

## РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Т. О. Гусаковська, кандидат економічних наук**

В умовах динамічного розвитку економіки впровадження нових наукомістких технологій виробництва, створення нових продуктів для вітчизняних підприємств є необхідною передумовою для забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку. Володіння виключними правами на унікальні розробки, людським капіталом, марочним капіталом, капіталом відносин дає можливість обмежити коло конкурентів і забезпечувати лідерські позиції у завойованому сегменті ринку. Тому ефективне управління інтелектуальним капіталом стає сьогодні важливою складовою процесу управління на сучасних підприємствах.

Важливу роль у дослідженні цієї проблеми відіграли такі відомі вчені, як: Л. Едвінсон, Е. Брукінг, І. Нонака, В. Г. Зінов, О. В. Кендюхов та ін. [1–8]. Однак, незважаючи на існування значної кількості досліджень у галузі управління інтелектуальним капіталом та інтелектуальною власністю, низка питань, пов'язаних із розвитком організаційно-методичного забезпечення процесу управління інтелектуальним капіталом, залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є удосконалення організаційно-методичного забезпечення процесу управління формуванням та використанням інтелектуального капіталу на підприємствах.

Для практичної реалізації управління інтелектуальним капіталом (ІК) на підприємстві, що охоплює формування та використання ІК та його основних складових: людського та структурного капіталу, пропонується розробити бізнес-модель організації управління ІК.

При побудові бізнес-моделі найбільш доцільним, на наш погляд, є використання процесного підходу, основним принципом якого є структуризація діяльності організації відповідно до її бізнес-процесів, а не організаційно-штатною структурою. Саме бізнес-процеси, що формують результат, який відповідає ринковим потребам, набувають сьогодні провідного значення. Модель, заснована тільки на організаційно-штатній структурі, може лише продемонструвати її недоліки, на основі значеної моделі можна лише внести пропозиції про зміни в організаційній структурі. З іншого боку, модель, заснована на бізнес-процесах, включає в себе також і організаційно-штатну структуру підприємства, але розглядає її в тісному взаємозв'язку з бізнес-процесами, що протікають в організації.

Класичним методом процесного підходу до побудови бізнес-моделей управління є метод функціонального моделювання SADT [9]. Метод являє собою сукупність правил і процедур, призначених для побудови функціональної моделі об'єкта будь-якої предметної області. Модель SADT відображає функціональну структуру об'єкта, тобто здійснювані ним дії та зв'язки між цими діями.

В основі методології лежать чотири основні поняття: першим із них є поняття «функціональний блок». Функціональний блок графічно зображується у вигляді прямокутника і являє собою деяку конкретну функцію в межах цієї системи. Кожна з чотирьох сторін функціонального блоку має своє певне значення (роль), при цьому верхня сторона має значення «Управління», ліва сторона має значення «Вхід», права сторона – значення «Ви-

хід»; нижня сторона – значення «Механізм». Кожен функціональний блок цієї системи повинен мати свій унікальний ідентифікаційний номер. Другим аспектом методології є поняття «інтерфейсна дуга». Інтерфейсна дуга відображає елемент системи, який обробляється функціональним блоком або здійснює інший вплив на функцію, відображену функціональним блоком. Графічним відображенням інтерфейсної дуги є однонаправлена стрілка. Кожна інтерфейсна дуга повинна мати своє унікальне найменування. За допомогою інтерфейсних дуг відображають різні об'єкти, що в тій чи іншій мірі визначають процеси, які відбуваються в системі. Залежно від того, до якої із сторін підходить інтерфейсна дуга, вона має назву «вхід», «вихід» або «управління». Крім того, «джерелом» (початком) і «приймачем» кожної функціональної дуги можуть бути тільки функціональні блоки, при цьому «джерелом» може бути тільки вихідна сторона блока, а «приймачем» будь-яка з трьох, що залишилися.

