

- ринку від 11.12.2003 р. № 571. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc>. – Назва з екрана.
5. Примірне положення про ревізійну комісію акціонерного товариства, в статутному капіталі якого державна частка перевищує 50 відсотків [Електронний ресурс] : затв. наказом Фонду Державного майна України від 29.12.2009 р. № 2084. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v2084224-09>. – Назва з екрана.
6. Порядок роботи Наглядової ради з питань оціночної діяльності [Електронний ресурс] : затв. наказом Фонду державного майна України від 08.05.2002 р. № 791. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0477-02>. – Назва з екрана.

УДК 65.012

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Т. О. Гусаковська, кандидат економічних наук

У сучасній економіці, що ґрунтується на інформації та знаннях, інтелектуальний капітал (ІК) організації є одним із визначальних факторів її інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. З цього погляду цілеспрямоване формування та раціональне використання інформаційно-інтелектуальних факторів, починаючи з моменту отримання інформаційних ресурсів і до перетворення їх в об'єкти інтелектуальної власності та комерційні продукти, набуває вирішального значення. Тому забезпечення ефективного управління формуванням і використанням ІК стає одним із найважливіших питань управління організацією.

Аналіз існуючих досліджень свідчить про значну увагу, що приділяється проблемі управління ІК організації вітчизняними та зарубіжними науковцями. Важлива роль у дослідженні даної проблеми належить таким відомим ученим, як Л. Едвінсон, І. Нонака, Д. Нортон, А. Полторака, Л. Прусак, Г. Роос, П. Саліван, К. Е. Свейбі, Т. Стюарт, Д. Тіс та ін. Вагомий внесок у розробку теоретичних і методичних засад щодо управління ІК організації зробили також О. Б. Бутнік-Сіверський, С. В. Валдайцев, В. Г. Зінов, С. М. Ілляшенко, О. В. Кендюхов, А. М. Козирев, Б. Леонтєв, Л. І. Лукічова, Н. Ю. Пузін, Н. О. Старкова та ін. Наразі існує ціла низка підходів до управління ІК організації, що розглядають цей процес у

різних аспектах. При цьому найбільша увага дослідників зосереджена здебільшого на вирішенні проблем управління ІК підприємств високотехнологічних галузей, що мають у своєму активі науково-технічні розробки. Однак для успішного розвитку туристичної компанії ефективне управління інтелектуальним капіталом не менш важливе.

Метою статті є вдосконалення організаційно-методичного забезпечення процесу управління інтелектуальним капіталом туристичної компанії.

Вважається, що новий термін «інтелектуальний капітал» вперше ввів у науковий обіг Дж. Гелбрейт 1969 р., проте значний вклад у розвиток питання з погляду уточнення змісту об'єкта дослідження і виділення його основних елементів зробили у 90-ті рр. ХХ ст. вчені Е. Брукінг, Л. Едвінсон, К. Свейбі, П. Друкер, П. Саліван, Д. Тіс, Т. Стюарт і ін. [1–5]. Широкого розповсюдження термін «інтелектуальний капітал» набуває також у першій половині 90-х рр. 1992 р. шведська компанія «Scandia» опублікувала в річному звіті дані про власний інтелектуальний капітал. У цьому ж році в журналі «Форчун» вийшла друком стаття Т. Стюарта «Інтелектуальний капітал – головне багатство вашої компанії», яка зіграла вирішальну роль в популяризації даного терміна [1, 5].

