

- Розробка механізмів трансформації управлінського досвіду та знань підприємства у предметні технології вирішення робочих завдань;
- Формування вимог до кваліфікації спеціаліста відділу контролінгу – контролера;
- Досягнення проявів «організаційного інтелекту» у діяльності підприємства;
- Досягнення ефекту синергії діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

Отже, контролінг у процесі свого еволюційного розвитку поступово переходить від типу розвитку, який носить «надолужуючий» характер до типу розвитку «інноваційного» характеру.

### **Список використаних джерел:**

1. Кудинов А.А. Контроллинг как инструмент стратегической навигации / А.А. Кудинов, Э.У. Телерман // Контроллинг. – 2005. – № 16. – С. 34–42.
2. Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории / Людвиг фон Мизес. – М.: Социум, 2008. – 878 с.
3. Реут Д. В. Позиционирование контроллинга в концепции организации / Д.В. Реут // Контроллинг. – 2008. – № 26. – С. 20-28.
4. Смирнов Э.А. Теория организации. / Э.А. Смирнов. – М.: Инфра-М, 2003. – 248 с.
5. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся: проверенная техника эффективного менеджмента: Пер. с англ. / Д. Фуллер. – М.: Издательство: Фонд "За экономическую грамотность", 1992. – 287 с.

*Михайлишин Н.П.,  
к.е.н., доцент ТНЕУ*

## **УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ НА ОСНОВІ КОНТРОЛІНГУ ЗНАНЬ**

Умови, в яких здійснюється підприємницька діяльність вітчизняних підприємств, характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, глобалізацією, конкуренцією, зростанням інформаційного навантаження на систему менеджменту. Якісно новим етапом розвитку економіки є економіка знань, яка створює, поширює і використовує знання для прискорення власного зростання і підвищення конкурентоспроможності. Економіка знань базується на науці й інноваціях, на позитивному сприйнятті нових ідей. Довгострокове зростання економіки в цілому та бізнесу окремих компаній залежать від розширення глобальної бази знань, що стало можливим в умовах інформаційного суспільства.

Ще в 1945 р. Ф. Хайєк писав, що конкуренція є процедурою відкриття нових знань. У 1966 р. С. Кузнець підкреслював, що збільшення багату корисних знань і розширення сфер їх застосування є сутністю економічного зростання. Д. Тіс, один з піонерів систематичного дослідження ринку знань і ролі знань в управлінні фірмами, у 1981 р. писав, що економічне процвітання базується на знаннях і їх корисному використанні. Інтелектуальний прорив у розумінні соціально-економічної ролі знань у середині ХХ ст. здійснили П. Друкер і Ф. Махлуп. На їх думку, розширене використання знань, як одного з ефективних ресурсів виробництва і управління в рамках підприємства, повинно привести до якісних змін основ економіки і суспільства в цілому: перша стає «економікою знань», друге – «суспільством знань». У даний час економіка знань є одним з напрямків економічної науки, що найбільш динамічно розвивається [4].

Управління знаннями – основне завдання менеджменту компанії, цільовою функцією якого є досягнення конкурентних переваг шляхом безперервного вдосконалення і розвитку. Управління знаннями полягає в ідентифікації і поширенні коштовних перлин знань з океану інформації. Знання виникають з даних і формуються на основі інформації. Дані – це властивості речей і їх можна побачити безпосередньо. Інформація – це сукупність даних, об'єднаних у кластер вищого рівня, якому притаманні зміст і значимість. Пройшовши через фільтр сприйняття і думок (когнітивна здатність), інформація стимулює різноманітні дії і види діяльності [7].

Сучасний стан управління знаннями характеризується, з одного боку, орієнтацією на стратегію бізнесу і підвищення його вартості, а, з іншого – відсутністю механізму адаптації управління знаннями до стратегії бізнесу. В зв'язку із зростанням обсягу інформації виникла потреба у перспективному управлінні, спрямованому на довгострокове функціонування і розвиток бізнесу шляхом впровадження контролінгу. Контролінг можна розглядати двояко: з однієї сторони – як елемент економіки знань, а з іншої – як напрямок управління основним ресурсом компанії – знаннями.

