

автоматизації. Саме програмні продукти підсистеми «Контролінг» надають можливість отримувати повну та своєчасну інформацію про досягнуті показники роботи підприємства та порівнювати їх із запланованими. У зв'язку з цим у статті досліджено понятійно-категорійний апарат контролінгу. Проведено аналіз програмних продуктів, що включають в себе модуль «Контролінг», визначено функціональні можливості цього модуля, досліджена класифікація витрат в інформаційних системах SAP та 1С, наведено приклад контролінгу витрат за місцями їх виникнення на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства: монографія / Оліфіров О. В. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 325 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: [навч. посіб.] / О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
3. Шляго Н. Н. Контролінг в період переходу к обществу знаний / Н. Н. Шляго // Научно-технические ведомости СПб ГПУ. – 2011. – № 6 (137). – С. 119–124.
4. Сорока М. В. Логістика в системі інвестиційного контролінгу машинобудівного підприємства / М. В. Сорока // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». – 2009. – № 649. – С. 296–306.
5. Экономисты новой формации // Ваш партнер-консультант. – 2008. – № 16 (9230). – Режим доступу: <http://www.eg-online.ru/article/54151>. – Назва з екрана.
6. Клімович Т. А. Аналіз інформаційного забезпечення контролінгу на підприємствах / Т. А. Клімович, О. М. Ситняк // Нові технології. – 2011. – № 1 (31). – С. 82.
7. Фалько С. Г. Контролінг для керівників і спеціалістів / Фалько С. Г. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
8. SAP AG: веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.sap.com/cis/index.epx>. – Назва з екрана.
9. ТОВ «1С»: веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.1c.ua>. – Назва з титул. екрана.
10. ЗАТ «Холдингова компанія «Бліц-Інформ»: веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.blitz.kiev.ua/nash-sap/module-kontrolling-so>. – Назва з титул. екрана.

УДК 005.336.4:621

ОРГАНІЗУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

О. А. Ліпич

Інформатизація та інноваціалізація розвитку сприяє зростанню ролі нематеріальних активів як результату інтелектуальної діяльності підприємств. Володіння об'єктами прав на інтелектуальну власність максимізує прибуток підприємства в довгостроковій перспективі, надає конкурентні переваги та лідерські позиції на ринку. Для ефективного формування та прогресивного розвитку інтелектуального капіталу, виражених у грошовій формі інтелектуальних активів, необхідною умовою є їх якісне організування на підприємстві, що ви-

ражається в розподілі повноважень між фахівцями, задіяними у інтелектуальній діяльності та менеджерами з управління інтелектуальним капіталом підприємств, оптимальній організаційній структурі підприємства та інфраструктурі машинобудування.

Проблематиці формування та розвитку інтелектуального капіталу присвячені праці таких учених А. Брукінг [2], У Буковича [1], Т. Стюарта [12], В. Гесця [4], Л. Прусака [11], А. Чухно [13] та інших. Функція організування інтелектуального капіталу висвітлена

в працях О. Кендюхова [5], О. Кузьміна [6], В. Дресвянникова [3] та ін. Проте переважає вибірково-фрагментарний розгляд цієї функції управління, необхідно є її адаптувати до вітчизняних машинобудівних підприємств. Це зумовлює вибір тематики дослідження, окреслює його мету та завдання.

Метою статті є організування інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств. Для цього у статті виконано такі завдання:

- визначено оптимальну організаційну структуру для управління інтелектуальним капіталом підприємств;
- сформовано повноваження фахівців задіяних в інтелектуальній діяльності та менеджерів, що управляють нею;
- розроблено механізм інтеграції інтелектуальної діяльності машинобудівних підприємств з метою утворення раціональної інфраструктури.

Організування являє собою вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією. Воно має два аспекти: поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії, департаменталізація; установлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань [6].

Організаційною структурою підприємства є схема ієрархічно впорядкованої сукупності підрозділів підприємства і їх адміністративних взаємозв'язків підпорядкування, субординації, що забезпечують цілісність підприємства як соціально-економічної спеціалізованої системи (рис. 1).