Найбільшого розповсюдження в економічній літературі в області дослідження інтелектуального капіталу набули результати, отримані компанією «Scandia». Відповідно до її розробок інтелектуальний капітал включає структурний і людський капітал, враховує можливість майбутніх доходів з погляду творчого вкладу працівників, їх можливостей постійно створювати і збільшувати вартість підприємства. Людський капітал – сукупна величина інвестицій у навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Включає також компетентність і креативність працівників, користь від їх діяльності для підприємства. Ресурсами людського капіталу є ноу-хау і досвід компанії для вирішення її ключових проблем. Структурний капітал – усі ті структури і процеси, які використовуються працівниками в своїй діяльності. Він включає в себе все те, що залишається, коли працівники ідуть з організації. Структурний капітал включає капітал відносин і організаційний капітал. Капітал відносин складається із зв'язків і стійких відносин з клієнтами і партнерами. Метою формування капіталу відносин є створення такої організаційної структури, яка дозволить клієнтам та партнерам підтримувати активні зв'язки з персоналом підприємства. Організаційний капітал – систематизована частина інтелектуального капіталу, що має відношення до організації у цілому (процедури, технології, системи управління, технічне і програмне забезпечення, патенти, торгові марки, організаційні структури). Організаційний капітал – це організаційні можливості підприємства щодо реалізації потреб ринку. Він відповідає за те, як людський капітал використовується в організаційних системах щодо реалізації можливостей створення капіталу та підвищення загальної вартості підприємства. Організаційний капітал у більшій мірі є власністю підприємства і може бути відносно самостійним об'єктом купівлі-продажу. Він складається з інноваційного та процесного капіталу. Інноваційний капітал включає здатність підприємства до оновлення, виражену у вигляді інтелектуальної власності, тобто захищену комерційним правом, а також інші нематеріальні активи та цінності, зокрема методи роботи та

комерційні таємниці. Процесний капітал – сукупна вартість процесів, що використовує підприємство у комерційній діяльності.

1991 р. професор Едвінсон у компанії «Skandia» розроблював нову бізнес-стратегію в рамках «бізнес-логіки інтелектуального капіталу» [1]. Одним із результатів цих розробок є Skandia Navigator – система, розроблена з метою визначення керівництвом компанії не лише фінансових показників, але також і показників, що враховують важливі стратегічні перспективи. Модель визначає успіх діяльності організації та її фінансове положення як результат управління інтелектуальним капіталом.

Крім Skandia Navigator, в цей же час Kaplan Norton була розроблена модель Balanced Scorecard, що мала багато спільного з Navigator [5, 7, 8]. Мета розробки цих моделей полягала в тому, щоб дати менеджменту інструмент, за допомогою якого могла бути визначена сьогоdnішня стратегічна позиція компанії для забезпечення майбутнього розвитку.

У розглянутих вище моделях інтелектуальний капітал представлений у виді арифметичної суми його елементів. Разом з тим через складність розглянутих явищ необхідно також враховувати взаємодію елементів між собою та їхню неоднакову роль у створенні вартості компанії. Таку спробу зробив інший шведський дослідник К. Е. Свейбі [2]. Його модель «The intangible assets monitor» також широко відома. Свейбі воліє вживати запозичений із бухгалтерського обліку термін «нематеріальні активи», хоча в загальноприйнятому сенсі мова йде про ІК. Схематично цю модель можна представити у вигляді таблиці, в якій відображено інвестиції як у матеріальні активи (устаткування, будинки), так і в нематеріальні. Кожний із трьох нефінансових показників оцінюється з погляду росту й інновацій, ефективності і стабільності (табл. 1).

Кожний із показників у моделі Свейбі має свою одиницю виміру (відсотки, коефіцієнти, вартість у грошових одиницях, питомі показники тощо). Очевидно, що представлена система показників дає непряму оцінку інтелектуального капіталу компанії у вигляді результатів (наприклад, додана вартість, за-

Таблиця 1

Матриця Свейбі

Аспект аналізу	Показники		
	компетенція працівників	внутрішня структура	зовнішня структура
Зростання та інновації	Тривалість роботи за даною професією (років). Рівень освіти. Витрати на освіту співробітників. Рух персоналу всередині фірми. Клієнти, що підвищують компетенцію	Інвестиції в інформаційні технології. Клієнти, що поліпшують структуру	Прибуток на одного клієнта. Збільшення кількості клієнтів. Клієнти, що поліпшують імідж компанії
Ефективність	Частка фахівців. Додана вартість на одного зайнятого. Додана вартість на одного фахівця. Прибуток на одного зайнятого. Прибуток на одного фахівця	Частка обслуговуючого персоналу. Індекс «цінності/відношення персоналу»	Індекс задоволеності клієнтів. Реалізація на одного клієнта. Індекс «виграш / втрати»
Стабільність	Плинність фахівців. Середня заробітна плата. Середній виробничий стаж	Термін життя організації. Плинність обслуговуючого персоналу. Частка нових співробітників	Частка великих клієнтів. Структура клієнтів за тривалістю партнерських зв'язків. Частота повторних замовлень

