

посіб. – Донецьк: Либідь, 2000. – 164 с. 8. Микельсон Р.М. О самостоятельной работе учащихся. – М.: Учпедгиз, 1963. – 176 с. 9. Нападковська Л. Проблеми підготовки фахівців з обліку та аудиту, їх професійне навчання // Бухгалтерський облік і аудит. – 2004. – № 8. – С. 41–44. 10. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті // Освіта України. – № 29, 18 липня 2001 р. 11. Пидкасистый П.И. Самостоятельная деятельность учащихся. Дидактический анализ процесса и структуры воспроизведения и творчества. – М.: Педагогика, 1972. 12. Умом и сердцем: Мысли о воспитании. – 4-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1986. – 368 с. 13. Чижевська Л.В. Методика викладання облікових дисциплін: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / за ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 504 с.

УДК 334

Е.Е. Ібрагімов

Кримський факультет Запорізького національного університету

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗНАНЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Ібрагімов Е.Е., 2012

Обґрунтовано необхідність трансформації організаційних знань у стратегічному плануванні розвитку підприємства. Визначено основні способи трансформації знань та запропоновані сучасні технології та інструментарій для соціалізації, екстерналізації, комбінації та інтерналізації знань на фазах та етапах стратегічного планування.

In the article grounded a necessity of transformation of organizational knowledges is for the strategic planning of development of enterprise. Certainly basic methods of transformation of knowledges and modern technologies and tool are offered for socialization, eksternalizacii, combination and internalizacii knowledges on phases and stages of the strategic planning.

Постановка проблеми. Динамічний процес планування об'єднує всі управлінські функції сфери діяльності підприємства. Цей процес допомагає визначити систему дій та рішень, які ведуть до досягнення підприємством поставлених цілей. Як провідна функціональна підсистема в системі управління підприємством, планування спирається на результати функціонування інших підсистем і водночас активно впливає на них (насамперед на підсистему заходів щодо підвищення ефективності господарювання). Планування означає насамперед уміння думати й працювати з випередженням, передбаченням щодо виникнення неординарних ситуацій. Планування є далеким від імпровізації, воно вимагає аналітичного міркування, науково-дослідної роботи, всебічного аналізу досягнутих показників, високого фахового рівня як розробників планів, так і їх виконавців-менеджерів. Тобто система досконалого планування охоплює процеси створення, формування, накопичення і використання організаційних знань, які потрібні саме в стратегічному плануванні, за якого треба уникати помилок і ефективно використовувати свої потенційні можливості. Отже, виникає проблема управління знаннями у стратегічному плануванні розвитку корпорації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного планування розглянуто у працях багатьох вчених, таких як Г. Мінцберг, К.Ридинг, Ж. Васконселлос-і-Са, Ф. Еванс, О. Остервальдер. Серед науковців, які досліджували проблеми створення, використання і поширення організаційних знань, виділимо І. Нонака, Х. Такеучі, Т. Кулопулоса, В. Мільнера [1–7]. Проте проблеми дефіциту знань у стратегічному плануванні розкриті недостатньо і потребують подальшого опрацювання, що і визначило актуальність статті.

Метою дослідження є визначення процесу трансформації організаційних знань у системі стратегічного планування розвитку підприємства та відповідних інструментів і технологій.

Виклад основного матеріалу. Поняття “управління знаннями” з’явилося в середині 90-х років у великих корпораціях, де проблеми обробки інформація загострилися до критичного рівня. Стало очевидним, що основним вузьким місцем є обробка знань, які накопичили фахівці компанії, оскільки саме знання забезпечують перевагу над конкурентами. Часто інформації в компаніях накопичено навіть більше, ніж вона здатна оперативно обробити. Різні організації намагаються вирішувати це питання по-своєму, але кожна компанія прагне збільшити ефективність обробки знань.

Організаційне знання – це різноманітні комбінації наборів даних, інформації, досвіду, ідей, навичок, які поширюються у всій організації і втілюються в товарах і послугах.

Менеджмент знань – це сукупність заходів зі створення та використання організаційних знань з метою підвищення конкурентоздатності підприємства.