Метод SADT може використовуватись для моделювання найрізноманітніших процесів і систем. Сьогодні його використовують для аналізу функцій, здійснюваних системою, та визначення механізмів, завдяки яким вони здійснюються [9]. Його основними перевагами є: повнота опису бізнес-процесу (управління, інформаційні та матеріальні потоки, зворотні зв'язки); комплексність декомпозиції; можливість деталізації інформаційних потоків; наявність жорстких вимог, що забезпечують отримання моделей стандартного виду; простота документування процесів; відповідність підходу до опису процесів стандарту ISO 9000:2000.

Бізнес-модель організації управління інтелектуальним капіталом підприємства являє собою сукупність дій із метою формування ІК підприємства та його використання в процесі комерційної та господарської діяльності. Верхній рівень моделі є контекстним і відображає основну дію – управління інтелектуальним капіталом підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Верхній рівень бізнес-моделі управління ІК підприємства

Завданням наступних рівнів декомпозиції моделі є описання основних підпроцесів, які включає в себе процес управління інтелектуальним капіталом. Другий рівень декомпозиції зображує бізнес-процеси, що пов'язані з управлінням формуванням людського капіталу, інфраструктурного та ринкового капіталу, портфеля інтелектуальної власності та його використанням. На вхід зазначених бізнес-процесів надходять вихідні дані та інформація для створення (проекування) науково-технічної розробки, а на виході необхідно отримати інформацію про використання ІК та напрями підвищення його ефективності (рис. 2).

Процес управління формуванням портфеля інтелектуальної власності на підприємстві (рис. 3) складається з таких блоків: придбання об'єктів інтелектуальної власності у сторонніх організацій або осіб, систематизація власних інтелектуальних продуктів і оформлення їх як об'єктів інтелектуальної власності та формування портфеля інтелектуальної власності підприємства. Рішення про придбання інтелектуальної власності (ліцензія, договір про поступку прав тощо) приймається у випадку потреби отримання інтелектуальної власності, створити яку неможливо або економічно невідповідно для цього підприємства.

