

учета // [електронний ресурс] / <http://www.cfin.ru/ias/manacc/reporting.shtml>. 9. Бухгалтерський управлінський облік: [підруч. для студентів спеціальності “Облік і аудит” вищих навчальних закладів] / [Бутинець Ф.Ф., Давидюк Т.В., Малюга Н.М., Чижевська Л.В.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2002. – 480 с. 10. Соколов Я.В. Расходы будущих отчётных периодов: форма и содержание / Я.В. Соколов, В.В. Патров // Бухгалтерский учёт . – 1998. – № 8. – С. 91–93.

УДК 338. 242: 658.14

О.А. Ліпич

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту та міжнародного підприємництва

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© Ліпич О.А., 2012

**Розглянуто стратегічне планування інтелектуального капіталу підприємства на основі процесу його формування і формалізації. Розкрито зміст та охарактеризовано елементний склад його етапів.**

**Considered strategic planning of the intellectual capital enterprise its based of the process formation and formalization intellectual capital enterprise. Content and characterized elemental composition of its stages.**

**Постановка проблеми.** Транзитивна економіка України зумовлює необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності підприємств. В умовах ринкових економічних відносин стратегічний розвиток підприємства може бути успішним і ефективним лише на засадах концепції управління інтелектуальним капіталом підприємства. Планування інтелектуального капіталу підприємства – раціональний важіль, який дає змогу максимально ефективно управляти інтелектуальними ресурсами, продуктами, а також процесами інтелектуальної діяльності на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стратегічного планування діяльності підприємств розглянуто у працях вчених – І. Ансоффа [1], Б. Альстренда [11], Дж. Лемпела [11], Г. Мінцберга [11], О.Є. Кузьміна [9]. Дослідженню аспектів формування, розвитку і реалізації інтелектуального капіталу як цілісної концепції присвятили свої праці закордонні вчені Е. Брукінг [2], Т. Стюарт [13], В.А. Дресвянников [5], С. М. Климов [7], А.Н. Козирев [8], Л. І. Лукичева [10]. Серед українських вчених-економістів проблеми висвітлювали О. Бутнік-Сіверський [3], В. Геєць [4], О. Кендюхов [6], А. Чухно [14] та інші. Недостатньо науково дослідженими та обґрунтованими є етапи стратегічного планування інтелектуального капіталу підприємства. Дискусійним є зміст процесу стратегічного планування інтелектуального капіталу підприємства (його складових етапів, їх послідовності та пріоритетності).

**Метою дослідження** є формування етапів стратегічного планування інтелектуального капіталу підприємства на основі процесу його формування і формалізації.

**Основні результати дослідження.** Планування інтелектуального капіталу на основі процесу його формування і формалізації передбачає низку етапів, послідовність виконання яких допускає безліч інтерпретацій внаслідок складності, нетиповості багатofакторного впливу як на організацію, так і безпосередньо на об’єкт управління (див. рис. 1).

Першим етапом стратегічного планування є вибір концептуального підходу до побудови системи управління інтелектуальним капіталом на промисловому підприємстві як основи прийняття стратегій.

