

Т.О. ГУСАКОВСЬКА, Н.Л. КУЖЕЛЬ

## ФОРМУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ У СКЛАДІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Запропоновано рекомендації до формування підсистеми управління інтелектуальним капіталом у складі системи управління підприємством. У складі підсистеми управління інтелектуальним капіталом виділено такі складові, як управління людським капіталом, управління організаційним та управління клієнтським капіталом, управління інформаційним забезпеченням і комунікаціями. Система управління інтелектуальним капіталом виступає в ролі координуючого центру, що має забезпечити узгодженість дій всіх існуючих складових системи управління підприємства, де це стосується формування та використання інтелектуального капіталу.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, інтелектуальна власність, система управління, людський капітал, організаційний капітал, капітал відносин, нематеріальні активи.

**Постановка проблеми.** В умовах інформаційної економіки успішний розвиток підприємства та його високі фінансові результати знаходяться в прямій залежності від ефективного управління формуванням та використанням інтелектуального капіталу (ІК). Саме ІК визначає конкурентоспроможність підприємств, виступає ключовим ресурсом їх розвитку. Підприємство чи організація – це виробник не стільки товарів, скільки інтелектуальних продуктів. Це означає, що працівники займаються виробництвом інтелектуального продукту, який є основою для створення інновацій. Інтелектуальні ресурси в більшій мірі, ніж матеріальні активи та фінансовий капітал, є джерелом стійких конкурентних переваг.

Перехід до нового суспільства, в якому інтелектуальні ресурси стають провідним фактором виробництва, означає також перехід до нової структури вартості продукції, що виробляється, та послуг, що надаються. По суті, зміни не стільки на макрорівні, скільки на мікрорівні визначають значні зміни економічних характеристик сучасного суспільства. Це виражається, зокрема, в тому, що змінюється структура вартості всіх матеріальних продуктів. Для багатьох видів продукції значна частина вартості формується не на стадії матеріального виробництва, а на стадії НДДКР, маркетингу, а також в процесі планування, транспортування та обслуговування. Джерелами нової додаткової вартості в значній мірі виступають інтелектуальні ресурси підприємства. Сучасне виробництво – це значною мірою діяльність розуму. В багатьох організаціях все більша частина отриманого ефекту є результатом використання інтелектуальних ресурсів.

Знання і технології стають основним стратегічним ресурсом, а світ стає єдиним ринком знань і технологій, успішно здійснювати торгівлю якими можна, лише безперервно створюючи нові. Розробка нових технологій, виробництво на їх основі товарів і послуг, розширення міжнародної інтеграції в цій області та вихід з ними на світовий ринок стали для більшості розвинутих країн стратегічною моделлю, основою економічного зростання. Країни, не здатні забезпечити необхідний рівень інноваційного потенціалу, будуть приречені на глибоку залежність від зовнішніх фінансових і технологічних ресурсів і збережуть за собою функції сировинних джерел.

Таким чином, проблеми цілеспрямованого і ефективного створення, мобілізації та використання інтелектуальних факторів функціонування підприємства в сучасних умовах значно актуалізуються як в рамках національної економіки, так і в глобальному масштабі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз існуючих досліджень свідчить про значну увагу, що приділяється проблемі управління ІК підприємства вітчизняними та зарубіжними науковцями. Важлива роль у дослідженні даної проблеми належить таким відомим вченим як Едвінсон Л., Нонака І., Нортон Д., Полторак А., Прусак Л., Роос Г., Саліван П., Свейбі К.Е., Стюарт Т., Тіс Д. та ін. Вагомий внесок у розробку теоретичних та методичних засад управління ІК організації зробили також Бутнік-Сіверський О.Б., Валдайцев С.В., Гапоненко А.Л., Завлін П.Н., Зінов В.Г., Ілляшенко С.М., Кендюхов О.В., Козирев А.М., Крайнев П., Леонтєв Б., Лукічова Л.І., Мельник Л.Г., Перерва П.Г., Пузіня Н.Ю., Старкова Н.О., Цибульов П.М., Черваньов Д.М., Чухно А.А. та ін. На сьогоднішній день існує ціла низка підходів до управління ІК організації, що розглядають цей процес у різних аспектах, проте недостатня увага приділена формуванню цілісної системи управління ІК у складі системи управління підприємством.

**Метою статті** є розробка рекомендацій до формування підсистеми управління ІК у складі системи управління підприємством, визначення її завдань та функцій.

