

Артеменко Л.П.  
канд. економ. наук, доцент  
Бацалай Т.М.

Національний технічний університет України «КПІ»

## **МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### ***METHODOLOGICAL ASPECTS OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT OF THE INNOVATION-ACTIVE ENTERPRISE***

*У статті розглянуто складові підсистеми інноваційно-активного підприємства та визначено, які дані та інформація накопичуються в них. Виділено підсистему управління інтелектуальним капіталом в загальній системі управління інноваційно-активним підприємством та охарактеризовано її складові компоненти: управління інтелектуальним потенціалом персоналу, управління інноваційною активністю та виробництвом продукції, управління об'єктами інтелектуальної власності, управління технічним забезпеченням та управління діловою репутацією. Сформульовано авторське визначення сутності управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства, що на відмінну від існуючих являє собою діяльність, спрямовану на використання і перетворення потенціалу, ресурсів та можливостей у капітал з метою підвищення інноваційної активності, отримання конкурентних переваг, додаткової вартості та прибутку. Розроблені методичні рекомендації щодо здійснення управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства.*

*В статье рассмотрены составляющие подсистемы инновационно-активного предприятия и определено, какие данные и информация накапливаются в них. Выделено подсистему управления интеллектуальным капиталом в общей системе управления инновационно-активным предприятием и охарактеризованы ее компоненты: управление интеллектуальным потенциалом персонала, управления инновационной активностью и производством продукции, управления объектами интеллектуальной собственности, управления техническим обеспечением и управления деловой репутацией. Сформулировано авторское определение сущности управления интеллектуальным капиталом инновационно-активного предприятия, что в отличие от существующих представляет собой деятельность, направленную на использование и преобразование потенциала, ресурсов и возможностей в капитал с целью повышения инновационной активности, получения конкурентных преимуществ, прибавочной стоимости и прибыли. Разработаны методические рекомендации по осуществлению управления интеллектуальным капиталом инновационно-активного предприятия.*

*In the article there are describes the components of the system of innovation-active enterprise and to determine what data and information collected in them. Management subsystem of intellectual capital in the common system of innovative enterprises is allocated and describes its components: management of intellectual potential personnel, management of innovation and the production of products, intellectual property management, technical support management and reputation management. The author's definition of meaning of intellectual capital management is formed which is different from existing is an activity designed to use and transformation potential,*

*resources and opportunities in the capital in order to increase innovation activity, gain competitive advantage, surplus value and profit. There are specifically designed methodological recommendations in the implementation of the intellectual capital management within innovation-active enterprise.*

**Ключові слова:** інноваційно-активне підприємство, система управління, процес управління, управління інтелектуальним капіталом.

**Вступ.** Особливого значення в сучасних умовах господарювання набувають стабільність соціальних і культурних систем та оптимальне використання обмежених ресурсів у поєднанні з екологічними технологіями, що забезпечують динамічний розвиток як для суспільства, так і для діяльності інноваційно-активних підприємств. Тому актуальними постають питання зростання рівня інноваційності, інформаційності, інтелектуальності й екологічності у виробництві продукції та послуг. Все це досягається завдяки якісним трансформаціям інтелектуального потенціалу в грошові кошти, визначенні ролі інтелектуального капіталу в системі управління інноваційно-активним підприємством та підвищення ефективності управління цим нематеріальним ресурсом.

Проблематиці управління інтелектуальним капіталом підприємств присвячено праці багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: Е. Брукінга [1], Б.Б. Леонтьєва [2], О.С. Поповича [3], О.В. Кендюхова [4], С.М. Ілляшенка [5], П.М. Цибульова [6], О. Грішнєвої [7] та інших [8-11].

Не зважаючи на те, що інтелектуальному капіталу присвячено багато наукових праць, єдиного підходу до управління цим нематеріальним ресурсом не існує.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розробці методичних аспектів управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань: визначити роль інтелектуального капіталу в системі управління інноваційно-активним підприємством; розробити методичні рекомендації щодо побудови підсистеми управління інтелектуальним капіталом; дати визначення сутності управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства та охарактеризувати управління.