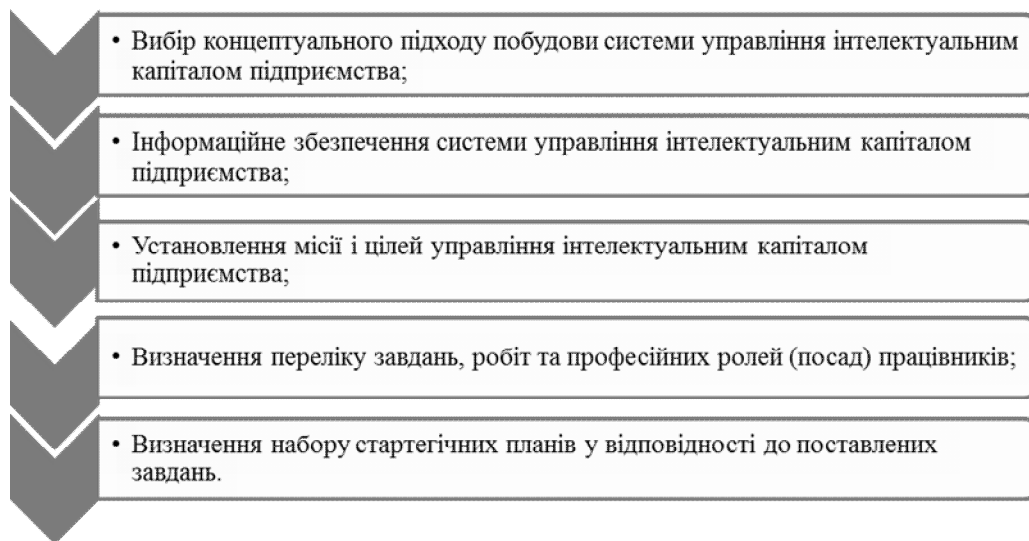


Рис. 1. Етапи планування інтелектуального капіталу підприємства

Традиційний підхід передбачає купівлю в готовому вигляді інформації, знань, інтелектуальних ресурсів, адаптування їх до власних потреб. У такому разі підприємство мінімізує витрати на інтелектуальну діяльність, пріоритетними напрямками діяльності стає пошук інформаційних ресурсів, які надходять на підприємство із зовнішнього середовища. Підхід кооперації передбачає договірні правовідносини з загальносоціальними інститутами і суб'єктами ділового середовища, які утворюють інфраструктуру інтелектуальної діяльності. Формуються спільні інтелектуальні ресурси, створюється інформація та знання. Підхід інтеграції передбачає створення на підприємстві єдиної системи інтелектуальної діяльності. Він базується на освоєнні підприємством всіх видів інтелектуальної діяльності, потребує значних інвестицій, але дає можливість стати інтелектуальним лідером на підприємстві.

Розглянемо запропоновані стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства, що відображають характер його економічної поведінки.

1. За рівнем «замкнутості – відкритості»: внутрішня (закрита) стратегія, підприємство виконує практично повний цикл інтелектуальної діяльності. Ця стратегія відповідає підходу інтеграції. Зовнішня (відкрита) стратегія – коли підприємство інтегрується в ланцюжок створення інтелектуального капіталу спільно зі сторонніми організаціями – підхід кооперації або набуває готові інтелектуальні та інформаційні ресурси ззовні – традиційний підхід.

2. За рівнем першості на конкурентному ринку: 2.1. Стратегія «інтелектуального лідера» – пріоритет управління інтелектуальним капіталом на підприємстві великий, система управління прагне до досконалості, підприємство постійно оновлює інтелектуальний капітал, перебуваючи на піку науково-технічного прогресу.

2.2. Стратегія «послідовника» – підприємство економить на довгострокових інвестиційних вкладеннях у створення інтелектуального капіталу, знижує ризики інтелектуальної діяльності, наслідуючи інтелектуального лідера і набуваючи те, що вже дало «лідеру в знаннях» стійку економічну віддачу.

2.3. Стратегія «аутсайдера» – підприємство мінімізує витрати на управління інтелектуальним капіталом, прагнучи максимально використовувати безкоштовні інформаційні та інтелектуальні ресурси, які надає суспільство, знаходить і обслуговує «консервативні» ринкові ніші.

У «піраміді стратегій» для виробництва продукту інтелектуальної діяльності з метою продажу проектується самостійну корпоративну стратегію. Якщо підприємство виробляє продукт інтелектуальної діяльності для внутрішнього використання, то стратегія управління інтелектуальним капіталом належатиме до функціональних, оскільки забезпечує виконання корпоративних і ділових стратегій господарської діяльності підприємства.

Корпоративна стратегія управління інтелектуальним капіталом промислового підприємства визначає структуру «портфеля інтелектуального бізнесу», тобто види інтелектуальних продуктів,

які створюватимуть для продажу. Частина з них є самостійними продуктами, частина – супутніми матеріального товару підприємства, які доповнюють його. Функціональні стратегії управління інтелектуальним капіталом забезпечують процеси відтворення (формування, формалізації) інтелектуального капіталу підприємства – людського, структурного та ринкового.