**Виклад основного матеріалу.** Рівень накопичених загальних, наукових і професійних знань, ступінь освіченості і культури українських фахівців залишаються досить високими, що може стати ключовим фактором забезпечення конкурентних переваг в умовах ефективного функціонування системи управління ІК підприємства. У вітчизняній практиці, на жаль, нематеріальні активи, основною складовою яких є саме об'єкти інтелектуальної власності, в розумінні керівників і працівників асоціюються з їхньою абстрактністю та відсутністю змісту. Саме тому в графу «Нематеріальні активи» бухгалтерського балансу найчастіше ставиться прочерк або невелика сума. Заглиблюючись у нормативні положення про склад витрат, бухгалтері

підприємства не мають у своєму розпорядженні методичних інструментів оцінки й відображення нематеріальних компонентів, а управлінський персонал не має уявлення про необхідність і можливість підвищення реальної ринкової вартості підприємства шляхом цілеспрямованого та раціонального управління «невловимими» активами, які здатні приносити цілком відчутні прибутки.

Знання науково-дослідного, дослідно-конструкторського, організаційно-управлінського, маркетингового й іншого характеру, створені всередині підприємства за весь період його функціонування, а також організаційна культура підприємства, досвід і кваліфікація персоналу, торгові марки, репутація та інші подібні активи сприймаються як допоміжні ресурси та побічні продукти, використовуються досить хаотично й нерационально, рідко

розглядаються як основний ресурс, що є ключовим у боротьбі за реальні ринкові переваги.

Дані, що свідчать про зростання ролі ІК в управлінні підприємством не можуть залишитись без уваги. Так, було підраховано, що долар, витрачений на дослідження і розробки, дає увосьмеро більший прибуток, ніж долар, вкладений в технічне забезпечення. Л. Едвінсон [1] стверджує, що інтелектуальний капітал підприємства у декілька разів перевищує облікову вартість матеріальних активів та фінансового капіталу. На сьогоднішній день частка інтелектуальної власності в загальній ринковій вартості провідних компаній світу досягає 80% (табл. 1). Значною є також частка вкладу у формування прибутку підприємства, що припадає на інтелектуальний капітал (рис. 1).

Таблиця 1 - Інтелектуальна власність та нематеріальні активи в капіталі провідних компаній світу [8]

Компанія	Галузь	Інвестований капітал	Оборотний капітал	Основні фонди	Інші активи	Ринкова вартість НМА та ІВ	НМА та ІВ в капіталі, %
Disney	Розваги	67 775	1 690	16 482	8 270	44 713	66%
Heinz	Харчова	18 691	398	2 057	0	16 236	87%
Johnson&Johnson	Медицина	191 772	14 941	9 595	3 950	163 286	85%
Merck	Фармацевтична	77 902	3 912	14 714	12 619	46 657	60%
Microsoft	ПЗ	290 714	29 354	2 336	14 607	244 417	84%
3M	Промисловість	66 214	4 743	5 711	3 345	52 415	79%
Nike	Одяг та взуття	24 654	4 054	1 624	341	18 635	76%
Procter&Gamble	Продовольчі товари	162 048	6 954	14 502	2 228	138 364	85%
Yahoo!	Інтернет	53 125	2 909	532	1 524	48 160	91%
В середньому							79%

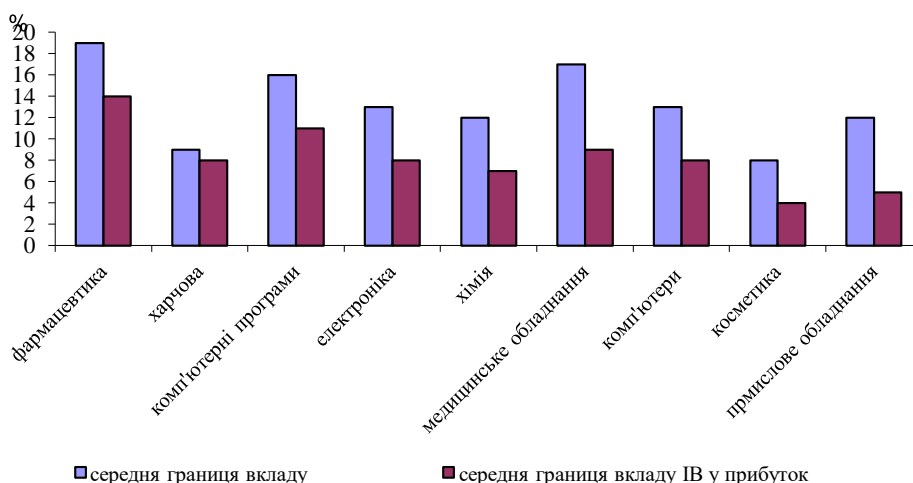


Рис. 1- Середній прибуток промисловості країн ЄС та США від інтелектуального капіталу [8]