**Методологія.** Теоретико-методологічну базу роботи складають праці провідних зарубіжних та вітчизняних учених. Для досягнення поставленого завдання було використано такі загальнонаукові методи досліджень як системний підхід, порівняльний аналіз, індукція, дедукція, логічне узагальнення, аналізу та синтезу.

**Результати дослідження.** З метою ведення ефективної науково-виробничої діяльності інноваційно-активне підприємство слід розглядати як відкриту, динамічну і складну систему, що адаптується до бурхливого

навколишнього середовища, має змінний під впливом часу та інших факторів стан, а також складається з сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів (підсистем) та стійких зв'язків між ними. У свою чергу кожна підсистема може містити менші підсистеми (частини, компоненти). Зміна одного з компонентів обов'язково призводить до зміни всіх інших, що в свою чергу впливає на цілісність функціонування системи.

Розглядаючи інноваційно-активне підприємство з позиції системного підходу, виділимо в його складі містить наступні підсистеми управління: НДДКР, виробництвом, персоналом, фінансами, юридичним забезпеченням, маркетингом і збутом, інформаційними технологіями (ІТ) та визначимо, які дані та інформація накопичуються в них.

Основними елементами в даній системі виступають генератори зовнішньої та внутрішньої інформації про інтелектуальний капітал, взаємозв'язки між підсистемами з генераторами вказаної інформації [8, с. 188].

Підсистема управління НДДКР відповідає за повний цикл створення інновації: починаючи з фундаментальних досліджень, переходом до прикладних НДР та закінчуючи ДКР. На даній стадії відбувається накопичення інформації про створення продукту, його техніко-економічні характеристики, про перебіг інноваційного процесу, обґрунтування технологій, технічних, програмних й інтелектуальних ресурсів, що використовуються.

Підсистема управління виробництвом забезпечує організацію збирання, оброблення і накопичення оперативної інформації з питань виробничої діяльності підприємства; зберігає дані про підвищення продуктивності праці і ефективності виробництва.

Підсистема управління персоналом формує інформацію щодо планування людських ресурсів, їх пошуку, набору, адаптації, навчання, оцінки, мотивації та підвищення кваліфікації. В інноваційно-активному підприємстві персонал – це інвестиції, тому від обсягу вкладених коштів у придбання нових знань, умінь, навичок і ефективно налагоджених комунікацій залежить капіталізація та інноваційна активність як окремого співробітника, так і колективу загалом.

Підсистема управління фінансами виконує роботу щодо формування, ведення і зберігання бази даних економічної інформації; вносить зміни до довідкової та нормативної інформації, яка використовується під час оброблення даних; обробляє та накопичує відомості щодо фінансово – господарської діяльності, бухгалтерського, податкового та управлінського обліку інноваційно-активного підприємства.

Підсистема управління юридичним забезпеченням накопичує відомості щодо правового супроводу цивільних і господарських договорів, у тому числі ліцензійних; забезпечує захист секретної інформації та нерозголошення

комерційної таємниці, експертизу та охорону об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ).

Підсистема управління маркетингом та збутом збирає і накопичує дані та відомості стосовно нових та існуючих клієнтів, виробляє інформацію щодо ключових ринків, цін, конкурентів, обробляє звітність, формує маркетинговий бюджет та цінову політику у відповідності з потребами споживачів.

Підсистема управління ІТ обробляє та зберігає інформацію щодо технічних запитів персоналу та клієнтів, відповідає за консультаційну підтримку користувачів, формує технічну документацію та інструкції, відповідає за адміністрування серверів баз даних та налаштування програмного забезпечення.

Так як кожна підсистема загальної системи управління інноваційно-активним підприємством володіє та накопичує певну інформацію, залежно від своєї специфіки, то необхідно впроваджувати відповідні виробничі та комунікаційні заходи для її ефективного управління. Крім цього і зовнішню та внутрішню інформацію потрібно використовувати й розповсюджувати, а не обмежувати в існуючих рамках лише однієї підсистеми.

Зважаючи на вище викладене, неодмінною умовою є здійснення якісних заходів щодо реорганізації існуючої системи управління, її трансформації та адаптації до змін ринкової кон'юнктури, за для структурного оздоровлення підприємств, активізації інноваційно-інтелектуальної діяльності, отримання конкурентних переваг, а також значних економічних та соціальних ефектів.