Серед функціональних стратегій важливе місце займає стратегія розвитку людського інтелектуального капіталу підприємства, як база для розвитку інших видів капіталу. Її необхідно проектувати і здійснювати, згідно із запропонованою концепцією, на трьох ієрархічних рівнях: організації як єдиного цілого (корпорації); команди (робочої групи); індивідуума – окремого працівника. Кожен ієрархічний рівень має певний набір характеристик, спостерігається взаємний вплив нижнього та верхнього рівнів. Так, нижній рівень визначає стан верхнього, наприклад, особистісні характеристики індивідуумів, що входять у робочу команду, формують характеристики команди завдяки синергетичному їх складанню і вияву доміанти. При цьому керівнику команди відводиться особлива роль – його особистісні характеристики і управлінські впливи визначають кінцевий ефект.

Другим етапом є інформаційне забезпечення системи управління інтелектуальним капіталом, завдяки якому існує взаємозв'язок керуючої і керованої систем управління інтелектуальним капіталом і зовнішнього середовища. Потік із зовнішнього середовища в систему управління являє собою потік нормативної інформації органів державної влади, інформації про кон'юнктуру ринку, конкурентів, споживачів, постачальників. Потік із системи управління в зовнішнє середовище – це інформація про фінансові результати діяльності підприємства державним органам, інвесторам, кредиторам, споживачам, маркетингова інформація про продукт, що створюється. Інформаційний потік керуючої системи управління до об'єкта управління – це сукупність нормативної та розпорядчої інформації для ведення господарської діяльності. Потік від об'єкта управління до керуючої системи управління відображає облікову інформацію про стан об'єкта управління в результаті виконання господарських процесів. Третій та четвертий інформаційний потік утворює інформаційний контур організації. В інформаційному контурі передається інформація про мету управління, про стан процесу управління, про управлінські впливи. Інформаційний контур разом із засобами збору, передачі, обробки і зберігання інформації, а також з персоналом, що виконує ці дії з інформацією, утворює інформаційну систему цієї організації [12].

Третім етапом є встановлення місії і цілей управління інтелектуальним капіталом підприємства, формулювання цільової функції інтелектуальної діяльності організаційної системи і конкретизація її у вигляді місії з урахуванням зовнішньої і внутрішньої ситуації, стадії життєвого циклу організації, її конкретних соціальних, економічних, технічних характеристик. Типовою цільовою функцією управління інтелектуальним капіталом підприємства є створення інтелектуальної організації з високими конкурентними перевагами, оснований на виробництві та економічному використанні інформації і знань.

Систему цілей з управління інтелектуальним капіталом підприємства пропонуємо формувати на підставі концепції збалансованої системи критеріїв діяльності підприємства (BSC – Balanced Score Card) Р. Каплана і Д. Нортон, за якою місія розкривається через систему завдань за такими організаційними підсистемами: фінанси, ринок (маркетинг), виробництво, бізнес-процеси, наука і техніка, персонал (рис. 2) [15]. Вважаємо за необхідне створити підсистему «Наука і техніка (НДДКР)», оскільки в управлінні інтелектуальним капіталом науково-технічні цілі є ключовими. Підсистему «процеси» розділимо на виробничі і невиробничі бізнес-процеси, тому що в сучасній економіці питома вага невиробничої діяльності зростає.  $X_0$  – місія підприємства;  $\{X_{0,i}, i = 1, k\}$  – підсистема фінансових цілей;  $\{X_{0,2}, i = 1, l\}$  – підсистема ринкових цілей;  $\{X_{0,3}, i = 1, m\}$  – підсистема цілей виробничих процесів;

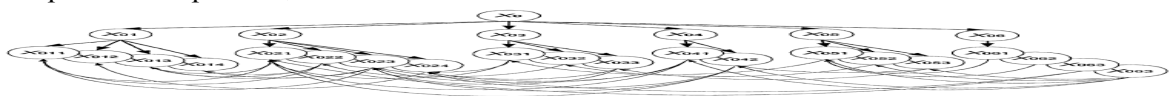


Рис. 2. Система цілей управління інтелектуальним капіталом підприємства:  $\{X_{0,4}, i = 1, n\}$  – підсистема цілей невиробничих процесів підприємства;  $\{X_{0,5}, i = 1, p\}$  – підсистема цілей науки і техніки;  $\{X_{0,6}, i = 1, r\}$  – підсистема цілей щодо персоналу (рис. 2, табл. 1)

Вершини графа з'єднані ребрами. На верхньому рівні ієрархії – місія з усіма організаційними підсистемами, на що вказує логічний союз AND (І).

