

УДК 338.31

## УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Манухіна М.Ю.

### MANAGEMENT OF INTANGIBLE ASSETS ON THE BASIS OF COMPETENCY-BASED APPROACH

Manukhina M.

*У статті досліджено роль нематеріальних активів для забезпечення функціонування та розвитку підприємств. Обґрунтовано необхідність здійснення управління нематеріальними активами та виділено основні етапи процесу управління нематеріальними активами на засадах компетентісно-орієнтованого підходу. Визначено основні критерії компетентісно-орієнтованого управління нематеріальними активами.*

**Ключові слова:** нематеріальні активи, управління нематеріальними активами, компетентісно-орієнтована стратегія.

**Вступ.** Успішне функціонування підприємства в ринкових умовах передбачає широке використання в господарській практиці не тільки матеріальних і трудових ресурсів, а також і нематеріальних ресурсів. В сучасних умовах нематеріальні ресурси є важливою частиною потенціалу підприємства, визначальним фактором підвищення його конкурентоспроможності. Сьогодні практика діяльності вітчизняних підприємств вказує на те, що нематеріальним активам та ресурсам приділяється незначна функція. Більшість підприємств не розвивають інтелектуальний капітал, що призводить до зниження якості продукції, послаблення конкурентоспроможності, втрати частки ринку.

Незважаючи на наукові здобутки, існує ціла низка проблемних питань, які потребують подальших досліджень, зокрема, формування комплексної системи управління нематеріальними активами на підприємствах з урахуванням специфіки їх діяльності та чинників зовнішнього середовища. Достатньо слабе висвітлення таких важливих управлінських аспектів як побудова цілісної інформаційної системи забезпечення управління нематеріальними активами, гнучкої системи контролю реалізації управлінських рішень стосовно цих об'єктів, обґрунтування методичного інструментарію оцінки та формування системи оціночних показників нематеріальних активів.

Управління нематеріальними активами це складний процес, який потребує проведення їх оцінки, структурування, розробки стратегії розвитку.

Відсутність єдиного підходу до визначення змісту нематеріальних активів як об'єкта управління, зокрема стратегічного, ідентифікації складових нематеріальних активів, різноплановість їх класифікаційних ознак та групувань з метою управління вимагає подальших наукових розробок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління нематеріальними активами на підприємстві в сучасних умовах господарювання є доволі актуальними. Цією проблемою цікавляться як провідні науковці, так і практики - керівники підприємств. Проблематику управління нематеріальними активами розглянуто у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як, І. Бланк, Е. Брукінг, О. Бутнік-Сіверський, М. Дишкант, О. Мельнік, М. Мелоун, О. Мних, К. Свейбі, Н. Слободянюк, І. Стояненко, А. Чухно. Проте ще залишається чимало невирішених питань, пов'язаних із визначенням, використанням, оцінкою та управлінням нематеріальними активами в діяльності підприємств, які потребують ретельного дослідження і розробки пропозицій для практичної діяльності.

Тому актуальним є дослідження щодо систематизації основних наукових розробок із проблематики управління нематеріальними активами промислових підприємств.

Формулювання мети статті. Мета статті полягає у розвитку теоретико-методологічних положень щодо управління нематеріальними активами підприємств на засадах компетентісно-орієнтованого підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства все більшого значення набувають нематеріальні

активи, саме вони виступають формою реалізації знань та дозволяють підприємству не тільки ефективно функціонувати, а й розвиватися. Нематеріальні активи є специфічним об'єктом управління, завдяки якому на підприємстві створюються умови, необхідні для забезпечення і підвищення ефективності діяльності.

Згідно з МСФЗ 3 «Об'єднання бізнесу» та МСБО 38 «Нематеріальні активи» нематеріальний актив – це ресурс:

- немонетарний;
- який не має матеріальної форми;
- ідентифікований;
- який контролюється компанією;
- від якого компанія очікує отримати економічні вигоди [1].

Практично тотожне визначення нематеріальних активів наведено і в національному Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: нематеріальні активи є немонетарним активом, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований [2]. Даний вид активів контролюється підприємством з метою використання протягом періоду більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, для адміністративних потреб чи надання в оренду іншим юридичним або фізичним особам.