Тому пропонуємо виділити ще одну підсистему – управління інтелектуальним капіталом (рис. 1), яка забезпечить в процесі реалізації накопиченої інформації перетворення інтелектуального потенціалу (ІП) в стан інтелектуального капіталу (ІК) з метою створення нової вартості та отримання певних переваг. Завдяки системі управління менеджмент інноваційно-активного підприємства прийматиме ефективні управлінські рішення в умовах неоднозначності, невизначеності та недостатньої інформації, адже інноваційна активність спонукається більш жорсткими конкурентними умовами на ринку.

Основною функцією підсистеми управління інтелектуальним капіталом є координація дій співробітників та взаємозв'язків між ними в процесі створення та використання інтелектуального капіталу організації [8, с. 191].

Запропонована підсистема управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства складатиметься з: управління інтелектуальним потенціалом персоналу, управління інноваційною активністю та виробництвом продукції, управління об'єктами інтелектуальної власності, управління технічним забезпеченням та управління діловою репутацією.

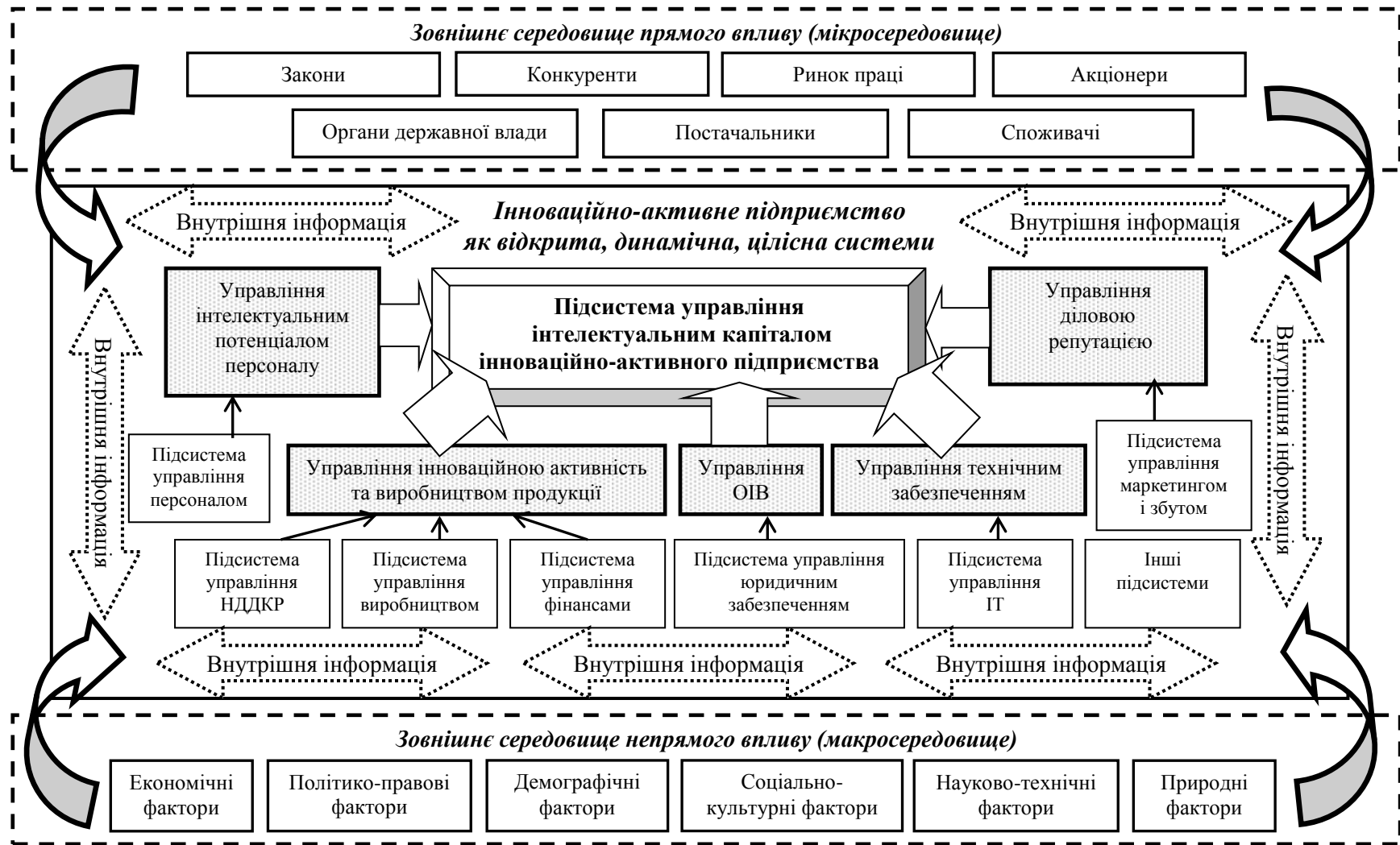


Рис. 1. Місце підсистеми управління інтелектуальним капіталом в інноваційно-активному підприємстві  
(доповнено автором на основі [8])

До покладених функцій на відповідального за напрям управління інтелектуальним потенціалом персоналу віднесемо збирання, обробка та аналіз інформації про знання, досвід та здібності співробітників, отриманої від підсистеми управління персоналом з метою підвищення рівня людського капіталу.

Менеджер з управління інноваційною активністю та виробництвом продукції накопичує та аналізує інформацію щодо динаміки витрат на НДДКР та виробництво, обсяг продажу продукції; використовує дані при визначенні коефіцієнтів рентабельності інновацій, чисельності співробітників, зайнятих у НДДКР, відношення патентів на винаходи та/або раціоналізаторських пропозицій до загальної кількості висунутих патентів на винаходи та/або раціоналізаторських пропозицій.

Відповідальний за напрям управління об'єктами інтелектуальної власності тісно співпрацює з юридичною підсистемою та відповідає за оброблення відомостей щодо ОІВ, сприяє їх використанню, вирішує питання комерціалізації патентів та ліцензій. Головним завданням виступає знайти шляхи ефективного використання ОІВ з метою одержання прибутку.