Таблиця 1

**Система цілей управління інтелектуальним капіталом підприємства**

Організаційна підсистема	Формулювання цілей
X <sub>01</sub> .Фінанси	X <sub>011</sub> . Підвищити ринкову вартість підприємства
	X <sub>012</sub> . Підвищити «преміальну надбавку» до ціни виробу підприємства
	X <sub>013</sub> . Підвищити вартість інтелектуального капіталу підприємства
	X <sub>014</sub> . Підвищити вартість нематеріальних активів
X <sub>02</sub> .Ринок (маркетинг)	X <sub>021</sub> . Сформувані цільовий сегмент для виробів нового покоління
	X <sub>022</sub> . Створити ринковий інтелектуальний капітал спільно з діловими партнерами з поставки
	X <sub>023</sub> . Створити ринковий інтелектуальний капітал спільно із споживачами продукції
	X <sub>024</sub> . Перевести виріб у категорію бренда
X <sub>03</sub> .Виробництво	X <sub>031</sub> . Освоїти виробництво виробу нового покоління
	X <sub>032</sub> . Трансформувати заготівельне виробництво з використанням системи JIT (just in time) «точно в термін»
	X <sub>033</sub> . Запровадити систему індивідуальної комплектації виробу відповідно до заявок індивідуальних клієнтів
X <sub>04</sub> .Невиробничі бізнес-процеси	X <sub>041</sub> . Створити бізнес-процеси інформаційного забезпечення і обслуговування покупців
	X <sub>042</sub> . Створити бізнес-процеси індивідуального обслуговування покупця
X <sub>05</sub> .Наука і техніка	X <sub>051</sub> .Спроекувати виріб нового покоління техніки
	X <sub>052</sub> .Спроекувати систему матеріального забезпечення виробництва «точно в термін»
	X <sub>053</sub> .Створити інформаційну систему індивідуального обслуговування клієнтів з організацією зворотного інтернет-зв'язку.
X <sub>06</sub> .Персонал	X <sub>061</sub> .Сформувані робочу команду для проектування виробів нового покоління техніки
	X <sub>062</sub> .Створити комплексну систему мотивування учасників проектної команди
	X <sub>063</sub> .Створити нову систему культури обслуговування клієнтів, основу на індивідуальному підході
	X <sub>064</sub> .Організувати цільові програми навчання персоналу

Четвертим етапом є визначення завдань, робіт з кожного функціонального блока та професійних ролей (посад) працівників, відповідно до поставлених завдань. Кожен функціональний блок інтелектуальної діяльності містить безліч типових завдань. На цьому етапі необхідно здійснити вибір тих завдань, які відповідають стратегічній системі управління інтелектуальним капіталом на промисловому підприємстві, що охоплює концептуальний підхід, стратегії, місію і стратегічні цілі (табл. 2, 3) [5].

На п'ятому етапі розробляють напрями стратегічного планування процесу навчальної та пізнавально-творчої діяльності. В процесі навчальної діяльності відповідно до виду навчання формують плани з визначення тем за професійним напрямом, складають навчальні програми, визначають теми навчальних занять за професійним напрямом, планують методичне забезпечення для проведення аудиторних занять, проведення стажувань. Складають індивідуальні плани розвитку соціально-психологічних і професійних якостей працівників, їх знань та індивідуальні програми самонавчання. Планується участь в конференціях, семінарах, тренінгах тощо.