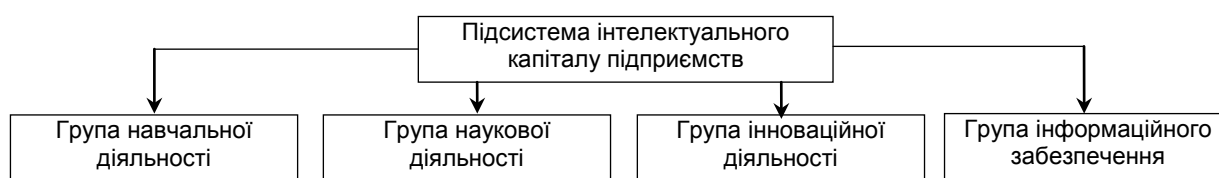


Рис. 1. Структурна схема організації підсистеми інтелектуального капіталу підприємства

Організаційною структурою підсистеми інтелектуального капіталу є підрозділи та працівники відповідно до розвитку інтелектуального капіталу підприємства: за блоками навчальної, наукової, інноваційної, та інформаційної діяльності.

До групи навчальної діяльності входять аудиторії, навчальні майстерні, методичні кабінети тощо. До групи наукової діяльності – проектні конструкторсько-технологічні групи, випробувальні лабораторії (дільниці, цеху) тощо, Група інноваційної діяльності включає патентні фонди, а група інформаційного забезпечення – бібліотечні фонди, комунікаційні системи, бази даних, програмне забезпечення підприємства.

До органів управління інтелектуальним капіталом підприємства зараховують:

1) дирекцію підприємства, яка вирішує питання стратегічного управління у сфері інтелектуальної діяльності підприємства;

2) заступника директора з управління ІК підприємства, який виконує завдання тактичного та оперативного рівня, будучи лінійним керівником управлінських і виробничо-господарських підрозділів інтелектуальної діяльності підприємства;

3) керівники груп, які здійснюють фінансове та інвестиційне планування, управлінський облік інтелектуального капіталу, трансформацію створених знань (інтелектуальних продуктів) в інтелектуальний капітал.

Функції посадових осіб системи управління інтелектуальним капіталом підприємства наведено в табл. 1.

При побудові організаційної структури управління інтелектуальним капіталом підприємств між її елементами (управлінськими підрозділами і фахівцями з управління) та елементами виробничої структури утворюються лінійні зв'язки, безпосереднього підпорядкування та прямого управлінського впливу та функціональні зв'язки, зумовлені технологі-

Таблиця 1

Функції посадових осіб системи управління інтелектуальним капіталом машинобудівних авіаремонтних підприємств