Знання створюється на різних рівнях фірми і формується не лише за рахунок внутрішніх джерел, але і за рахунок активного долучення ринкового оточення [4].

Управління організаційними знаннями здатне принести найбільшу користь в чотирьох сферах: планування, обслуговування клієнтів, навчання персоналу і співпраця щодо конкретних проектів [2].

Дефіцит знань є найважливіший критерієм ефективності організації планової діяльності. Рівень дефіциту знань пов’язаний з поняттями стратегічного й оперативного планування.

Стратегічне планування вимагає знання потенціалу розвитку, його структурних складових і можливостей реалізації. Тим самим стратегічне планування означає усвідомлену спробу побудови майбутнього. Оперативне планування базується на заданих умовах. Тобто стратегічне й оперативне планування істотно відрізняються за рівнем дефіциту знання. Дефіцит знання стосується не лише умов і цілей планування, але і ресурсів, які мають бути задіяні в стратегічному плануванні, і самого планового процесу. Так, до початкового моменту стратегічного планування не можна точно встановити, який персонал треба залучити до цієї діяльності, яку інформацію і які інструменти використовувати. Знання про необхідні планові ресурси і процеси виникає лише в ході самого планування. Отже, виникає завдання побудови такої системи стратегічного планування, яка зменшила б дефіцит необхідних знань і зробила ефективнішим функціонування підприємства.

Трансформація організаційних знань реалізується у площині формалізоване – неформалізоване та індивідуальне – колективне такими способами: соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація. Головна мета аналізу способів трансформації знань – розуміння способів створення нових видів продукції, моделей бізнесу, каналів збуту і втілення їх у нові стратегічні плани.

Отже, розглянемо систему стратегічного планування розвитку підприємства з орієнтацією на знання, яка складається з п’яти основних фаз (табл. 1). Знання про запити споживачів, стан мікро- і макросередовища через соціалізацію та екстерналізацію стає формалізованим знанням про нову концепцію планування. Таке концептуальне знання стає спрямовуючим імпульсом у процесі створення комбінацією системного знання. Наприклад, концепція нового стратегічного плану, який передбачає виробництво нових товарів, в яких повинні співіснувати тільки що створені і вже наявні технології, створюють напрям комбінації з метою створення прототипу. Системне знання перетворюється на операційне знання масового виконання стратегічного плану завдяки інтерналізації.

Після ухвалення рішення про стратегічний план першим завданням для керівника буде написання схематичного підходу, що формулює цілі, принципи структурування процесу, його параметри і дату виконання. Це схоже на план, який склав би зовнішній консультант. Точніше, це — вихідні умови проекту. Це невеликий документ, але він повинен чітко визначати цілі, завдання, методологію, яку необхідно використовувати, і потрібний персонал [6]. Його цінність в тому, що він допомагає керівнику обдумати, чого той хоче від процесу, і переконатися в тому, що решта учасників розуміють, яких цілей проекту необхідно досягти і як це слід робити. Зазвичай цей документ складається з декількох розділів. Перший містить опис поточної стратегії підприємства. Другий розділ визначає цілі стратегічного планування, в ньому необхідно деталізувати результат, який буде одержано; структуру, яка буде сформована на завершення процесу і тимчасові межі проекту. Наступний розділ описує ведення проекту, створення команди, проведення семінарів і залучення зовнішніх консультантів.

Система стратегічного планування розвитку підприємства з орієнтацією на знання

№ з/п	Фаза планування	Етап планування	Спосіб трансформації знань
1	Опис вихідних умов і збір даних	Опис поточної стратегії підприємства Формування цілей планування Визначення методу роботи Збір даних	Соціалізація Екстерналізація Комбінація
2	Ситуаційний аналіз	Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства Аналіз слабких і сильних сторін підприємства Формування SWOT-матриці та інтерпретування її результатів Визначення стратегічних варіантів та остаточний вибір стратегії	Соціалізація Екстерналізація Комбінація
3	Розроблення стратегічного плану	Виявлення стійких конкурентних переваг підприємства Формування карти розвитку сфери ринок/продукт/послуга Формування індивідуальності підприємства Розроблення виробничого плану Розроблення фінансового плану Підвищення мотивації персоналу Визначення специфічних якостей підприємства	Соціалізація Екстерналізація Комбінація
4	Оцінка стратегічного плану	Перевірка логіки складання стратегічного плану Перевірка стратегічної обґрунтованості плану	Соціалізація Екстерналізація Комбінація
5	Виконання стратегічного плану	Розподіл запланованої програми дій між відповідальними підрозділами і суб'єктами Моніторинг ефективності програми дій Аналіз досягнення поставлених цілей	Екстерналізація Комбінація Інтерналізація