Морозов О.Ф. виділяє три основних напрямки використання об'єктів інтелектуальної власності в діяльності підприємства [9]: використання ОІВ у виробничому процесі, постановка ОІВ на нематеріальний облік підприємства та трансфер технологій.

Відповідальний за управління технічним забезпеченням координує процес формування структурного капіталу: організація взаємодії людей; налагодження комунікацій та регламентування основних вимог по спілкуванню; реорганізація організаційної структури; здійснення аудиту технологічного, інформаційного та програмного забезпечення.

Менеджер напряму управління діловою репутацією тісно співпрацює з підсистемою маркетингу та збуту. Основними функціями є збір та аналіз відомостей щодо попиту на інновацію, задоволення потреб споживачів, пошуку нових ринків збуту та сервісного обслуговування.

Отже, підсистема управління інтелектуальним капіталом відповідає за генерування, збір і оброблення зовнішньої та внутрішньої інформації, і використовує нематеріальні активи для досягнення стабільних конкурентних позицій на ринку завдяки раціональному та ефективному управлінню інтелектуальними ресурсами інноваційно-активного підприємства.

Розглянемо трактування вчених щодо управління інтелектуальним капіталом. Зокрема Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем під управлінням інтелектуальним капіталом розуміють розміщення і використання ресурсів інтелектуального капіталу, а також управління ними та їх трансформацією (в інші ресурси інтелектуального капіталу або в традиційні економічні ресурси) з метою максимізації поточної цінності організації в очах зацікавлених

сторін [10, с. 34]. Згідно Л.І. Лукичевої, управління інтелектуальним капіталом являє собою сукупність дій та заходів, спрямованих на забезпечення ефективного планування, організації та контролю процесів формування, розвитку і використання інтелектуального капіталу підприємства, а також мотивації процесів його накопичення і множення [8]. І.І. Ткач визначає управління інтелектуальним капіталом як процес внесення змін у параметри формування та використання ІК для досягнення підприємством поставлених економічних цілей [11, с. 50].

На нашу думку управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства – це діяльність, спрямована на використання і перетворення потенціалу, ресурсів та можливостей у капітал з метою підвищення інноваційної активності, отримання конкурентних переваг, додаткової вартості та прибутку.