Оскільки контролінг нерозривно пов'язаний із необхідністю залучення і використання відповідних знань, то за своєю природою він є вираженням когнітивних тенденцій. Отже, контролінг є елементом економіки знань, що відповідає когнітивному менеджменту [5]. Він використовує уже наявну інформацію, а також перетворює в інформацію нові знання про механізми реалізації управлінського процесу. Як зазначає Н.Н. Шляго «контролінг є сукупністю формалізованих знань – технологій внутріфірмового управління, що використовуються при обґрунтуванні управлінських рішень у сукупності з інтуїцією менеджерів» [6].

Разом з тим, контролінг знань сприяє адаптації управління знаннями до стратегії бізнесу шляхом неперервного, регулярного, послідовного роз-

витку і вдосконалення знань, як основного ресурсу компанії, що спрямовано на підвищення ефективності діяльності персоналу, довгострокове функціонування бізнесу і зростання його вартості [1]. Отже, застосування концепції контролінгу до управління знаннями забезпечить взаємозв'язок управління знаннями і управління бізнесом в цілому та дозволить відстежувати, направляти і координувати процес управління знаннями відповідно до стратегії бізнесу.

Управління знаннями у системі контролінгу дозволяє зберігати людський капітал шляхом акцентування уваги на цінності знань працівника і його винагородженні, сприяє кар'єрному зростанню. Крім того, управління знаннями раціоналізує операції та скорочує витрати шляхом усунення непотрібних або надмірних процесів.

Контролінг знань покликаний сприяти постійному вивченню і аналізу знань бізнес-середовища з метою оновлення і корегування управління знаннями і розвитку бізнес-обізнаності [1].

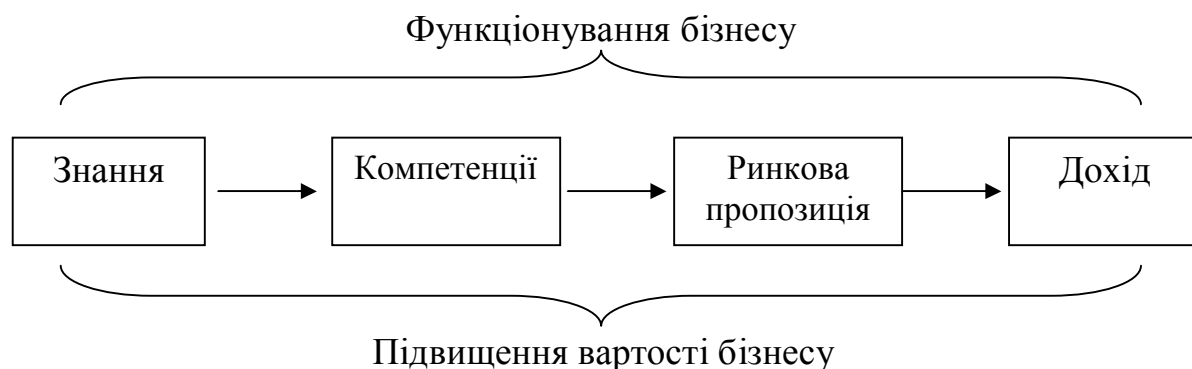
На рис. 1 наведені функції і завдання контролінгу знань.



**Рис. 1. Функції і завдання контролінгу знань [складено автором на основі джерела 1]**

Критерієм ефективності контролінгу знань на стратегічному рівні є збільшення вартості бізнесу, адже інтерес інвесторів до бізнесу залежить від його вартості і перспектив зростання. Вартість бізнесу включає вартість матеріальних (фізичних) і нематеріальних (інтелектуальних) активів. В економіці знань баланс між матеріальними і нематеріальними активами змістився в сторону останніх. Саме знання стають тим найбільш важливим ресурсом сучасних компаній, володіння яким є запорукою їх високої конкурентоспроможності. Пріоритетною стає не цінова конкуренція, а конкуренція за людей, за їхні знання.

Знання, як особливий ресурс, маючи самостійну економічну цінність, збільшують вартість бізнесу, що, в свою чергу, сприяє ефективному розвитку компанії [1]. Основне завдання контролінгу полягає у намаганні простежити вплив знань на результати діяльності компанії. Чим більше створюється, передається, інтегрується і експлуатується знань в компанії, тим більша кількість компетенцій бізнесу і кількість ринкових пропозицій. А якщо збільшується кількість ринкових пропозицій, то зростає дохід компанії і вартість бізнесу (рис. 1) [1].



