых направлений деятельности, не делают упор на важности данного критерия для осуществления эффективной и результативной работы, в т. ч. не используют широко применяемый в управленческой сфере заграничными и отечественными учеными термин «личностная компетенция». Результаты проведенных исследований наглядно демонстрируют, что качество принятия управленческих решений относительно защиты кадровой безопасности прямо зависит от «личностных компетенций» менеджеров [7, 8].

Таким образом, в статье проанализированы особенности применяемых в отечественной и зарубежной практике стандартов в соответствии с составляющими кадровой безопасности предприятия: безопасности жизнедеятельности и культуры охраны труда на предприятии, интеллектуальной составляющей кадровой безопасности. Дальнейшее исследование будет проводиться в направлении изучения возможностей и целесообразности внедрения

6. European Guide to good Practice in Knowledge Management / European committee for standardization. Management Centre: rue de Stassart, 36 B-1050 Brussels, CWA 14924-1:2004 (E). March 2004.

7. Dubois D. D. Competency-Based Human Resource Management / D. D. Dubois, W.J. Rothwell. – Davies-Black Publishing, 2004. – 291 p.

8. Elkin G. The Development of Managerial Competence and Leadership / G. Elkin / In Boxall P (ed) The Challenge of Human Resource Management: Directions & Debates in New Zealand, Auckland: Longman-Paul, 1995. – P. 250 – 267.

REFERENCES

Draker, P. F. "Postkapitalistisches obshchestvo" [Post-capitalist society]. In *Novaia postindustrialnaia volna na zapade*, 70-100. Moscow: Academia, 1999.

Dubois, D. D., and Rothwell, W. J. *Competency-Based Human Resource Management*: Davies-Black Publishing, 2004.

European Guide to good Practice in Knowledge Management. Brussels: European committee for standardization, 2004.

Elkin, G. "The Development of Managerial Competence and Leadership" In *The Challenge of Human Resource Management*, 250-267. Auckland: Longman-Paul, 1995.

"Innovatsionnyy potentsial organizatsii: kak sformirovat i kak otsenit?" [Innovative capacity of the organization: how to create and how to evaluate?]. *Tsentr kadrovoykh tekhnologiy XXI v.* . <http://www.tpprf.ru>

Kondukhova, E., Olve, N.-G., and Polovitsa, I. *Otsenka effektivnosti deiatel'nosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniyu sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Evaluating the effectiveness of the company. Practical guide to using the balanced scorecard]. Moscow: Viliams, 2003.

Lazorenko, O., and Kolyshko, R. *Bazova informatsiia z korporativnoy sotsialnoi vidpovidalnosti* [Basic information on corporate social responsibility]. Kyiv: Enerhiia, 2008.

Tkachenko, V. A., Buyko, K. V., and Karabanov, Yu. F. "Ob obobnostyakh primeneniia novoy versii OHSAS 18001" [On the use of the new version of OHSAS 18001]. *Bezopasnost truda v promyshlennosti*, no. 4 (2008): 21-23.

УДК 621.311.21

АЛЬТЕРНАТИВНИЙ АНАЛІЗ КЛАСИФІКАЦІЙ ЗАГАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

© 2014 ЧОРНИЙ Г. М., МИЩЕНКО І. А., ФАЙЧУК О. М.

УДК 621.311.21

Чорний Г. М., Мищенко І. А., Файчук О. М. Альтернативний аналіз класифікацій загальних управлінських функцій

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню класифікації загальних управлінських функцій. Критичний аналіз наукових праць видатних фахівців із менеджменту дав змогу встановити, що в основу класифікації функцій суб'єкта управління має бути покладена об'єктивна циклічна зміна стану інформації за трьома стадіями: поява інформації, її концентрація та перетворення інформації на програму конкретних дій. У статті запропоновано класифікаційну модель інтегрованої управлінської діяльності у соціальних і змішаних системах, яка включає в себе диференціацію функцій управління на три порядки. Забезпечення інформацією, прийняття рішення та реалізація рішення у цій моделі є функціями другого порядку (базові), тоді як облік, аналіз, цілевстановлення, планування, організація, керівництво і контроль виступають відповідно функціями третього порядку (похідними). З метою верифікації авторського судження щодо опрацьованої класифікації управлінських функцій у статті розглянуто конкретний приклад із практики менеджменту.