Авторська розробка управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства представлена на рис. 2.

Ключові аспекти управління інтелектуальним капіталом полягають у виробленні управлінських рішень і наступною їх реалізацією в процесі управління. Процес управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства являє собою послідовність дій, процедур спрямованих на забезпечення ефективного управління формуванням, використанням та розвитком інтелектуального капіталу.

Для здійснення управління інтелектуальним капіталом, перш за все, необхідно визначити, які ресурси необхідні інноваційно-активному підприємстві. Далі ставляться цілі та формується бачення майбутнього стану, визначається політика на довгостроковий період.

Наступним кроком є процедура розпізнання інтелектуального потенціалу: ідентифікуються можливості, які можуть бути використані, проводиться їх аудит та оцінювання, аналізуються отримані результати. В залежності від масштабу поставлених цілей визначаються способи його реалізації: накопичення всередині підприємства без подальшого використання або перетворення на інтелектуальний капітал з метою створення конкурентних переваг.

Якщо керівництво зацікавлене у підвищенні конкурентоспроможності інноваційно-активного підприємства, то наступним є розроблення системи заходів та інструментарію виміру основних компонентів інтелектуального капіталу. Після цього формується системи показників, визначаються верхня і нижня межа порогового рівня кожного окремого показників, отриманні результати порівнюються за кілька періодів.

