

вання та запровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності на рівні галузі чи регіону, запровадження практики визначення рейтингу корпоративної соціальної відповідальності підприємств.

Запропонований набір напрямів дозволить впливати на вибір управлінських рішень щодо ефективності корпоративної соціальної відповідальності у діяльності ІТ-підприємств та слугуватиме прекрасним прикладом для його наслідування підприємствами інших галузей.

Подальші дослідження будуть спрямовані на більш детальне дослідження розвитку корпоративної соціальної відповідальності в ІТ-компаніях.

#### **Список використаних джерел**

1. Головнев В. Социальная ответственность бизнеса – опыт России и Запада / В. Головнев. – М.: ООО «Деловая Россия», 2004. – 95 с.
2. Офіційний сайт компанії Ciklum [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ciklum.com>
3. Офіційний сайт компанії EPAM [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epam.com>
4. Офіційний сайт компанії GlobalLogic [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://globallogic.com.ua>
5. Офіційний сайт компанії Luxoft [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.luxoft.com>
6. Офіційний сайт компанії Samsung [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.samsung.com/ua>
7. Офіційний сайт компанії SoftServe [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://softserve.ua>
8. ТОП-25 крупнейших ИТ-компаний Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jobs.dou.ua/top25/>

*Summary.* In the article the examines the implementation of corporate social responsibility in the example companies IT areas rozhyanuto advantages and disadvantages highlighted their proposal.

**Key words:** responsibility, social responsibility, corporation, an IT company.

УДК [005.932:657.421.3]:658.14 (043.3)

**Мельник О.В.,**

*к.е.н., старший викладач кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
м. Київ*

### **ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Розглянуто необхідність розробки та впровадження стратегії управління НМА на підприємстві. Охарактеризовано етапи формування та реалізації стратегії, визначено основні принципи та здійснено спробу визначити результативність впровадження даних заходів.*

**Ключові слова:** *ресурсно-компетенційний підхід, нематеріальні активи підприємства, стратегічно орієнтоване управління, технологія управління нематеріальними активами.*

**Актуальність теми.** З позиції теорії стратегії розрізняють загально корпоративну, конкурентну стратегію (чи бізнес-стратегії), функціональну та операційну стратегії. Існує два підходи до розробки стратегії : це так званий зверху вниз (розробляємо стратегію і вже під неї здійснюємо пошук необхідних ресурсів) та знизу вверху (коли є ресурси і відповідно розробляємо стратегію з використанням даних ресурсів). В контексті стратегічно орієнтованого управління нематеріальними активами (далі СОУНМА) загально корпоративна стратегія розглядається як спосіб в який компанія намагається створити вартість, окреслюючи масштаби своєї діяльності на ринках та координуючи їх. Ефективність такої стратегії не зводиться лише до придбання цінних корпоративних ресурсів, якості окремих елементів чи ефективної системи управління, але й залежить від того, як взаємодіють усі елементи системи управління. А проблема стратегічно орієнтованого управління нематеріальними активами потребує пошуку, розроблення і впровадження методів та моделей підтримки прийняття рішень стосовно нововведень, оптимізації наявних методів, їх модифікацію

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальну платформу досліджень проблематики НМА заклали автори ресурсної теорії. На сьогодні управління НМА досліджується в площині фінансів, права, бухгалтерського обліку. Значний внесок у розробку методологічних засад і практичних рекомендацій щодо місця НМА в діяльності вітчизняних підприємств зробили О. Бутнік-Сіверський, Т. Бауліна, В.Верба, О. Гребешкова, С.Ілляшенко, Н. Іванченко., Л. Михайлова, Л.Мельничук, О. Олексюк, А. Полянська, Н. Ревуцька, І. Репіна, Н. Шевчук та ін.

**Формулювання цілей статті.** Стратегія управління нематеріальним активами включає в себе діагностику (оцінку)а об'єкта управління за результатами якої формулюються критерії вибору тієї чи іншої стратегії в межах стратегічного управління підприємством Таким чином метою статті є розробка методичних рекомендації щодо формування та реалізації системи стратегічно орієнтованого управління нематеріальними активами.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно ресурсної концепції, піраміду стратегій підприємства в контексті СОУНМА представлено (див. рис.1) [1, с. 272].

Під стратегією управлінням нематеріальними активами автор розуміє – управлінський процес який орієнтований на підтримку конкурентоспроможності підприємства шляхом ідентифікації, створення, прирощення та обліку активів, що сприятиме підвищенню в короткостроковій перспективі – підвищенню прибутковості, в довгостроковій – збільшення капіталізації підприємства.

Стратегія управління НМА передбачає формування профілю НМА, тобто виділення наявних та необхідних НМА, а також так званих активних НМА (ті, що активно використовуються у діяльності підприємства та формують стратегічний портфель НМА) та пасивних НМА (ті, що не використовуються в даний момент, однак можуть бути корисними в майбутньому) представлена на рис. 2.