Посади працівників	Професійні навички
Навчальна діяльність	
Викладач	Володіє педагогічними навичками, прагненням до пізнання, вдосконалення, безперервного навчання. Важливо наявність логічного, креативного та вербального інтелекту. Здійснює навчання і розвиток працівників підприємства. Розробляє програми і навчальні плани. Володіє загальними знаннями сфери діяльності авіаремонтного підприємства. Контактують з усіма працівниками, але найбільш тісно з методистом, аналітиком науковцем, бібліотекарем, інженером з інформаційного забезпечення. Співпрацює також із лінійними керівниками підрозділів підприємства
Методист	Функціонально пов'язаний із кадровим відділом підприємства, менеджерами з персоналу, а також з лінійними керівниками підрозділів підприємства. Володіє системним мисленням, комунікабельністю. Важливий вербальний і практичний інтелект. Здійснює роботу з організаційно-технічного, методичного забезпечення навчального процесу. Веде діловодство. Встановлює ділові контакти із зовнішніми навчальними організаціями. Володіє знаннями сфери діяльності авіаремонтного підприємства. Більшою мірою співпрацює з викладачем, а також з аналітиком, з бібліотекарем, інженером з інформаційного забезпечення. Співпрацює також з лінійними керівниками підрозділів підприємства. Функціонально пов'язаний із кадровим відділом підприємства, менеджерами з персоналу
Наукова діяльність	
Науковий співробітник	Володіє алгоритмічним, системним, креативним мисленням. Синтезує всі види інтелекту. Володіє знаннями науково-дослідної діяльності, сфери діяльності авіаремонтного підприємства. Здійснює наукове керівництво: проводить дослідження або є відповідальним виконавцем окремих завдань науково-дослідних програм. Співпрацює з аналітиком експертом, математиком, програмістом. Співпрацює також із лінійними керівниками технологічними і виробничих підрозділів підприємства
Аналітик	Володіє системним, логічним, креативним мисленням. Поєднує всі види інтелекту. Вміє переходити від абстрактного до конкретного і навпаки. Важливий вербальний інтелект, здатність вести переговори, діалоги, при цьому чітко сприймати і формалізувати отриману від співрозмовника інформацію. Володіє професійними знаннями з дослідження, аналізування та проектування систем. Досліджує об'єкти, виявляє неявні знання експертів, формалізує їх у вигляді моделей, що використовуються з метою розв'язання проблем підприємства, вдосконалення і розвитку його діяльності. Володіє знаннями та вміннями створення інтелектуальних інформаційних систем. Співпрацює із викладачем, науковцем і програмістом. Працює в малих творчих групах з експертами. Співпрацює лінійними керівниками підрозділів підприємства. Залежно від масштабності та складності розв'язуваних завдань аналітики спеціалізуються за предметними галузями внутрішньої діяльності підприємства. Аналітик, володіє додатковими вміннями – виявляти і формалізувати нові знання у вигляді, який придатний для їх широкого розповсюдження (наукові статті, монографії, навчальні посібники, освітні програми); визначати перспективні напрямки наукової діяльності на підприємстві; створювати нове, використовуючи при цьому наукові і художні методи і засоби
Експерт	Працівник підприємства, мотивований на інноваційну діяльність. Володіє креативним і практичним інтелектом, що дозволяють йому отримувати емпіричні знання. Володіє спеціальними знаннями, вміннями та навичками у досліджуваній предметній області, здійснюючи в ній практичну діяльність. Дає консультації зі спеціальних знань, що належать до його компетенції. Бере участь у проведенні наукових досліджень, у процесах формалізації знань. Співпрацює, в першу чергу з аналітиком, науковим співробітником, викладачем. Входить до складу малих творчих груп, бере участь у масовій раціоналізаторській і новаторській інтелектуальній діяльності
Юрист	Володіє системним, креативним мисленнями. Знає предметну галузь, що здійснюється на підприємстві. Володіє професійними знаннями, вміннями, навичками підготовки патентно-технічних матеріалів, проведення експертизи і виявлення рівня інноваційних рішень, перевірки патентної чистоти, оформлення заявок на нові рішення, підготовки пропозицій про купівлю-продаж ліцензій, правового захисту об'єктів інтелектуальної власності. Співпрацює з економістом, аналітиком (когнітологія), науковцем, бібліотекарем, інженером з інформаційного забезпечення, програмістом, експертами

Продовж. табл. 1

Посади працівників	Професійні навички
Навчальна діяльність	
Економіст	Володіє системним цифровим мисленням. Знає предметну діяльність, що здійснюється на підприємстві, споживчий ринок, конкурентне середовище. Володіє професійними знаннями і вміннями трансформації створених знань в інтелектуальний капітал підприємства, оцінки його вартості, економічної ефективності використання. Розробляє інвестиційно-інноваційні проекти. Оформляє матеріали для укладання договорів, покупки-продажу ліцензій. Співпрацює з юристом, бухгалтером, аналітиком, науковцем, інженером з інформаційного забезпечення, програмістом, експертами, з фахівцями фінансового, планово-економічного, відділів бухгалтерії підприємства
Інженер з інформаційного забезпечення	Володіє алгоритмічним, системним мисленням. На основі моделей, побудованих аналітиком, математиком, розробляє власне або налаштовує придбане програмне забезпечення, створює інформаційні мережі, бази даних тощо. Володіє знаннями предметної галузі, що здійснюється на підприємстві. Співпрацює з аналітиком, науковцем, викладачем, методистом, бібліотекарем, а також з лінійними керівниками та фахівцями підприємства
Бібліотекар	Володіє системним мисленням, комунікабельністю, акуратністю, ретельністю. Важлива наявність довготривалої просторової пам'яті. Виконує замовлення, систематизує, зберігає, консультує та видає бібліографічну інформацію. Встановлює ділові контакти із зовнішніми організаціями – постачальниками бібліографічної інформації. Володіє загальними знаннями предметної галузі, що здійснюється на підприємстві. Співпрацює з усіма учасниками, більшою мірою з методистом і викладачем
Заступник директора з управління ІК підприємства	Володіє гармонійним інтелектом, стратегічним мисленням, організаторськими здібностями. Володіє системними знаннями предметної галузі, що здійснюється на підприємстві; професійними знаннями формування та розвитку ІК підприємства, знаннями й уміннями управління інтелектуальною діяльністю підприємства, юридичними знаннями захисту об'єктів прав інтелектуальної власності. Здійснює планування, організацію, мотивування, контролювання, регулювання інтелектуальної діяльності. Лінійно управляє вищезазначеними фахівцями, які здійснюють інтелектуальну діяльність. Розробляє програми та проекти інтелектуальної діяльності. Лінійно управляє проектними командами, функціонально-малими творчими групами, що складаються з експертів. Співпрацює з лінійними керівниками всіх підрозділів підприємства