Відповідно до Міжнародних стандартів оцінки (МСО 2011) нематеріальний актив представляє собою «неденежний актив, который обладает экономическими свойствами». Він не має фізичної субстанції, але надає певні права та можливість отримувати економічні вигоди своєму правовласнику.

У сучасному економічному словнику нематеріальні активи визначаються як цінності, які належать підприємствам і організаціям та не являються фізичними матеріальними об'єктами, що уособлюють цінність в своїй фізичній суті, але мають вартісну та грошову оцінку завдяки можливості використання та отримання від них доходу.

Дослідження літературних джерел з даної проблеми виявило відсутність єдиної точки зору науковців щодо трактування сутності цього поняття, а аналіз існуючих дефініцій даної економічної категорії засвідчив, що, як правило, нематеріальні активи підприємства розглядаються в науково-методичній літературі з бухгалтерської чи юридичної точок зору.

Нематеріальним активам притаманна ціла низка специфічних ознак, зокрема: відмінність об'єктів за природою виникнення та сферами використання, відсутність матеріальної форми існування; використання активів протягом тривалого часу та складність оцінки та визначення терміну корисного використання; реальну участь у фінансово-економічних процесах; високий ступень невизначеності розмірів майбутнього прибутку від їх використання; суттєву роль в інноваційних процесах. Таким чином, сутність нематеріальних активів доцільно розглядати як сукуп-

ність усіх наявних у підприємства прав на різні види власності, які мають певну цінність для суб'єкта господарювання і забезпечують йому можливість отримання вигоди чи доходу.

Нематеріальні активи є однією з найбільш важливих і значимих складових світових компаній, вони є основою для їх присутності, конкурентоспроможності та домінування на ринку, а також забезпечення постійної прибутковості провідних корпорацій.

Для ефективного використання інтелектуальних ресурсів, наприклад отримання додаткових оборотних коштів, додаткових прибутків від передачі прав на використання об'єктів інтелектуальної власності, необхідно дотримуватись певної методики управління нематеріальними активами.

Управління інтелектуальними активами – сукупність стратегічно узгоджених і пов'язаних між собою методів і засобів управління інтелектуальним капіталом, спрямована на збільшення вартості та результативності інтелектуального капіталу і бізнесу в цілому [3].

Існує ряд проблем, які необхідно враховувати в процесі управління нематеріальними активами.

Проблеми управління нематеріальними активами:

- протиріччя в нормативних актах;
- недостатня кваліфікація і відсутність мотивації персоналу щодо надання об'єктивної інформації про вартість компанії;
- навмисне заниження вартості для використання сірих схем при продажу бізнесу;
- нерозуміння природи активів і факторів, що впливають на їх вартість;
- суб'єктивність оцінки;
- залежність вартості нематеріальних активів від якості управління.

Управління розвитком нематеріальними активами розглядається як безперервний процес, що має циклічний характер. Процес управління нематеріальними активами повинен відповідати корпоративним цілям загальної стратегії розвитку підприємства.

Базова модель управління нематеріальними активами на підприємстві дає можливість приймати обґрунтовані і конструктивні рішення та передбачає такі етапи:

1. Формування стратегії вкладення в нематеріальні активи.
2. Оцінка стратегії нематеріальних активів і конкурентоспроможності.
3. Класифікація всіх об'єктів інтелектуальної власності підприємства, аналіз використання та правової охорони даних об'єктів.
4. Прийняття рішення про майбутні капіталовкладення за рахунок накопичених або зовнішніх джерел.
5. Формування портфеля нематеріальних активів.
6. Аналіз ефективності використання нематеріальних активів.

7. Прийняття управлінських рішень щодо інновацій[4].

Процес управління НМА повинен бути системним і підпорядковуватись інноваційним цілям підприємства.

*Під управлінням нематеріальними активами підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу* пропонуємо розуміти як одну з складових економічного управління підприємством, що представляє собою сукупність заходів щодо оцінки обсягів наявних нематеріальних активів підприємства, аналізу та контролю ефективності їх використання у поточному періоді, виявлення потенційних джерел їх формування у перспективі і забезпечення умов подальшого розвитку та корисного використання відповідно до фактичного стану та можливих змін зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта, з метою зростання соціально-економічної цінності останнього та набуття ним стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Відповідно *головною метою* управлінням нематеріальними активами підприємства має стати підвищення ефективності функціонування останнього, яке передбачає максимізацію добробуту його власників у поточному та перспективному періодах, що виражається у зростанні ринкової вартості та соціально-економічної цінності підприємства, і набуття стійких конкурентних переваг на ринку.