**Рис. 1. Ланцюжок цінностей, що збільшує вартість бізнесу**

Методи вимірювання знань ґрунтуються як на якісних оцінках, так і на розрахунках. Девід А. Уеттен пропонує визначати вартість інтелектуальної власності компанії у такій послідовності:

1. Визначити середній прибуток компанії до оподаткування за останні три роки.
2. Визначити середню вартість матеріальних активів на кінець року (використовувати дані за останні три роки).
3. Розрахувати рентабельність активів (ROA), розділивши прибуток на активи.
4. Знайти середньогалузеву ROA за ті ж три роки.
5. Розрахувати прибуток від нематеріальних активів. Для цього помножити середньогалузеву ROA на середню вартість матеріальних активів компанії. Відняти отриману величину від суми прибутку до оподаткування.

6. Визначити середню за три роки ставку податку на прибуток і помножити її на приріст прибутку до оподаткування. Відняти отриманий результат від суми прибутку. Отримаємо суму премії, що зумовлена наявністю нематеріальних активів.

7. Розрахувати чисту приведену вартість цієї премії, розділивши її значення на відповідну ставку дисконту.

В результаті такого розрахунку отримують «балансову» вартість нематеріальних активів (якщо б вони відображалися в балансі). Ринкова вартість цих активів буде вищою, оскільки вона показує, у що обійшлося б створення їх з нуля [3].

У загальному, методи вимірювання знань можна систематизувати за трьома критеріями: конвертації знання у вартість; кількісної та якісної оцінки складових інтелектуального капіталу; за зв'язком інтелектуальних і фінансових параметрів.

Поширеними є методи конвертації інтелектуальних активів у вартість (моделі Дж. Тобіна, К.Е. Свейбі, П. Страсмана). Для інтегральної вартісної оцінки величини інтелектуального капіталу в західній економічній літературі застосовується коефіцієнт Тобіна – співвідношення ринкової ціни компанії до ціни заміщення її реальних активів. Якщо коефіцієнт Тобіна більше 1, то компанія володіє необхідним обсягом інтелектуального капіталу. В даний час значення коефіцієнта Тобіна у більшості компаній коливаються від 5 до 10, хоча в окремих компаніях, що функціонують у сфері виробництва програмного забезпечення й Інтернет-технологій даний коефіцієнт може досягати декількох сотень. Це означає, що в цих компаніях матеріальний капітал практично не бере участі у створенні вартості, головний виробничий фактор у них – інтелектуальний капітал [2, С. 178]. За методикою К.Е. Свейбі Intangible Assets Monitor використовують три нефінансові показники для оцінки невідчутних активів: зовнішню структуру, внутрішню структуру і компетенцію працівників. Кожен з показників оцінюють з точки зору зростання ефективності, стабільності й інновацій.

Ряд методик дозволяють простежити умовний зв'язок між роботою співробітників і збільшенням прибутку компанії. До таких методик відноситься розроблена Р. Нортон і Д. Капланом збалансована система показників, яка ґрунтується на чотирьох складових – фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Збалансована система показників є важливим кроком у напрямку вимірювання інтелектуального капіталу, оскільки раніше такі цінності ігнорувалися, а в даній методиці вони розглядаються нарівні з чистим прибутком.

У матриці "Skandia Navigator" шведської фірми Skandia використовується 73 показники. Дана матриця, що має вигляд комп'ютерної програми і дозволяє простежити як людський капітал у взаємодії зі споживчим капіталом, внутрішніми процесами й здатністю компанії до інновацій, створює фінансову цінність компанії.

Збільшення потоків інформації спричинило використання методик, у яких вимірюється обсяг приросту знань (моделі А. Пулика, Хаусела-Канівського, Hewlett-Packard). Інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості, розроблений Анте Пуликом, визначає вартість нематеріальних активів і інтелектуального капіталу для підприємств, що знаходяться на етапі стійкого розвитку. В основу методики Хаусела-Канівського покладено визначення ефективності використання інтелектуальних активів компанії з метою власного самовдосконалення. Ці методики розглядають формалізовані знання як збільшення структурного капіталу, їх вимірювання проводять в умовних одиницях.