Ключові слова: класифікація, управлінські функції, інформація, прийняття рішень, менеджмент, модель, цілевстановлення.

Рис.: 3. **Бібл.:** 9.

Чорний Георгій Михайлович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15., Київ, 03041, Україна)

Мищенко Іван Анатолійович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15., Київ, 03041, Україна)

E-mail: mishiv@ukr.net

Файчук Олександр Михайлович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15., Київ, 03041, Україна)

E-mail: faychuk_alex@ukr.net

УДК 621.311.21

Чорный Г. М., Мищенко И. А., Файчук А. М. Альтернативный анализ классификаций всеобщих управленческих функций

Статья посвящена теоретическому обоснованию классификации общих управленческих функций. Критический анализ научных трудов выдающихся специалистов менеджмента дал возможность установить, что в основу классификации функций субъекта управления должна быть положена объективная циклическая смена состояния информации по трем стадиям: появление информации, ее концентрация и преобразование информации в программу конкретных действий. В статье предложена классификационная модель интегрированной управленческой деятельности в социальных и смешанных системах, которая включает в себя дифференциацию функций управления на три порядка. Обеспечение информацией, принятие решения и реализация решения в этой модели являются функциями второго порядка (базовыми), тогда как учет, анализ, постановка цели, планирование, организация, руководство и контроль – соответственно функциями третьего порядка (производные). С целью верификации авторского суждения согласно обработанной классификации управленческих функций в статье рассмотрен конкретный пример из практики менеджмента.

Ключевые слова: классификация, управленческие функции, информация, принятие решений, менеджмент, модель, постановка цели.

Рис.: 3. **Библ.:** 9.

Чорный Георгий Михайлович – доктор экономических наук, профессор, профессор, кафедра административного менеджмента и внешнеэкономической деятельности, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (ул. Героев Оборони, 15., Киев, 03041, Украина)

Мищенко Иван Анатоліевич – кандидат экономических наук, доцент, кафедра административного менеджмента и внешнеэкономической деятельности, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (ул. Героев Оборони, 15., Киев, 03041, Украина)

E-mail: mishiv@ukr.net

Файчук Александр Михайлович – кандидат экономических наук, доцент, кафедра административного менеджмента и внешнеэкономической деятельности, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (ул. Героев Оборони, 15., Киев, 03041, Украина)

E-mail: faychuk_alex@ukr.net

UDC 621.311.21

Chorniy H. M., Mishchenko I. A., Faychuk O. M. Alternative Analysis of Classifications of Universal Managerial Functions

The article is devoted to theoretical justification of classification of general managerial functions. Critical analysis of scientific works of eminent specialists in management gave a possibility to find out that classification of functions of the subject of management should be based on the objective cyclic change of the state of information by three stages: appearance of information, its concentration and transformation into a programme of specific actions. The article offers a classification model of the integrated managerial activity in social and mixed systems, which includes differentiation of managerial functions into three orders. Providing information, decision making and realisation of the decision are functions of the second order (basic) in this model, while accounting, analysis, goal setting, planning, organisation, management and control – are, consequently, functions of the third order (derivatives). The article considers one specific example from management practice with the aim of verification of the author's opinion regarding the processed classification of managerial functions.

Key words: classification, managerial functions, information, decision making, management, model, goal setting.

Pic.: 3. **Bibl.:** 9.

Chorniy Heorhiy M. – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor, The Department of Administrative Management and Foreign Economic Affairs, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (vul. Geroyiv Oborony, 15., Kyiv, 03041, Ukraine)

Mishchenko Ivan A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, The Department of Administrative Management and Foreign Economic Affairs, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (vul. Geroyiv Oborony, 15., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: mishiv@ukr.net

Faychuk Olexandr M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, The Department of Administrative Management and Foreign Economic Affairs, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (vul. Geroyiv Oborony, 15., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: faychuk_alex@ukr.net