доволеність клієнтів) або зовнішніх проявів діяльності менеджерів щодо збільшення вартості компанії (наприклад, витрати на навчання працівників). У звітах про інтелектуальний капітал не роз'яснюється порядок розрахунку показників, навіть таких, котрі не мають загальноприйнятих підходів до розрахунку (наприклад, індекс задоволеності клієнтів). Крім того, порівняння звітів однієї компанії за кілька років приводить до висновку, що склад показників досить довільно і без пояснень змінюється, через це інформація стає непридатною для аналізу.

Слід зазначити, що оцінки інтелектуального капіталу (і відповідні моделі) можуть значно відрізнятися в різних компаніях. Тому було зроблено спроби точніше врахувати нефінансові фактори росту вартості компанії [6]. У три- і чотирилисткових моделях (FiMiAM) найбільшою мірою врахована взаємодія між його елементами. При перетинанні кіл виникають нові елементи інтелектуального капіталу, зміст кожного з яких описують автори, щоб більш точно врахувати вплив елементів на вартість компанії. У чотирилисткову модель включено такий елемент як стратегічний

альянс, або партнерський капітал, що розглядаються як відносини між акціонерами. Вихід партнера також може призвести до втрати доходів компанії. Основна ж перевага цієї моделі полягає в тому, що авторами побудована шкала структурованості елементів ІК, при цьому найбільш структурований (отже, повністю належить компанії) структурний капітал, найменш – капітал клієнтів; структурованість людського капіталу розглядається нижче середнього рівня. Такий елемент як, наприклад, «структурний капітал плюс людський капітал» розглядається як знання, компетенція та вміння співробітників, що належать до структури компанії і не можуть бути втрачені через звільнення працівника. Цей показник знаходиться в центрі шкали структурованості інтелектуального капіталу.

Розгляд ІК в якості основного джерела успіху компанії в майбутньому притаманний також і для IC-Rating™ [3]. Для кожної галузі розглядаються такі питання:

- Яку вартість і ефективність має сьогоднішній ІК?
- Чи має підприємство бажання та можливість зберігати та вдосконалювати цей капітал?

- Наскільки високий ризик втрати ІК?

Результат оцінки обґрунтовується письмово у формі детального звіту і роз'яснюється. З огляду на це, сегмент, що розглядається, оцінюється шляхом стандартизованого процесу з трьох різних поглядів: оцінка сьогодишньої ефективності ІК; оцінка управління організацією, розвитку та відновлення ІК; оцінка ризику зниження ефективності. Результат оцінки ІК-масштабування факторів, що є визначальними для дохідності організації в довгостроковому періоді. Цей результат може використовуватись як основа для прийняття рішень відносно змін (управління людськими ресурсами, управління підприємством, маркетинг, збут і т. д.), а також як керівництво для щоденних робочих процесів.

На сьогодні дослідження і розробки в області управління ІК організації продовжують

проводити у рамках системного підходу. Діяльність організації розглядається як взаємодія окремих її працівників і підрозділів у процесі реалізації індивідуальних і загально-організаційних завдань, взаємопов'язаних між собою. Стратегічний розвиток організації прямо залежить від забезпечення ефективної взаємодії між її підрозділами в процесі формування та використання інтелектуальних ресурсів [1–9].

Аналізуючи складові ІК туристичної компанії, приходимо до висновку, що основними його елементами є людський капітал і капітал відносин. В організаційному капіталі найбільшого значення набувають організаційні структури, системи управління та торгові марки. Враховуючи ці особливості туристичної компанії, можемо сформулювати підсистему управління ІК (рис.).