Примітка: сформовано автором.

сю робіт. При наявності центрів утворюються зв'язки рекомендаційного характеру, що забезпечують координацію діяльності підрозділів, їх узгоджену взаємодію.

Для машинобудівних авіаремонтних підприємств доцільно побудувати матричну організаційну структуру. Вона забезпечує, згідно з моделлю розвитку інтелектуальної діяльності, охоплення чотирьох ієрархічних рівнів управління інтелектуальним капіталом, поєднує переваги лінійно-функціональної і проектної структур. У організаційній структурі виокремлені функціональні підрозділи, що виконують завдання груп навчальної, наукової, інноваційної та інформаційної діяльності. Співробітники лінійно підпорядковуються заступнику директора з управління інтелектуальним капіталом. Інтелектуальна діяльність організовується як постійна та (або) проектна (програмно-цільова). В проектну команду

входять наукові робітники і експерти, які безпосередньо підпорядковуються керівникам функціональних підрозділів і наукових лабораторій, у структурі яких вони знаходяться. Вона забезпечує інтелектуальну незалежність від зовнішнього середовища, безперервність, гнучкість і адаптивність інтелектуальної діяльності (рис. 2).

Використання такої організаційної структури сприяє масовій новаторській і раціоналізаторській роботі із залученням усіх категорій персоналу; виявленню та формалізації неявних знань висококваліфікованих фахівців; постійному навчанню та вдосконаленню кваліфікації персоналу; трансформації створених знань в інтелектуальний капітал підприємства.

Проектування організаційної структури завершується розробкою типових організаційних документів (положення про підрозділ, посадових інструкції тощо), що фіксують