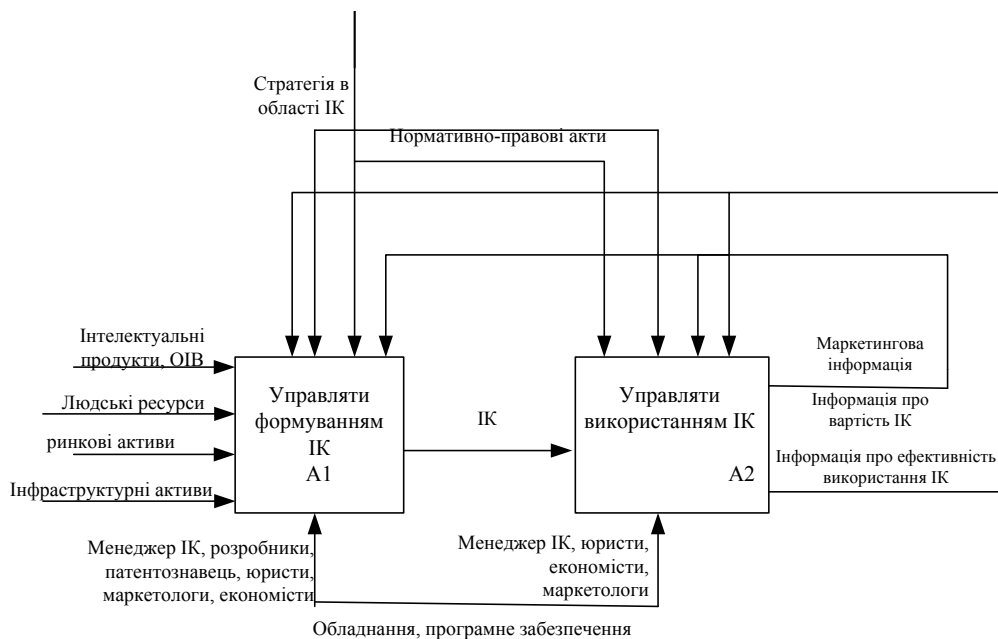


Рис. 2. Процес управління ІК підприємства

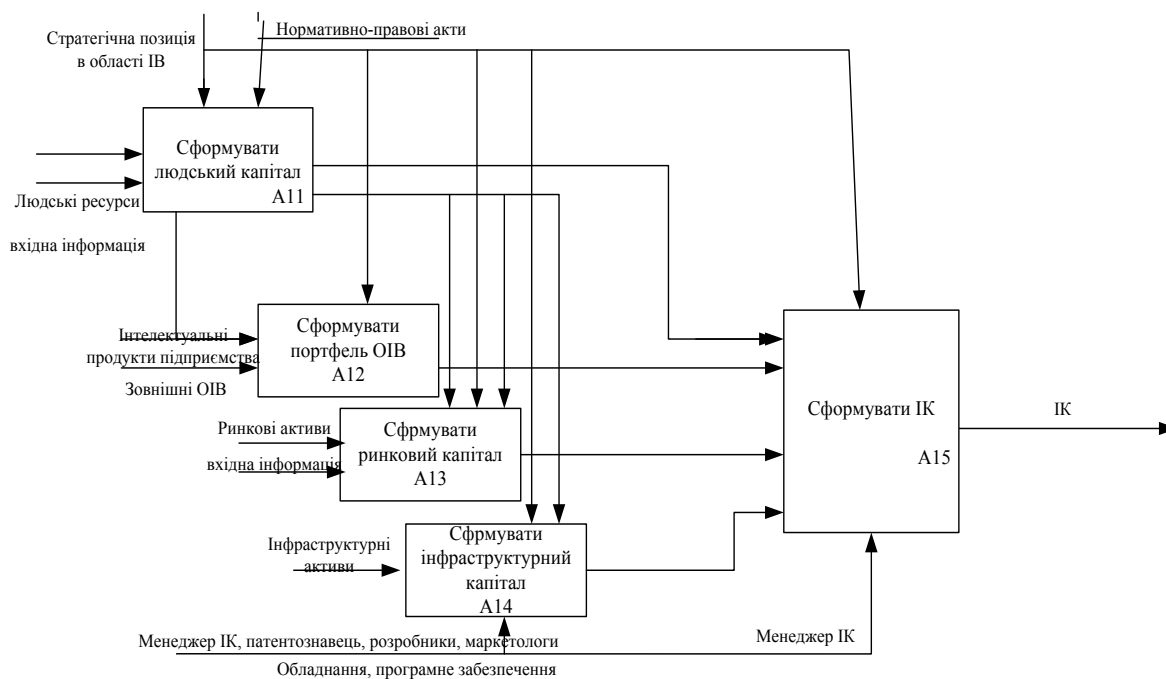


Рис. 3. Процес управління формуванням інтелектуального капіталу підприємства

Рішення про придбання ОІВ (ліцензія, договір про поступку прав тощо) приймається у разі потреби отримання інтелектуальної власності, створити яку є неможливо або економічно не вигідно для цього підприємства.

На вході цього процесу знаходиться інформація про передові розробки, що дають мож-

ливість задовольнити існуючі потреби підприємства. На виході цього бізнес-процесу буде знаходитись портфель ОІВ власності підприємства.

Під час виконання робіт, пов'язаних із формуванням портфеля об'єктів інтелектуальної власності підприємства будуть задіяні розробники (винахідники), патентознавці, мар-