Специфічного характеру процесу управління ІК підприємства надає наявність наступних ознак, що характеризують даний процес [2,6,7]:

необхідність значних інвестицій для створення інтелектуальних ресурсів, підтримання в силі виключних прав і заходів щодо припинення недобросовісної конкуренції;

необхідність підготовки висококваліфікованих фахівців для наукових, виробничих та управлінських процесів;

необхідність інформатизації бізнес-процесів, у тому числі створення розгалужених баз даних, що дозволяють контролювати процес управління ІК;

складність визначення тривалості життєвого циклу наукомісткої продукції з урахуванням прогнозного характеру тривалості життєвого циклу ОІВ;

різноманіття видів об'єктів інтелектуальної власності, складність їхньої ідентифікації;

складність визначення ринкової вартості конкретних складових ІК, а також визначення їхнього внеску у формування вартості кінцевого продукту;

високий ступінь ризику при прийнятті управлінських рішень в області управління ІК, оскільки одержання гарантованого результату в наукоємких галузях характеризується високим ступенем невизначеності;

необхідність координації безлічі різних функцій управління ІК в процесі створення інтелектуальних продуктів;

швидкий ріст бізнес-простору, захищеного патентами, та складність відстеження цього процесу, що приводить до ризику порушення прав конкурентів і появи додаткових витрат;

динамічність інноваційних процесів спричиняє швидке відновлення всіх видів інтелектуальних ресурсів підприємства, що вносить постійні корективи в організаційне забезпечення процесу управління інтелектуальною власністю;

недосконалість організаційно-методичної бази управління ІК.

Таким чином, існує ряд передумов для створення самостійної системи управління ІК в складі системи управління підприємством:

необхідність розробки стратегії і тактики в сфері управління ІК;

велика кількість функцій управління ІК;

необхідність координації діяльності підрозділів підприємства, що беруть участь у процесі створення і використання об'єктів інтелектуальної власності;

специфічні властивості об'єкта управління вимагають застосування специфічних методів та інструментів управління;

необхідність значних інвестицій у створення інтелектуальних продуктів та їх комерціалізацію, які супроводжуються високим ризиком.

Тому для сучасного підприємства, що динамічно розвивається, стає необхідним виділення управління ІК як самостійної функціональної системи (поряд із маркетингом, фінансовим, виробничим управлінням, управлінням персоналом та ін.). Це підтверджується і

міжнародними дослідженнями, і досвідом провідних західних компаній, які все частіше вводять нові підрозділи та посади спеціалістів, що спеціалізуються на управлінні ІК. Так, наприклад, великі компанії як Херох та Luzent (США) створюють спеціальні підрозділи з управління ІК, централізують інтелектуальні ресурси, передаючи їх у компетенцію цих підрозділів, або ж створюють подібно до компанії DowChemical групу управління ІК, встановлюючи тісні зв'язки щодо патентних справ з підрозділами компанії [2].

Говорячи про функціонування системи управління ІК в складі системи управління підприємством необхідно визначити принципи взаємодії між складовими даної системи.

В багатьох випадках використання інтелектуальних ресурсів у бізнес-процесі підприємства нерозривно пов'язано з іншими видами активів. Виділення системи управління ІК не має завдання дублювати функції системи управління маркетингом, фінансами, виробництвом чи кадрами у сфері створення і використання інтелектуальних продуктів і ресурсів, що відносяться до компетенції цих елементів системи управління підприємством. Проте, для зазначених складових системи управління інформаційно-інтелектуальні фактори є або ресурсами, або побічними продуктами. Але мова йде про необхідність здійснення специфічних функцій, обумовлених особливими властивостями і зростанням ролі ІК в діяльності підприємства. Такими, наприклад, можуть бути організація і планування інформаційних потоків всередині підприємства, аналіз і оцінка вартості об'єктів інтелектуальної власності, заходи щодо проведення комерціалізації даних об'єктів на ринку тощо.