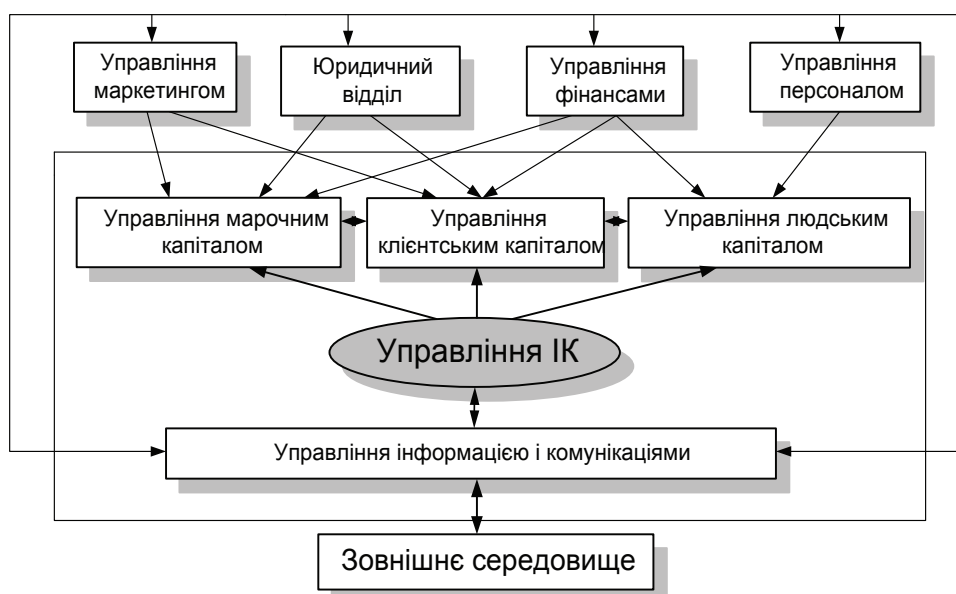


Рис. Підсистема управління ІК у системі управління туристичною компанією

Усі 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).

Отже, система управління ІК туристичної компанії 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 усіх існуючих складових системи управління компанії, де це стосується формування та використання ІК. Дослідження показали, що використання даної системи управління не потребує суттєвого збільшення кількості

Таблиця 2

Функціональний зміст складових системи управління ІК туристичної компанії

Підсистема управління ІК туристичної компанії	Функції
Управління людським капіталом	<ul style="list-style-type: none"> • Створення умов для генерації нових ідей; • прогнозування потреби в кадрах; • виявлення потенціалу працівників; • забезпечення мотивації творчої активності; • здійснення заходів з розвитку взаєморозуміння та взаємодії в колективі, лідерства та схильності до творчості
Управління марочним капіталом	<ul style="list-style-type: none"> • Формування портфеля торгових марок; • забезпечення позитивного іміджу компанії; • проведення вартісної оцінки марочного капіталу; • забезпечення правової охорони та захисту торгових марок
Управління клієнтським капіталом	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення клієнтської бази; • підвищення рівня довіри клієнтів; • підвищення рівня сервісу тощо
Управління інформаційним забезпеченням і комунікаціями	<ul style="list-style-type: none"> • Формування системи методів і 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 і способів раціонального використання інформаційної бази; • моніторинг і врахування змін факторів зовнішнього середовища та реалізацію заходів щодо попередження витоку комерційної інформації у зовнішнє середовище

персоналу, тому порівняно з результатами, які вона забезпечує, її використання є ефективним.

ЛІТЕРАТУРА

- Edvinsson L. Skandia Navigator [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.intellectualcapital.se>. – Titla from display.
- Sveiby K. E. Methods for Measuring Intangible Assets [Electronic resource] / K. E. Sveiby. – Mode of access : <http://www.sveiby.com>. – Titla from display.
- Intellectual Capital Management auf Basis eines IC-Rating™ [Electronic resource] / Marc S. Tenbrigg, Mart Kivikas. – Mode of access : <http://www.braiconn.de>. – Titla from display.
- Нонака И. Компания-создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.
- Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг. – С.Пб. : Питер, 2001. – 288 с.
- Просвирина И. И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы / И. И. Просвирина // Финансовый менеджмент. – 2004. – № 4. – С. 5–9.
- Старкова Н. О. Интеллектуальные активы фирмы: идентификация и управление / Старкова Н. О., Костецкий А. Н. // Экономика. Управление. Право. – 2000. – № 4. – С. 16–22.
- Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / О. В. Кендюхов ; Нац. акад. наук України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 31 с.
- Маркова Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу: автореферат дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Н. С. Маркова ; Харків. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид-во Харків. нац. екон. ун-т., 2005. – 18 с.