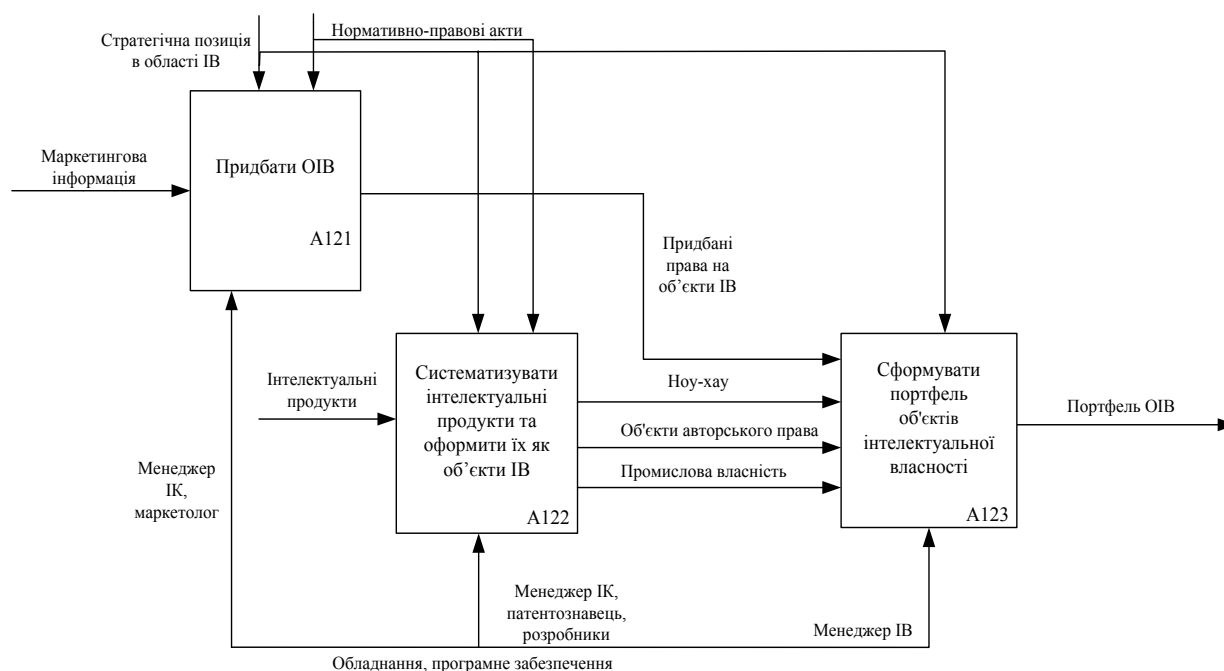


Рис. 4. Процес управління формуванням портфеля OIB

кетологи та менеджер із інтелектуальної власності, що в своїй діяльності будуть керуватися стратегічною позицією підприємства та нормативно-правовою документацією. Водночас у ході формування портфеля інтелектуальної власності підприємства провідне значення мають власні науково-технічні розробки, які необхідно систематизувати з метою визначення адекватного методу охорони та напрямів використання. Процес систематизації інтелектуальних продуктів складається з таких підпроцесів: аналіз комерційного потенціалу розробки, визначення виду охорони (авторське право, патент, ноу-хау) та оформлення прав інтелектуальної власності. При цьому, якщо прийнято рішення про патентну охорону, необхідно провести аналіз патентоспроможності об'єкта і в разі невідповідності умовам патентоспроможності, розглянути можливість його засекречування.

Процес управління використанням інтелектуального капіталу складається з таких функціональних блоків (рис. 5): визначення напрямів використання інтелектуального капіталу, його оцінка, використання інтелектуального капіталу, аналіз ефективності використання та

розробка напрямів удосконалення використання інтелектуального капіталу підприємства.

На виході цього процесу отримуємо інформацію про використання портфеля інтелектуального капіталу та напрями підвищення його ефективності, які, в свою чергу, є інструментом управління при визначенні напрямів використання інтелектуального капіталу. Залежно від стратегічної позиції, ситуації на ринку, виробничих можливостей і з метою максимізації прибутків, мінімізації витрат і зниження всіх видів ризиків менеджмент підприємства приймає рішення про використання певних елементів інтелектуального капіталу (патенти, торгові марки, ноу-хау тощо) у своїй комерційній діяльності або надання прав на їх використання стороннім організаціям (продаж, ліцензування, організація спільного підприємства тощо).