**Визначення завдань, робіт та професійних ролей в управлінні навчальною діяльністю**

Завдання	Роботи	Професійна роль
1.1. Аудиторне навчання	1.1.1. Лекційне навчання 1.1.2. Навчання у вигляді семінарів, кейс-стаді, вирішення практичних завдань	Викладач, методист
1.2. Навчання на робочих місцях	1.2.1. Навчання на робочих місцях на підприємстві	Експерт
	1.2.2. Навчання на робочих місцях за межами організації (стажування)	Методист
1.3. Самонавчання	1.3.1. Самонавчання традиційними способами (вивчення навчально-методичної літератури, виконання практичних завдань)	Викладач, методист
	1.3.2. Самонавчання з використанням комп'ютерних навчальних програм	
	1.3.3. Самонавчання, спрямоване на самовдосконалення і саморозвиток особистості	Викладач, методист, когнітолог (аналітик)
1.4. Навчання на зовнішніх спеціалізованих курсах	1.4.1. Навчання на конференціях 1.4.2. Навчання на семінарах 1.4.3. Тренінги	Методист
1.5. Навчання з вирішення проблем організації	1.5.1. Навчання з вирішення проблем організації (навчання дією)	Викладач, аналітик (когнітолог), експерт
	1.5.2. Групове навчання практичній діяльності	
	1.5.3. Навчання з використанням експертних систем	
	1.5.4. Навчання за результатами внутрішніх наукових досліджень підприємства	Викладач, аналітик (когнітолог), експерт, методист, науковий співробітник
	1.5.5. Коучинг	Аналітик

**Визначення завдань, робіт та професійних ролей в управлінні пізнавально-творчою діяльністю**

Завдання	Роботи	Професійна роль
1	2	3
2.1. Виявлення та формалізація внутрішніх знань на підприємстві	2.1.1. Виявлення і формалізація особистісних знань висококваліфікованих фахівців (експертів) 2.1.2. Виявлення і формалізація групових знань працівників	Аналітик (когнітолог), експерт
2.2. Проведення науково-дослідних робіт	2.2.1. Науково-дослідні проектні роботи згідно зі сферою діяльності підприємства	Науковий працівник, експерт (технічний фахівець, інженер-конструктор, інженер-технолог), аналітик (когнітолог)
	2.2.2. Науково-дослідні роботи в галузі управління підприємством	Науковий працівник, експерт, аналітик (когнітолог)
	2.2.3. Дослідження та аналіз бізнес-процесів підприємства, професійної діяльності співробітників (Job analysis)	
2.3. Активізація творчої діяльності працівників	2.3.1. Пізнавально-творча діяльність працівників для вирішення внутрішніх проблем підприємства (раціоналізаторські процеси)	Експерт, науковий співробітник, аналітик (когнітолог)
	2.3.2. Пізнавально-творча діяльність працівників із самовдосконалення	Експерт, аналітик (когнітолог), викладач

1	2	3
2.4. Створення системи формалізованих знань	2.4.1. Створення системи формалізованих знань у вигляді внутрішніх стандартів, методичних вказівок, робочих інструкцій підприємства 2.4.2. Створення системи формалізованих знань у вигляді внутрішніх навчальних посібників, навчально-методичних рекомендацій, збірників статей	Науковий працівник, експерт (технічний фахівець, аналітик (когнітолог))
	2.4.3. Створення системи формалізованих знань у вигляді об'єктів авторського права і промислової власності 2.4.4. Створення системи формалізованих знань у вигляді комп'ютерних навчальних програм	Науковий працівник, експерт, аналітик (когнітолог, програміст) Науковий працівник, експерт, аналітик (когнітолог, програміст, викладач)

Для планування пізнавально-творчої діяльності визначають напрями дослідження і виявляють внутрішні знання на підприємстві. Проектується методологія внутрішніх досліджень знань на підприємстві, науково-дослідних та проектних робіт, методологія наукових досліджень. Планується вирішення необхідних проблем, роботи в творчих групах. Створюють стандарти, методичні вказівки, робочі інструкції підприємства, внутрішні навчальні підручники підприємства, навчально-методичні рекомендації, збірники статей. Створюють систему формалізованих знань у вигляді об'єктів авторського права та промислової власності, комп'ютерні навчальні програми.

**Висновок.** Планування інтелектуального капіталу передбачає вибір концептуального підходу до побудови системи управління інтелектуальним капіталом на промисловому підприємстві, як основи прийняття стратегій; інформаційне забезпечення системи управління інтелектуальним капіталом, завдяки якому існує взаємозв'язок керуючої і керованої системи управління інтелектуальним капіталом і зовнішнього середовища; створення цільової функції управління інтелектуальним капіталом підприємства – інтелектуальної організації з високими конкурентними перевагами, основаними на виробництві та економічному використанні інформації і знань; визначення завдань, робіт кожного функціонального блока та професійних ролей (посад) працівників, відповідно до поставлених завдань, розроблення напрямів стратегічного планування процесу навчальної та пізнавально-творчої діяльності.

1. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. – СПб: Питер, 2001. – 288 с. 3. Бутник-Сиверский А.Б. Интеллектуальный капитал: теоретический аспект // Интеллектуальный капитал. – 2002. – № 1. – С. 20–24. 4. Гесць В. Характер перехідних процесів до економіки знань // Економіка України. – 2004. – № 4. – С. 4-14; № 5. – С.4-13. 5. Дресвянников В.А. Интеллектуальная деятельность как основа формирования интеллектуального капитала промышленного предприятия : моногр. – Пенза: ИИЦ ПГУ, 2007. – 164 с. 6. Кендюхов О. В. Кадрове забезпечення механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства // Економіка промисловості. – 2004. – № 1. – С. 73 – 78. 7. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы общества [Текст] : моногр. / С. М. Климов. — СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. — 199 с. 8. Козырев А.Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003. – 368 с. 9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – 2-ге вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с. 10. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом. – Омега-Л, 2007. Серия: Высшая школа менеджмента. – 560 с. 11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с. 12. Петелин Д. "Свалки данных" и системы управления

знаннями / Д. Петелин // PCWeek. – 2006. – № 19. 13. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В. Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – С. 372-401. 14. Чухно А.А. Постиндустриальная экономика: теория, практика та їх значення для України. – К.: Логос, 2003. – 632 с. 15. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимпик-Бизнес», 2003. – 320 с.

УДК 657.1

П.О. Куцик

Львівська комерційна академія,  
кафедра бухгалтерського обліку

## ПЕРЕДУМОВИ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ УНІФІКОВАНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ

© Куцик П.О., 2012

**Розглянуто проблеми розроблення уніфікованих корпоративних систем обліку і звітності у холдингових компаніях. Досліджено ключові напрями реалізації уніфікованої системи обліку в системі управління бізнес-процесами фірми.**

**In the article some problems of development of unified corporate accounting systems in holding companies is shown. Key ways of implementation of unified accounting system in business process management of the firm are investigated.**

**Постановка проблеми.** Ефективне управління холдингом або групою компаній в сучасних умовах можливе, лише якщо у керівництва є повна інформація про фінансовий та майновий стан, доходи, витрати, джерела отримання прибутку, способи оптимізації податків тощо за кожною компанією. Ця інформація повинна бути оперативною, достатньою й обов'язково порівнянною. На жаль, традиційні системи обліку, фінансової й управлінської звітності далеко не завжди відповідають цим вимогам. Хоча вище керівництво та менеджери середнього рівня повинні мати можливість у будь-який момент одержувати важливу інформацію в зручному форматі та у потрібному аспекті аналітики, на практиці це не завжди реально. Нерідко спроба знайти необхідну інформацію у масиві різномірних даних, що надходять з усіх господарських підрозділів і накопичуються в різних інформаційних системах, схожа на спробу знайти фотографію, випадково вкладену в одну із книг величезної бібліотеки. Це призводить до ситуації, коли управлінські рішення на рівні холдингів і груп компаній не мають належного обліково-аналітичного забезпечення або менеджери користуються інформацією “поважного” віку, цінність якої на момент прийняття рішення є досить сумнівною. Вирішення цього конфлікту лежить у площині уніфікації обліку та звітності у межах холдингу, впровадженні ефективних інформаційних технологій і систем. Водночас підходи до вирішення цієї проблеми недостатньо обґрунтовані у вітчизняній науці, що зумовлює актуальність наукового дослідження та його відповідність вимогам часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останніх років науковий інтерес українських вчених до питань уніфікації обліку та звітності постійно зростає. Значний внесок у цьому напрямі зробили такі відомі вчені, як Ф. Ф. Бутинець, С. Ф. Голов, В. І. Єфіменко, В. М. Пархоменко, В. О. Шевчук та інші. Разом з тим, більшість досліджень стосувалася проблем впровадження та адаптації міжнародних стандартів у вітчизняній практиці, а також питань уніфікації бухгалтерського обліку на міжнародному та національному рівнях [1–3]. Що ж стосується розроблення і впровадження уніфікованих систем обліку та звітності на рівні холдингів або груп компаній, то ця сфера досі залишається малодослідженою.