*Суб'єктами управління* нематеріальними активами підприємства виступають:

1) залежно від рівня управління: власники бізнесу та управлінський персонал підприємства (стратегічний рівень управління); керівники функціональних підрозділів підприємства (на тактичному рівні) та відповідальні за бізнес-процеси, керівники центрів відповідальності (на оперативному рівні).

2) залежно від об'єкту управління: аналітики, експерти, консультанти, новатори.

*Об'єктом управління* є нематеріальні активи підприємства в розрізі їх речово-вартісної структури: нематеріальні активи, що відображаються на балансі підприємства та нематеріальні активи, що не відображаються на балансі підприємства.

Управління нематеріальними активами на засадах *компетентнісно-орієнтованого підходу* передбачає такі етапи:

1. Формування цілей розвитку нематеріальних активів - на цьому етапі необхідно визначити такі цілі розвитку складових інтелектуального капіталу, які підпорядковувалися загальним (корпоративним) цілям та не суперечили стратегії розвитку підприємства.

2. Оцінка вартості та структури нематеріальних активів - необхідно оцінити структуру портфеля нематеріальних активів (які

види нематеріальних активів є у наявності), їх вартість (визначення фінансового еквіваленту нематеріальних активів), згрупувати за змістом та проранжувати за ступенем важливості.

3. Розроблення стратегії розвитку нематеріальних активів, яка передбачатиме формування напрямів їх розвитку на підприємстві.

4. Розроблення комплексу заходів щодо забезпечення розвитку нематеріальних активів - передбачає заходи які забезпечать розвиток за видами нематеріальних активів.

5. Реалізація комплексу заходів - введення в дію комплексу заходів за напрямами забезпечення розвитку нематеріальних активів.

6. Контролювання та корегування стратегії розвитку нематеріальних активів - найвідповідальніший етап, який передбачає нагляд за реалізацією компетентнісно-орієнтованої стратегії (Рис.).

Управління розвитком нематеріальних активів має циклічний характер, оскільки досягнення поставлених цілей потребує розроблення нових пріоритетних орієнтирів, до яких прямуватиме підприємство.

Розроблення комплексу заходів щодо забезпечення розвитку нематеріальних активів, як один із етапів управління розвитком нематеріальних активів, передбачає розроблення напрямів для забезпечення функціонування ринкових, людських та інфраструктурних активів, об'єктів інтелектуальної власності [6].

Формування комплексу заходів щодо забезпечення розвитку нематеріальних активів передбачає розроблення певних управлінських рішень для кожної із складових нематеріальних активів (об'єктів інтелектуальної власності, ринкових активів, людських та інфраструктурних активів). В нашому дослідженні увага акцентується більшою мірою на ринкових, людських та інфраструктурних активах. На нашу думку, такі активи як патенти, ліцензії, авторське право тощо, може придбати підприємство або створити власними силами за рахунок вкладення коштів за доволі короткий термін. Проте таким активом, як людські, потрібно приділяти значно більше уваги та часу, вкладати значні кошти, застосовувати успішний менеджмент, але не завжди витрачені зусилля та старання дають бажаний результат.

Важливим аспектом управління нематеріальними активами підприємства є вибір адекватних методів та аналітичних процедур для проведення їх стратегічної діагностики. За її допомогою з'являється можливість визначати стратегічні напрями діяльності, цілі, пріоритети, а також виявляти активи, що формують конкурентні переваги для підприємства, формують слабкі і сильні сторони по відношенню до кожного ресурсу; ідентифікують стратегічний простір організації та розкривають стратегічні можливості зовнішнього середовища. На цьому етапі доцільно проводити: постійний моніторинг місця і положення підприємства на ринку в зовнішньому середовищі; визначати напрямки формування цілей та