Для реалізації зазначеного процесу необхідно задіяти таких фахівців, як менеджер ІК, маркетологи, економісти та юристи. При цьому в своїй діяльності названі спеціалісти будуть насамперед керуватися стратегічною позицією підприємства в області управління ІК, нормативно-правовою документацією, методологічною базою оцінки ІК при врахуван-

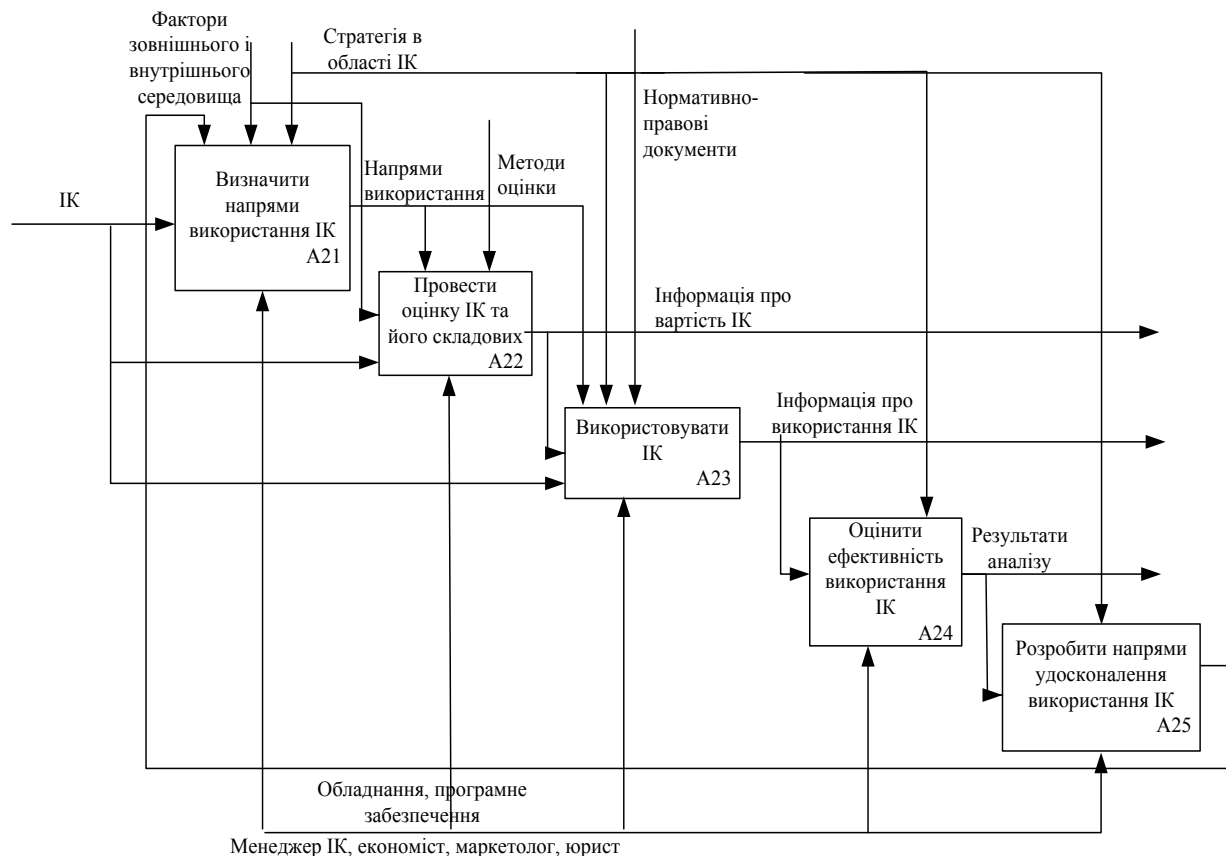


Рис. 5. Процес управління використанням інтелектуального капіталу

ні впливу на підприємство різноманітних зовнішніх чинників.