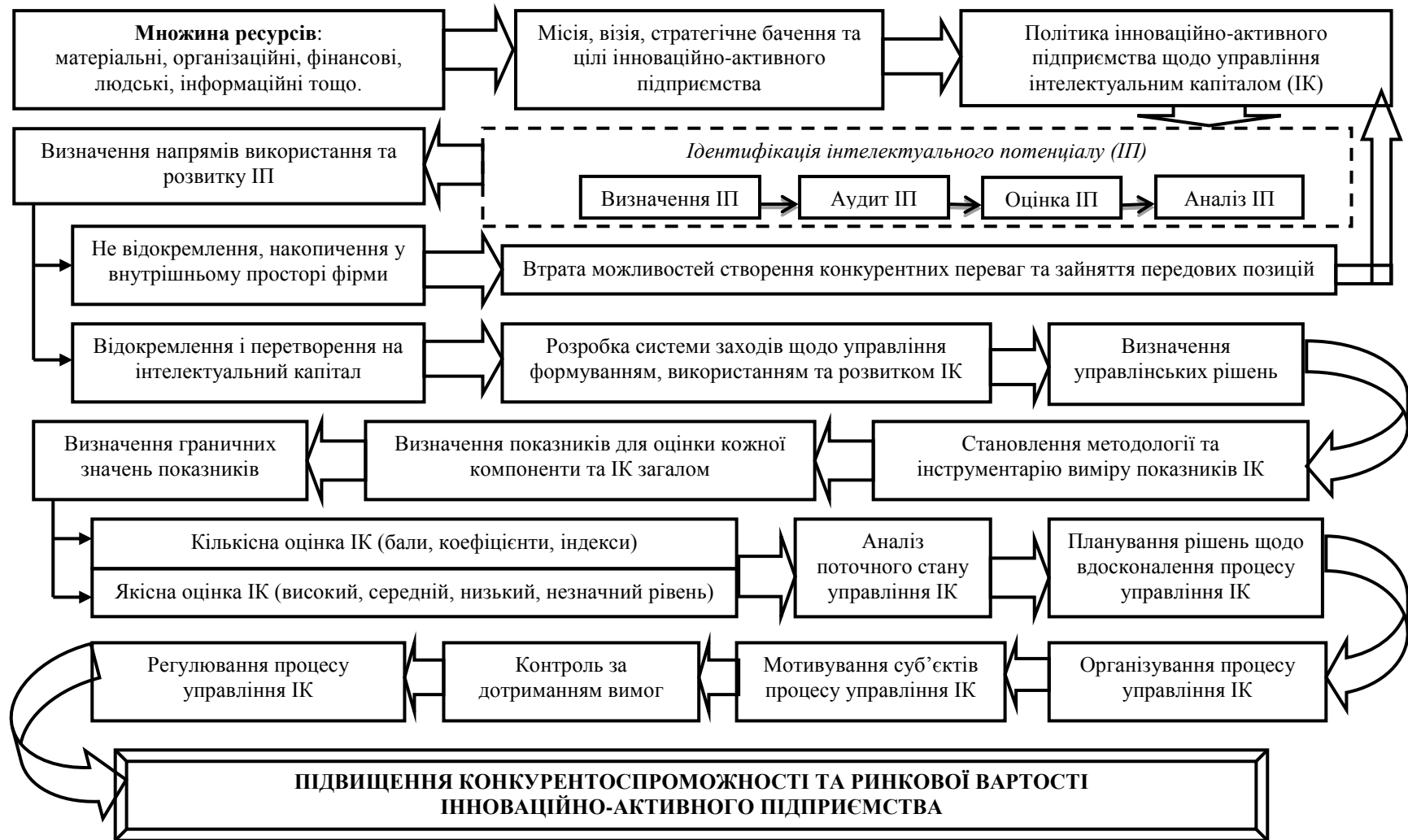


Рис. 2. Управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства



Наступним кроком є аналіз поточного стану управління інтелектуальним капіталом і встановлення залежності між розміром даного ресурсу та діями управлінського апарату. Далі відбувається планування, організація, мотивація, контроль та регулювання процесу управління, що впливає на збільшення гудвілу та сприяє раціональному відтворенню інтелектуального капіталу.

**Висновки.** Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні системи управління інноваційно-активним підприємством, адаптації до змін ринкової кон'юнктури, що на відміну від існуючих доповнено підсистемою управління інтелектуальним капіталом, яка забезпечить перетворення інтелектуального потенціалу в інтелектуальний капітал з метою створення нової вартості та отримання конкурентних переваг. Запропоновані складові підсистеми управління інтелектуальним капіталом та виділено головні функціональні обов'язки відповідальних менеджерів.

Аналіз існуючих точок зору вітчизняних та наукових вчених допоміг сформулювати власне визначення сутності «управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства», що на відмінну від існуючих являє собою діяльність, спрямовану на використання і перетворення потенціалу, ресурсів та можливостей у капітал з метою підвищення інноваційної активності, отримання конкурентних переваг, додаткової вартості та прибутку. Розроблені авторські рекомендації щодо здійснення управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства за для забезпечення трансформації ресурсів в інтелектуальний капітал.

Перспективами подальших наукових розробок за даним напрямом є розроблення методичного інструментарію виміру інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства.

Отримані результати мають практичне значення для вітчизняних і закордонних керівників підприємств та підрозділів, і полягають у прямому впливі інтелектуального капіталу на діяльність інноваційно-активного підприємства.

### **Література:**

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии. — СПб.и др. : Питер, 2001. — 287 с.
2. Леонтьев Б.Б. Цена капитала. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. — М.: Издательский центр «Акционер», 2002. — 200 с.
3. Попович О.С. Формування інтелектуального капіталу — ключова проблема менеджменту інформаційного суспільства // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник наукових праць III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 15 березня 2012 р. — К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2012. — 531 с.

4. Кендюхов О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (переробна промисловість)». — Донецьк, 2007. — 31 с.
5. Ілляшенко С. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства [Електронний ресурс] // Економіка України. — 2008. — №11. — С. 16-26.
6. Цибульов П. Кількісна оцінка інтелекту // Інтелектуальна власність. — 2004. — № 12. — С. 51-56.
7. Грیشнова О.А. Формування людського капіталу в системі освіти і професійної підготовки: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». — К., 2002. — 36 с.
8. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом: учеб. пособие. — 2-е изд., стер. — М.: Омега-Л, 2009. — 551 с.
9. Морозов О.Ф. Ціна думки — інтелектуальний капітал: монографія. — Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2005. — 352 с.
10. Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / Пер. с англ.; под ред. В.К. Дерманова — 2-е изд. — СПб.: Высшая школа менеджмента», 2008. — 436 с.
11. Ткач І. І. Дослідження сутності інтелектуального капіталу // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». — 2010. — № 5. — Т.3. — С. 50-53.