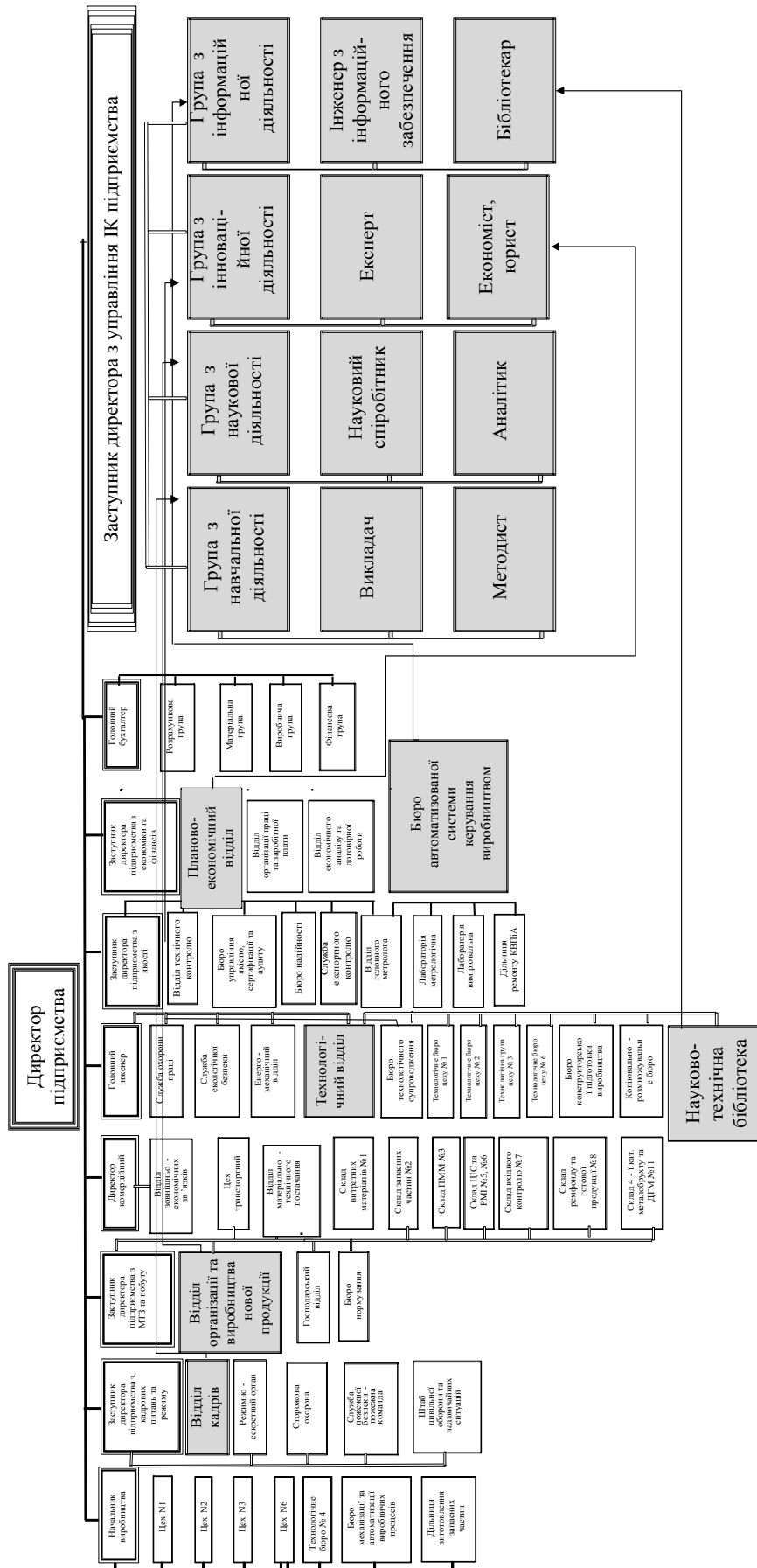


Рис. 2. Організаційна структура машинобудівних авіаремонтних підприємств після впровадження відділу з управління інтелектуальним капіталом підприємств (сформовано автором)