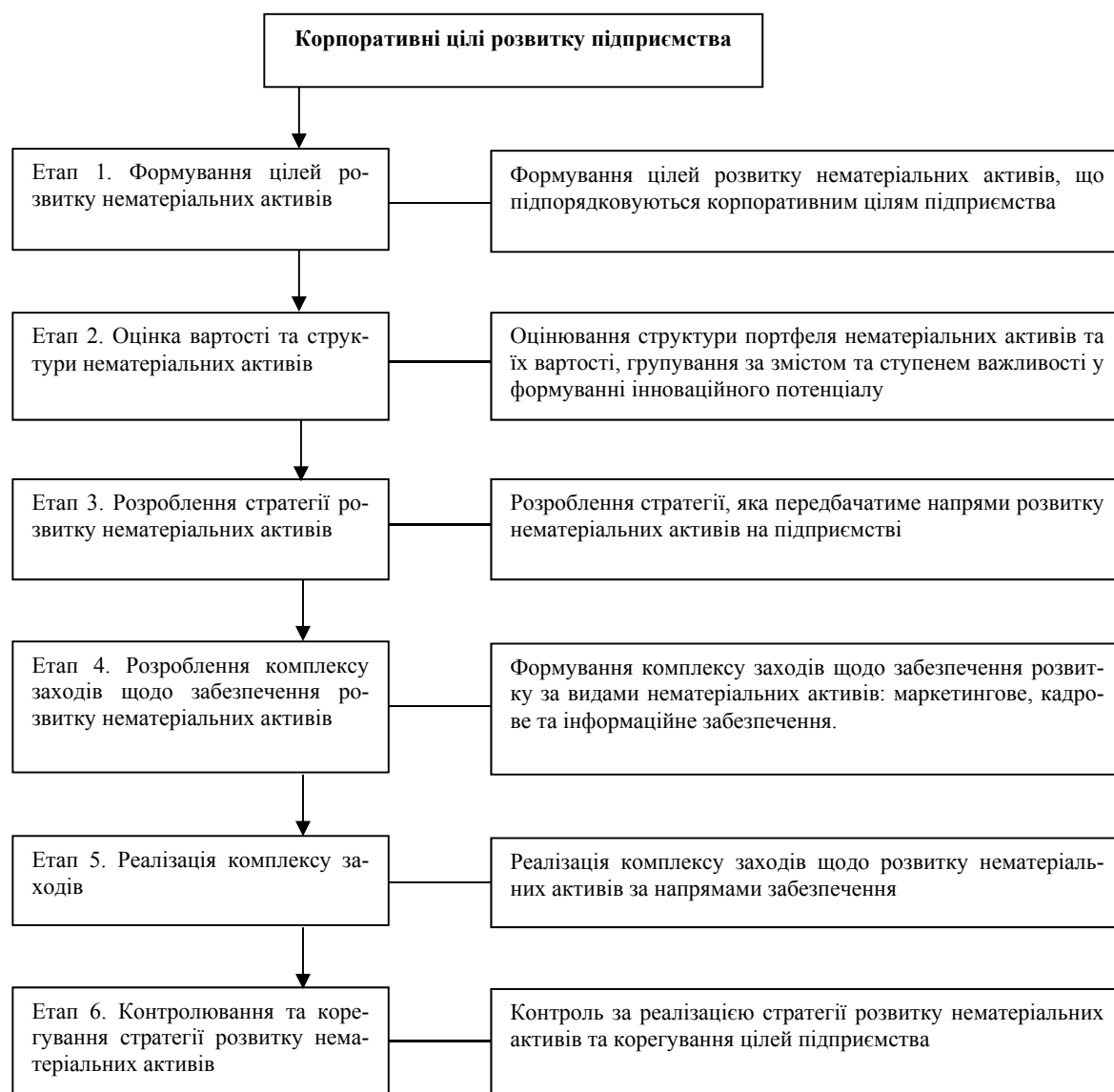


Рис. Управління розвитком нематеріальних активів на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу

завдань удосконалення управління; передбачувати можливі кризові ситуації, пропанувати заходи щодо усунення або пом'якшення їх негативних наслідків; обґрунтовувати можливості застосування виявлених стратегічних активів для досягнення визначених цілей та стратегії підприємства.

**Висновки.** У сучасних умовах господарювання відбувається істотне зростання ролі нематеріальних активів у функціонуванні підприємств і перетворення цих активів у суттєвий чинник, що впливає на ринкову вартість підприємства, його конкурентоспроможність на ринку, створення нової вартості у формі технологічних, продуктових та управлінських інновацій, сприяє їх сталому розвитку і потребує формування ефективної системи управління.