Після визначення вихідних умов наступним кроком є збір даних, тобто інформації про історію продажів, прогноз продажів на наступний період, опитування ключових клієнтів і постачальників, аналіз організаційної структури і можливостей персоналу, інформації про виробничі потужності, виявлення можливостей введення інновацій, аналіз продуктивності підприємства.

Ресурси знань, які використовують у стратегічному плануванні, розрізняються залежно від галузей індустрії і додатків, але, як правило, охоплюють вміння, знання і навички керівництва, листи, новини, інформацію про замовників, відомості про конкурентів і технології, що накопичилися в процесі розроблення. Самі ці ресурси можна знайти в різних місцях: у базах даних, базах знань, в картотечних блоках, у фахівців, вони можуть бути розосереджені по всьому підприємству. Часто одна частина підприємства дублює роботу іншої просто тому, що неможливо знайти і використати знання, що належать сусіднім підрозділам.

У табл. 2 подано інструменти створення, поширення і використання організаційних знань у стратегічному плануванні.

Аналіз даних часто відбувається паралельно з їх збором. Деякі з видів аналізу здійснюються на ходу, під час зборів і обговорень. Під час зборів також з'являтимуться нові дані, що змінюють сприйняття справи і впливають на стосунки. Їх аналізують майже одразу ж. Плани заходів щодо втілення деяких виниклих ідей створюватимуться і виконуватися в кінці зборів. Отже, аналіз буде поєднаний збором даних, плануванням дій і їх виконанням [1].

Стратегічний план розробляють за декількома напрямками і завданнями. Головне в сфері виявлення стійких конкурентних переваг — відповісти на запитання: «Чи існує організаційна можливість або ж можливість у сфері ведення бізнесу, яку компанія змогла б розвинути сильніше за

будь-якого конкурента в наступні три-шість років і яка дозволила б створити більш стійку конкурентну перевагу?» [3, 5].

Конкурентні переваги можуть полягати в компетенції і тактичному досвіді, якими володіє компанія, в придбанні нових компаній і їх прибутковій інтеграції з компанією або ж в розвитку персоналу з певними навичками, на які існує попит.

Таблиця 2

Інструменти і технології менеджменту знань у стратегічному плануванні

Спосіб трансформації	Характеристика способу трансформації	Технології та інструменти менеджменту знань
Соціалізація	створює дружнє знання, передбачає передачу знань в процесі навчання через спостереження, наслідування, спільне виконання роботи	Співтовариства осіб, що навчаються Соціальні мережі Співтовариства практиків
Екстерналізація	ініціюється діалогом або колективним роздумом, що допомагають членам команди виразити своє неформалізоване знання і створити концептуальне знання	Data mining Text mining Web mining OLAP CRM Нейронні мережі.
Комбінація	створює системне знання за рахунок утворення зв'язків між тільки що створеним і таким знанням, що вже існує, але яке належить іншим структурам організації. За допомогою комбінації створюються нові продукти, послуги, системи управління	Система управління контентом Сховище даних Пошук «Жовті сторінки» експертів Системи найкращих практик CRM Карти знань Таксономія Семантичні мережі
Інтерналізація	створює операційне знання у формі загальної інтелектуальної моделі або технологічного ноу-хау, як правило, за допомогою навчання на практиці	Сторітелінг Системи управління контентом Співтовариства осіб, що навчаються Система управління навчанням Консультації з експертами Звернення до баз даних найкращих практиків E-learning Співтовариства практиків

З погляду клієнтів, конкурентними перевагами компанії є її унікальні торговельні пропозиції. Це неповторна робота продукту або послуги, чинник, що дає змогу компанії встановити ціну, вищу за номінал, або чинник, що забезпечує низьку собівартість її продукції.