У сучасних моделях при характеристиці рівня знань (досвіду персоналу) враховують як пряму активність, що дозволяє їх розвивати (кількість днів навчання), так і перетворюючу активність (сприйняття кращих практик на основі неявного знання). До таких методик відноситься IC Index: ідентифікація чотирьох основних категорій інтелектуального капіталу (відносини, люди, інфраструктура, інновації) і формалізація їх у формі ієрархічної структури. Методика IC Rating – це та ж ієрархічна структура, яка включає ще фактор ризику. Особливістю даних методик є те, що вони дозволяють не тільки фіксувати складові вартості, але і звертати увагу на деякі тенденції та чинники, які особливо чутливі до ризиків [2, С. 190].

Слід зазначити, що кожна компанія адаптує описані методики до своїх специфічних умов. Особливу увагу звертають на існування синергії, тобто на взаємодію між показниками, яка зумовлює збільшення позитивного результату, що вимірюється. Методики вимірювання знання слід розглядати як інструмент управління компанією та визначення стратегії її розвитку.

Для оцінювання рівня знань у конкретній компанії у системі контролінгу знань доцільно визначати такі показники: рівень творчої активності персоналу, індекс освітнього рівня працівників, індекс перепідготовки працівників, частка молодих спеціалістів у загальній чисельності працівників, індекс стабільності кадрів, ефективність раціоналізаторської діяльності тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Белякова Е.А. Совершенствование системы управления бизнесом на основе контроллинга знаний [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... к.э.н.: 08.00.05 / Е.А.Белякова. – Москва, 2011. – 24 с. – Режим доступа: [pre.mesi.ru/Autoref/BelyakovaEA.doc](http://pre.mesi.ru/Autoref/BelyakovaEA.doc)
2. Дрозденко В. Економічні виміри світового політичного процесу / В.Дрозденко // Дослідження світової політики. Збірник наукових праць. Випуск 48. – 2009. – С. 172-191
3. Дэвид А. Уэттен Расчет стоимости знаний [Электронный ресурс] / Дэвид А. Уэттен. – Режим доступа: [gtmarket.ru](http://gtmarket.ru) >..
4. Макаров В.Л. Микроэкономика знаний / В.Л. Макаров, Г.Б. Клейнер. – М.: Экономика, 2007. – 208 с.
5. Шляго Н.Н. Контроллинг в период перехода к обществу знаний [Электронный ресурс] // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические

науки, 2011. – № 6(137). – С. 119 – 124. – Режим доступа: [www.hse.ru/data/.../](http://www.hse.ru/data/.../)

6. Шляго Н.Н. О понятии «глубины контроллинга» [Электронный ресурс] / Н.Н.Шляго //Научно-технические ведомости СПб ГПУ №6 (112), 2010. – С.30 – 36. – Режим доступа: [www.hse.ru/data/.../](http://www.hse.ru/data/.../)

7. Що потрібно знати лідеру в сфері керування. Управління знаннями [Електронний ресурс] / Електронне управління. Публікація UNPAN – United Nations Public Administration Network. – Режим доступу: [unpan1.un.org/intradoc/groups/](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/)

*Ронська О.Г.,  
аспірант ТНЕУ*

## **КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ**

Ринкові відносини, виникнення і розвиток різноманітних форм власності потребують розроблення нових методологічних підходів до побудови сучасної моделі управління умовами, охороною й безпекою праці на національному, регіональному й виробничому рівнях, гнучкої та доступної для різних господарських структур.

У суспільстві із соціально орієнтованою економікою охорона праці має бути одним з найважливіших завдань соціально-економічної політики як держави, так і кожного підприємства й організації

Охорона праці – система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності. Щораз більше держав світу розуміють необхідність підвищення рівня охорони праці у своїх країнах та активізують дії для реалізації завдань у цій області. Це є не тільки наслідком тиску суспільства і профспілок на уряди держав, а також щораз більшої доступності реальних статистичних даних про розміри збитків пов'язаних із невідповідним станом охорони праці. З відсутністю безпеки працівників завжди пов'язані збитки, які в країнах Європейського Союзу оцінюються у розмірі 0,4%-4% річного валового внутрішнього продукту. Саме через це держави Європейського Союзу приділяють увагу посиленню охорони праці [3].

Для того, щоб підприємства вели активну діяльність з охорони праці, необхідно удосконалити систему обліку – як основу інформаційного забезпечення будь-якого процесу управління, в тому числі й управління охороною праці. Завжди треба пам'ятати, що система обліку працює на