Застосування на практиці підходів до управління нематеріальними активами на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу дозволить підприємст-

вам генерувати та акумулювати інтелектуальний капітал, підвищувати ринкову вартість активів, покращувати якість продукції та її конкурентоспроможність, завойовувати нові ринки збуту, покращити ділову репутацію, просувати нові торгові марки та закріпити на ринку успішний бренд.

Подальші дослідження будуть спрямовані на детальніше формування окремих елементів системи управління нематеріальними активами.

#### Література

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи» (IAS 38 «Intangible Assets») [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/929_050).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» : із змінами, згідно з Наказами Міністерства фінансів N 627 (z1242-13) від

- 27.06.2013 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>.
3. 3.Мельник О.В. Управління нематеріальними активами: стратегічний аспект [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.В. Мельник. – Київський національний економічний університет. — К., 2014. — 22 с.
  4. 4.Стоянєнко І.В. Управління нематеріальними активами підприємств: сучасний стан і перспективи розвитку [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2196>.
  5. Слободянюк Н.А. Системний підхід к управленню нематеріальних активів [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2009new/3-slobod.php>.
  6. Мірошник Р.О. Методика позиціювання машинобудівних підприємств у матриці «нематеріальні активи-інноваційна активність» / Мірошник Р.О., Сорочак О.З. //Збірник наукових праць «Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики» - Харків: Видавництво Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут». - 2010. - № 3(10). - с. 101-117.

#### References

1. International Accounting Standard 38 «Intangible assets» (IAS 38 «Intangible Assets») [Electronic resource]. – Access mode : [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/929_050).
2. National Accounting Standard (Standard) 8 «Intangible Assets» : with changes, in accordance with the orders of the Ministry of Finance N 627 (z1242-13) 27.06.2013 [Electronic resource] – Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>.
3. Melnyk O.V. Management of intangible assets: the strategic aspect [Text]: author's abstract. PhD. econ Sciences: 08.00.04 / O.V. Melnyk - Kyiv National Economic University. - K., 2014. - 22 p.
4. Stoyanenko I.V. Management of intangible assets of enterprises: current state and prospects of development [Electronic resource] / Access mode:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2196>.
5. Slobodyanyuk N.A. Systemic approach to the management of intangible assets [Electronic resource] / Access mode: <http://www.confcontact.com/2009new/3-slobod.php>.
6. Miroshnik R.O. Methodology of positioning machine-building enterprises in the matrix "intangible assets-innovation activity" / Miroshnik R.O., Sorochak O.Z. // Collection of scientific works "Economics and manage-

ment of enterprises of the machine-building industry: problems of theory and practice" - Kharkiv: Publishing house of the National Aerospace University named after. M.E. Zhukovsky "Kharkiv Aviation Institute". - 2010. - No. 3 (10). - with. 101-117.

#### Манухина М.Ю. Управление нематериальными активами на основе компетентностно-ориентированного подхода

*В статье исследована роль нематериальных активов для обеспечения функционирования и развития предприятий. Рассмотрены методические подходы к управлению развитием нематериальных активов. Обоснована необходимость осуществления управления нематериальными активами и выделены основные этапы процесса управления нематериальными активами на основе компетентностно-ориентированного подхода. Определены критерии компетентностно-ориентированного управления нематериальными активами.*

**Ключевые слова:** нематериальные активы, управление нематериальными активами, компетентностно-ориентированная стратегия.

#### Manukhina M. Management of intangible assets on the basis of competency-based approach

*The role of intangible assets for the operation and development of the enterprises is studied. The necessity of management of intangible assets is justified. The main stages of the intangible assets management are obtained. The methods of intangible assets evaluating and newly created value determining are defined. Status of enterprises' intangible assets in Ukraine is analyzed; basic laws of enterprise's intangible assets management in today's competitive environment are researched; internal and external factors which determine trends of organizational change in the process of intangible assets management are identified; principles of organization and effective functioning of the system of intangible assets management, using of which will help to create objective fundamental basis to form and develop organizational and economic enterprise's intangible assets management mechanism.*

**Keywords:** intangible assets, intangible assets management, competency-based strategy.

**Манухіна Марта Юрїївна** - к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, e-mail: [marta.manukhina@gmail.com](mailto:marta.manukhina@gmail.com)

Рецензент: д.е.н., проф. **Чернявська Є.І.**

Стаття подана 04.12.2017.