На етапі формування карти розвитку сфери ринок/продукт/послуга визначаються ринки, на яких діятиме компанія, а також продукти і послуги, які вона продаватиме. Завдання описує сферу інтересів компанії і пояснює, чому ця сфера виглядає для неї привабливою. Визначають ринки, з якими обізнана компанія і на яких має намір продовжити діяльність, а також прилеглі або нові ринки, які вона прагне завоювати.

Формуючи індивідуальність підприємства, велику увагу треба приділити іміджу компанії на ринку, що є однією з цілей роботи з клієнтами. Хороша репутація і позитивний імідж в очах клієнтів є запорукою майбутнього успіху компанії.

Для того, щоб компанія зайняла правильну і раціональну нішу в свідомості клієнтів, вона має бути стратегічно позиціонована. Звідси випливає, що маркетинговий підхід і початкове або

переважне сприйняття компанії клієнтами повинні збігатися, хоча маркетинг, поза сумнівом, впливає на це сприйняття. Важливим елементом є позиціонування компанії відносно її конкурентів, оскільки двом компаніям немає сенсу прагнути до ідентичного позиціонування на ринку.

Стратегічний план виконує організація і її працівники, які повинні розуміти, чого від них чекають. Однією з найважливіших складових успіху компанії на наступні роки є корпоративна система цінностей. Компанії, очолювані сильними керівниками, що знають, до чого вони прагнуть, діяльність яких основана на чітко визначеній системі етичних і моральних цінностей, займуть позиції лідера в світі бізнесу. Завдяки високій моралі працівників вони завоюють довіру клієнтів, володітимуть перевагами у наборі персоналу і перевагами над слабшими конкурентами. Всі ці чинники сукупно забезпечать конкурентну перевагу на ринку.

Деяким компаніям необхідно визначити додаткове завдання, що стосується специфічного аспекту її діяльності. Воно може стосуватися безпеки і ставлення до довкілля [7].

Будь-який план або рекомендація потребує перевірки за деякими критеріями. Процес стратегічного планування має два етапи, а саме етап перевірки логіки складання стратегічного плану та етап перевірки стратегічної обґрунтованості плану.

Першим чотирьом фазам стратегічного планування розвитку підприємства притаманні такі способи трансформації, як соціалізація, екстерналізація і комбінація. Процес соціалізації відбувається при зборі інформації про галузь, визначенні споживчого сегмента за допомогою анкетного опитування, взаємодії із зовнішнім оточенням, як-от споживачі, конкуренти, контрагенти. Екстерналізація організаційних знань відбувається за рахунок переведення отриманих після соціалізації неформалізованих знань у формалізовані документи. Формалізація деякої частини неявних знань може відбуватися в процесі комунікацій у професійних співтовариствах, під час роботи проектних команд, створення міжфункціональних груп взаємодії, у експертних групах, коли об'єднуються ключові працівники, обізнані із специфікою бізнесу фірми у вузьких сферах.

Процес комбінації починається з моменту роботи планового відділу з формалізованими документами і створення нових переформатуванням і обробкою отриманих раніше даних, зміною конфігурації інформації за допомогою сортування, додавання, комбінації, наприклад, за допомогою програмного забезпечення, написання звітів, систематичного навчання, взаємодії різних ланок менеджменту одного підприємства.

На останній фазі стратегічного планування заплановану програму дій розподіляють між відповідальними підрозділами і суб'єктами, здійснюється моніторинг ефективності програми дій та аналіз досягнення поставлених цілей. На цій фазі процес інтерналізації знань полягає у виконанні усіма учасниками процесу розробленого стратегічного плану, тобто його втіленні у діяльність підприємства. Працівники фірми неодноразово застосовують знання в своїй роботі і виникає новий індивідуальний досвід, який можна передати за допомогою соціалізації. Цикл створення знання виходить на новий виток.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Комплексний огляд способів трансформації організаційних знань дає змогу поставити їх у відповідність фазам стратегічного планування розвитку підприємства. Це допомагає зрозуміти шляхи створення нових видів продукції, моделей бізнесу, каналів збуту і втілити їх у нові стратегічні плани, удосконалити процеси генерації та вибору нових стратегічних альтернатив.