Пропонується формування у складі системи управління підприємством підсистеми управління ІК, що включає відповідно до його структури наступні складові: управління організаційним капіталом; управління клієнтським капіталом; управління людським капіталом; управління інформацією і комунікаціями; управління організаційним капіталом; управління клієнтським капіталом; управління людським капіталом; управління інформацією і комунікаціями; управління організаційним капіталом; управління клієнтським капіталом; управління людським капіталом; управління інформацією і комунікаціями.

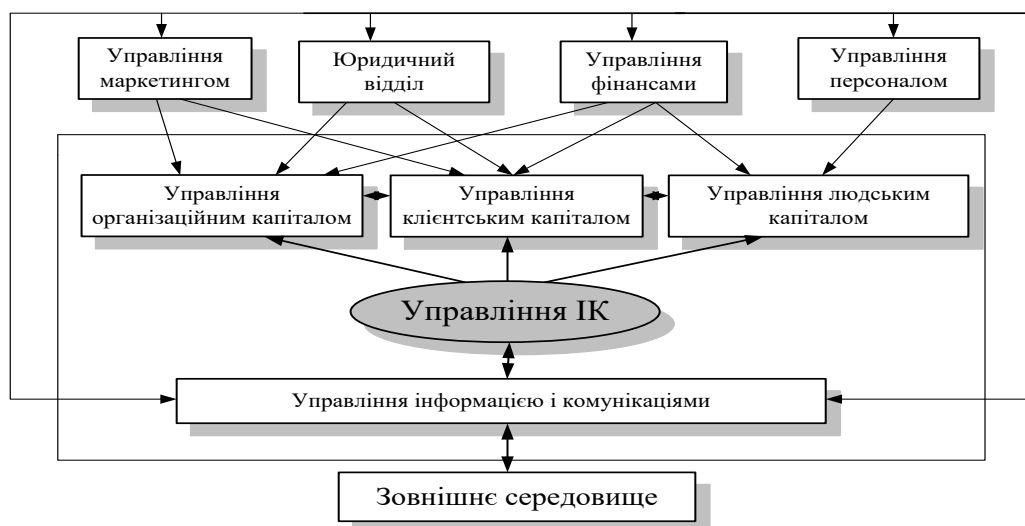


Рис. 2 – Підсистема управління інтелектуальним капіталом в системі управління підприємством

Всі виділені підсистеми управління ІК мають завдання створення необхідних умов для найбільш ефективного управління створенням та використанням

ІК. Тому кожна з підсистем має відповідний набір функцій, виконання яких забезпечить успішну роботу всієї системи управління ІК компанії (табл. 2).

Таблиця 2 - Функціональний зміст складових системи управління ІК

Підсистема управління ІК	Функції
Управління людським капіталом	створення умов для генерації нових ідей; прогнозування потреби в кадрах; виявлення потенціалу працівників; забезпечення мотивації творчої активності; здійснення заходів по розвитку взаєморозуміння та взаємодії в колективі, лідерства та схильності до творчості.
Управління організаційним капіталом	формування портфеля ОІВ; забезпечення позитивного іміджу компанії; проведення вартісної оцінки інтелектуального капіталу; забезпечення правової охорони та захисту ОІВ.
Управління клієнтським капіталом	розширення клієнтської бази; підвищення рівня довіри клієнтів; підвищення рівня сервісу тощо.
Управління інформаційним забезпеченням та комунікаціями	формування системи методів та способів збору, передачі, накопичення, обробки, збереження та використання внутрішньої інформації; формування системи методів і способів збору, передачі, обробки, зберігання та використання зовнішньої інформації всередині підприємства; передача внутрішньої інформації до зовнішнього середовища; розробка та використання технологій отримання, обробки, аналізу та інтерпретації первинної інформації; управління інформаційними потоками; формування і підтримання інформаційної бази підприємства; розробка методів та способів раціонального використання інформаційної бази; моніторинг та врахування змін факторів зовнішнього середовища та реалізацію заходів з попередження витоку комерційної інформації у зовнішнє середовище.