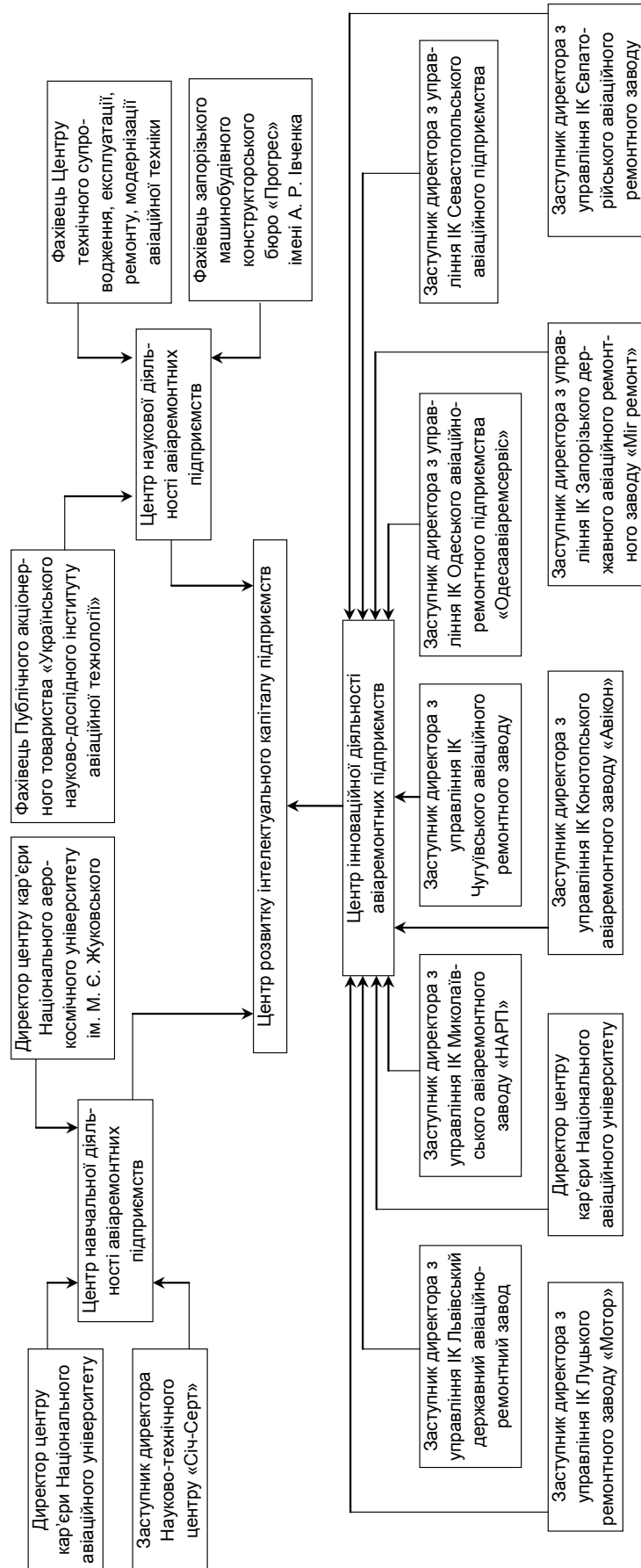


Рис. 3. Інфраструктура інтелектуальної діяльності машинобудівних авіа ремонтних підприємств у межах підходу інтеграції (розроблено автором)

сформовану систему управління інтелектуальним капіталом у загальній системі управління для забезпечення її стійкого функціонування протягом певного періоду часу і є при цьому адміністративними стимулами. На основі цих критеріїв обираємо стратегію розвитку машинобудівних авіаремонтних підприємств.

Підхід, зорієнтований на інтеграцію інтелектуальної діяльності, з метою її координації авіаремонтним підприємствам пропонується створити центр розвитку інтелектуального капіталу. Цей центр складатиметься з підрозділу розвитку навчальної діяльності, куди входять заклади, що готують фахівців для машинобудівних авіаремонтних підприємств, наукової діяльності, зокрема структури, що займаються НДДКР для машинобудівних авіаремонтних підприємств. До організації розвитку інноваційної діяльності входять усі авіаремонтні підприємства України в особі заступників директорів з управління ІК підприємств (рис. 3).

Отже, для ефективного управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств необхідно побудувати матричну організаційну структуру, в якій працівники підзвітні заступнику директора підприємства з управління інтелектуальним капіталом і лінійному керівнику відділу, працівниками якого вони є; розподіл повноважень між працівниками, задіяними безпосередньо в інтелектуальній діяльності та працівниками, що управляють нею, утворення інфраструктури інтелектуального капіталу машинобудівних авіаремонтних підприємств, що включає організації, які формують навчальну наукову та інноваційну діяльність цих підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / Букович У. – М. : Инфра – М, 2002. – 503 с.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Брукинг Э. – С.Пб. : Питер, 2001. – 288 с.
3. Дресвянников В. А. Интеллектуальная деятельность как основа формирования интеллектуального капитала промышленного предприятия : монография / Дресвянников В. А. – Пенза : ИИЦ ПГУ, 2007. – 164 с.
4. Геєць В. Економіка знань та перспективи її розвитку для України / Геєць В. ; НАН України, Ін-т екон. прогноз. – К., 2005. – 425 с.
5. Кендюхов О. В. Интеллектуальный капитал предприятия: методология формирования механизму управления : монография / О. В. Кендюхов. – Донецьк : НАН України : Ін-т економіки пром-ті : ДонУЕП, 2006. – 307 с.
6. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – 2-ге вид. допов. і перероб. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка» : «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
7. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом. Серия «Высшая школа менеджмента» / Лукичева Л. И. – М. : Изд-во Омега-Л, 2007. – 560 с.
8. Мариничева М. К. Управления знаниями на 100 % Путеводитель для практиков / Мариничева М. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 230 с.
9. Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации / Минченкова О. Ю. – М. : КНО-РУС, 2007. – 416 с.
10. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом : монографія / Мойсеєнко І. П. – Львів : Аверс, 2007. – 304 с.
11. Прусак Д. Рабочее знание: Как организации управляют тем, что они знают / Прусак Д. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 1998. – 560 с.
12. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Стюарт Т. // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / под ред. В. Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – С. 372–401.