Із представлених діаграм видно, що в процесі управління інтелектуальним капіталом беруть участь різні групи працівників підприємства, які займаються створенням інтелектуальних продуктів, забезпечують їм належну охорону, здійснюють їх комерційну реалізацію. Тому велике значення має координація дій усіх підрозділів і спеціалістів, що задіяні в процесі створення та використання ІК підприємства.

Отже, розроблена бізнес-модель управління ІК підприємства включає всі основні бізнес-процеси управління, умови та механізми їх здійснення, а також результати, які можливо отримати. Розвитком бізнес-моделі управління інтелектуального капіталу підприємства є подальша розробка структури управління підприємством, що включає в себе систему управління інтелектуальним капіталом.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Edvinsson L. Skandia Navigator [Електронний ресурс] / Edvinsson L. – Режим доступу: <http://www.intellectualcapital.se>. – Заголовок з екрана.
2. Sveiby K. E. Methods for Measuring Intangible Assets [Електронний ресурс] / K. E. Sveiby. – Режим доступу: <http://www.sveiby.com>. – Заголовок з екрана.
3. Intellectual Capital Management auf Basis eines IC-Rating™ [Електронний ресурс] / Marc S. Tenbrieg, Mart Kivikas. – Режим доступу: <http://www.braiconn.de>. – Заголовок з екрана.
4. Нонака И. Компания-создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес» 2003. – 384 с.
5. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг. – С.Пб.: Питер, 2001. – 288 с.
6. Зинов В. Управление интеллектуальной собственностью: 24 часа в сутки [Електронний ресурс] / В. Зинов. – Режим доступу:

- <http://www.cnews.ru>. – Заголовок з екрана.
7. 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 пром-сті. – Донецьк, 2007. – 31 с.
  8. Маркова Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Н. С. Маркова ; Харків. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 18 с.
  9. Вендров А. М. Методы моделирования бизнес-процессов [Електронний ресурс] / А. М. Вендров. – Режим доступу: <http://www.jetinfo.ru>. – Заголовок з екрана.

УДК 005.91

## ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

А. В. Баско

Щоб досягнути конкурентоспроможної позиції, сучасним підприємствам слід формувати конкурентоспроможну робочу силу та ефективні соціально-трудова відносини. Це пов'язано з тим, що в умовах ринкової трансформації економіки найсуттєвіші перетворення відбуваються насамперед у соціально-трудова сфері. Становлення державності, демократизація суспільного життя, створення нового правового та мотиваційного поля – всі ці соціально-політичні та економічні явища впливають на стан соціально-трудова відносин в Україні. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства слід розглядати у контексті ринково орієнтованого розвитку економіки України, в тому числі конкуренції між суб'єктами трудова відносин, яке неможливе без розвитку персоналу, зокрема управлінського.

У розвиток концепцій конкуренції зробили певний внесок С. Л. Брю, Дж. К. Гелбрейт, Дж. Кейнс, І. Кірснер, К. М. Макконел, А. Маршал, Дж. Пері, А. Сміт, М. Фрідмен, Ф. фон Хайек, який став закономірним результатом генезису світової економічної думки. Врахування економічної сутності категорії конкуренції при аналізі закономірностей розвитку сфери праці дозволили П. Агіону, М. Портеру, Г. Стендінгу поглибити дослідження проблем

соціально-трудова відносин на ринку праці. Питання розвитку персоналу розкрито в наукових працях Б. Генкіна, О. Грішнєвої, А. Колота, Л. Лісогор, І. Петрової, М. Семикіної, Г. Савченко та ін. Але невирішеними залишаються проблеми взаємозв'язку розвитку персоналу, зокрема управлінського, та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою статті є поглиблення теоретичних основ щодо конкурентоспроможності підприємства та розвитку управлінського персоналу як її основи.

Дослідження категорії «конкурентоспроможність» і її зв'язку з іншими економічними категоріями має велике значення при реформуванні економіки України у напрямі створення повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин. Очевидно, що категорія «конкурентоспроможність» пов'язана з поняттям «конкуренція».

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає, що «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не