**Висновки.** Таким чином, у складі системи управління ІК відповідно до поставлених завдань управління та складових ІК нами виділено такі складові, як управління людським капіталом, управління організаційним та управління клієнтським капіталом, управління інформаційним забезпеченням і комунікаціями. При цьому підсистема управління ІК не повинна дублювати функції систем управління, що існують на підприємстві. Завданням виділеної системи є забезпечення належного виконання специфічних функцій, пов'язаних з управлінням ІК. Крім того, система управління ІК виступає в ролі координуючого центру, що має забезпечити узгодженість дій всіх існуючих складових системи управління компанії, де це стосується формування та використання ІК. Як показали дослідження, використання даної системи управління не потребує суттєвого збільшення кількості персоналу, тому у порівнянні з результатами, які вона забезпечує, її використання є ефективним.

**Список літератури:** 1. Edvinsson L. Skandia Navigator [Електронний ресурс] / L. Edvinsson. – Режим доступу: <http://www.intellectualcapital.se>. – Заголовок з екрану. 2. Лукичева Л.І. Внутрішнє управління інтелектуальними активами / Л.І. Лукичева, Д.Н. Егоричев. – М.: ООО «Омега-Л», 2004. – 192 с. 3. Просвірина І. І. Інтелектуальний капітал: новий взгляд на нематеріальні активи / І.І. Просвірина // Финансовый менеджмент. - 2004. - №4. - С. 5–9. 4. Кендюхов О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: автореферат дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. / О.В. Кендюхов. Національна академія наук України. Інститут економіки промисловості.

Донецьк. - 2007. –31 с. 5. Маркова Н.С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу: автореферат дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. / Н.С. Маркова. Харківський національний економічний університет. Харків. – 2005. – 18 с. 6. Гусаковська Т.О. Розвиток організаційно-методичного забезпечення процесу управління інтелектуальним капіталом підприємства / Т.О. Гусаковська // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – Полтава: РВВ ПУЕТ. – 2013. – №1(56). – С. 244-249. 7. Козырев А.Н. Оценка бизнеса и нематериальных активов, связанная с понятием интеллектуального капитала / А. Н. Козырев // Интеллектуальная собственность: Промышленная собственность. – 2003. - №6. – С. 15- 25. 8. The Global Innovation Index 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.globalinnovationindex.org>

**Bibliography (transliterated):** 1. Edvinsson L. Skandia Navigator Web. <[www.intellectualcapital.se](http://www.intellectualcapital.se)>. 2. Lukicheva, L.I., Egoryichev, D.N. Vnutrifirmennoe upravlenie intellektualnyimi aktivami. Moscow: ООО «Omega-L», 2004. Print. 3. Prosvirina, I. I. «Intellektualnyy kapital: novyy vzglyad na nematerialnyye aktivyy» Finansovyy menedzhment. No. 4. 2004. 5–9. Print. 4. Kendyuhov O.V. «Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya intelektual'nyy kapitalom pidpryyemstva». Donetsk: Natsionalna akademiya nauk Ukrainy. Institut ekonomiky promislivosti, 2007. Print. 5. Markova, N.S. «Teoretyko-metodychni osnovy formuvannya y rozvitku Intelektualnogo kapitalu». Kharkiv: Kharkivskyy natsional'nyy ekonomichnyy universytet, 2005. Print. 6. Husakovska, T.O. «Rozvytok orhanizatsiyno-metodychnoho zabezpechennya protsesu upravlinnya intelektual'nyy kapitalom pidpryyemstva» Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. No. 1(56). 2013. 244-249. Print. 7. Kozyrev, A.N. «Otsenka byznesa i nemateryal'nykh aktivov, svyazannaya s ponyatyem yntellektual'noho kapytala» Promyshlennaya sobstvennost No. 6. 2003. 15-25. Print. 8. The Global Innovation Index 2014 Web. <<http://www.globalinnovationindex.org>>

Надійшла (received) 08.05.2015

**Гусаковська Тетяна Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава; тел.: (050) 783-70-20; e-mail: [tatgus@ukr.net](mailto:tatgus@ukr.net).

**Husakovska Tetyana Olexandrivna** – Candidate of Economical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava; tel.: (050) 783-70-20; e-mail: [tatgus@ukr.net](mailto:tatgus@ukr.net).

**Кужель Наталія Леонідівна** – асистент кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава; e-mail: [natochka5555@ukr.net](mailto:natochka5555@ukr.net)

**Kuzhel Nataliya Leonidivna** - Asistent at the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava; e-mail: [natochka5555@ukr.net](mailto:natochka5555@ukr.net)