Оскільки реалізація способів трансформації організаційних знань неможлива без сучасних технологій, у статті запропоновано для соціалізації, екстерналізації, комбінації, інтерналізації знань використовувати соціальні мережі, Web mining, карти знань, систему найкращих практик, сторітелінг та інший інструментарій.

Реалізація процесів трансформації знань та їх поширення на підприємстві дає змогу визначити стратегічний вектор розвитку та забезпечити злагоджену роботу усього колективу. Перспективами подальших досліджень є втілення запропонованого підходу у фази та етапи процесу планування як на стратегічному, так і на оперативно-тактичному рівнях управління підприємством.

1. Васконселлос-и-Са Ж. *Забытая фирма: Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего* / Жоржи Васконселлос-и-Са / пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 176 с. 2. Гейтс Билл. *Бизнес со скоростью мысли.* – изд. 2-е, испр. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. – 480 с. 3. Мінцберг Г. *Зліт і падіння стратегічного планування* / Пер. з англ. К. Сисоєва. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с. 4. Нонака И. Такеучи Х. *Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах* / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с. 5. Остервальдер А. *Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора* / Александр Остервальдер, Ив Пинье; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288 с. 6. Ридинг К. *Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества* / Клайв Ридинг / пер. с англ.; под ред. И.А. Войтюк. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с. 7. Эванс Ф. *Вдеребзги: Новая информационная экономика и трансформация бизнес-стратегий* / Филипп Эванс, Вустер Томас. – М.: ИД «Секрет фирмы», 2005. – 208 с.

УДК 657.1

Л.М. Кіндрацька

ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”,
кафедра обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ І ЇХ ВПЛИВ НА ПІДГОТОВКУ СПЕЦІАЛІСТІВ У ВНЗ

© Кіндрацька Л.М., 2012

Виокремлено основні тенденції вдосконалення теорії бухгалтерського обліку; розкрито підходи до підготовки конкурентоспроможних спеціалістів за напрямом “Облік і аудит”.

The basic tendencies of perfection of theory of record-keeping are selected; going is exposed near preparation of competitive specialists after direction "Account and audit"

Постановка проблеми та її зв'язок з науковими і практичними завданнями. Суттєві новації, запроваджені протягом останніх років у навчальний процес ВНЗ, докорінно змінили його традиційний характер. Відійшли на другий план такі його ознаки, як ритмічність, плавність, стабільність, незмінюваність. Натомість забезпечено перехід на кредитно-модульну систему навчання, а принципи Болонської ініціативи щодо поточного та підсумкового оцінювання знань привели до проголошення інноваційної складової навчального процесу, що поділило його учасників на прихильників та опонентів цих новацій.

Викладач, який щойно почав педагогічну діяльність у ВНЗ, сприймає сучасні підходи до навчального процесу практично без заперечень. З певною осторогою ставляться до новацій викладачі з великим стажем роботи, тому нерідко ведуть мову про необхідність відродження вітчизняної вищої школи, як і освіти загалом, що можливо у разі посилення дослідницької та інноваційної діяльності. Зазначені види діяльності нині розглядаються як пріоритетні стосовно викладацької роботи. Реально, як показує світовий досвід, оновлення економіки і суспільства можливе тільки на основі модернізації вищої освіти. Приєднання України до Болонської декларації логічно вважати першим кроком на шляху такого оновлення, що в ідеалі означає перехід до триступеневої системи підготовки спеціалістів: бакалавр, магістр, доктор філософії. Поки що працюємо в умовах, коли ступінь бакалавра вважають базовою вищою освітою, по суті, невідомо якою.

Перехід на трирівневу систему підготовки передбачає необхідність перебудови всього навчального процесу, зокрема оновлення змісту навчальних програм за оновленим комплексом