Стратегічний профіль НМА характеризується такими моментами:

- по-перше, наявністю та станом реальних ресурсів підприємства як традиційних, так і нематеріальних (варто зауважити, що доцільно розглядати НМА в сукупності з усіма іншими ресурсами підприємства);
- по-друге, ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям і задачам підприємства;
- по-третє, здатністю ресурсів забезпечити стійкість до впливу зовнішнього середовища та їх гнучкість щодо внутрішньо фірмових змін; тобто здатність адаптуватися;

- по-четверте, здатністю до «інсталяції» чи «нашарування» ресурсів у процесі створення додаткової цінності.

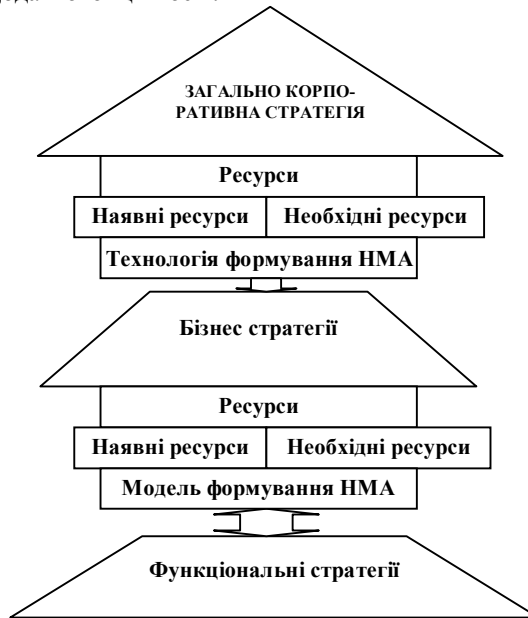


Рис. 1 Піраміда стратегій для формування моделі СОУНМА<sup>1</sup>

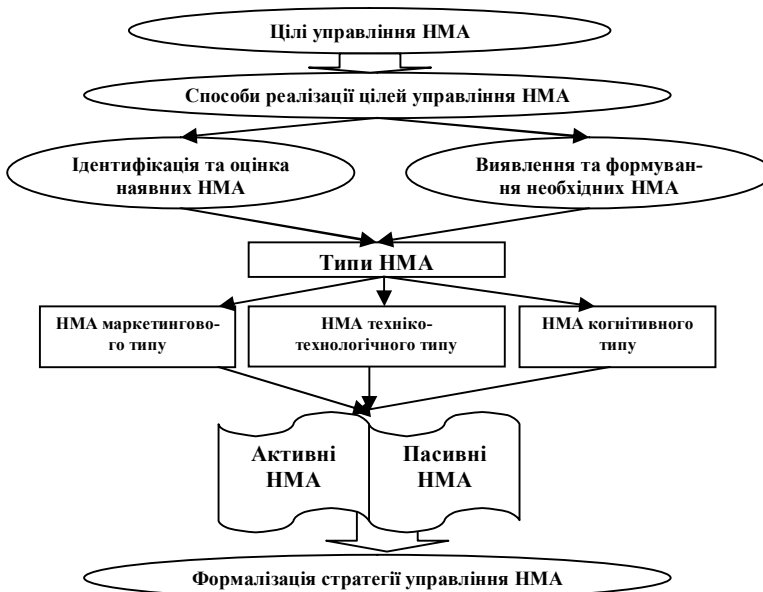


Рис. 2. Декомпозиція стратегії управління НМА<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Розробка автора на основі [1, с.72].

<sup>2</sup> Розробка автора

Побудова профілю НМА дозволить виявити, які ресурси необхідні для створення додаткової цінності (чи досягнення цілей), вибрати з них ті, які є пріоритетними, та дасть можливість:

1. Визначити «розрив» в активах, тобто різницю між наявними та необхідними активами.
2. Зосередити увагу на цінності активу.
3. Підвищити ефективність облікової політики підприємства.
4. Підвищити інвестиційну привабливість підприємства.
5. Підвищити ринкову вартість підприємства.
6. Збільшити суму обігових коштів за рахунок додаткової емісії акцій.
7. Збільшити фінансові потоки підприємства: за рахунок вкладу в установчий капітал інших підприємств; за рахунок комерціалізації та продажу НМА (наприклад, оренда чи частковий продаж патентів, ліцензій чи інших нематеріальних ресурсів). В умовах поліваріантності тлумачення суті нематеріальних активів та їх складових, виникає необхідність формулювання вимог до розроблення та функціонування стратегій управління НМА в межах визначення основних типів таких активів.

Важливо зазначити, що в межах запропонованої статті немає змоги детально описати методи, моделі, технології та організаційно-економічний механізм стратегічно орієнтованого управління НМА. У такий спосіб ми описали методичне забезпечення цього процесу. Однак вважаємо за необхідне зосередитися на описі можливих стратегій управління НМА, їх окремих типів та на розробленні уніфікованого механізму управління НМА підприємства.

У межах вирішення поставленого завдання формування стратегії управління НМА можна подати у вигляді концептуальної моделі, представленій на рис. 1.3.

Контур СОУНМА на підприємстві передбачає окреслення основних методологічних та прикладних аспектів, що базуються на економіці нематеріальних активів та управління НМА, що можемо конкретизувати:

1. Управління має на меті забезпечити баланс «входу» та «виходу», а стратегічне управління – це процес розроблення стратегій, що координує діяльність усієї організації у довготривалій перспективі й здійснюється у контексті визначених місій та цілей, аналізу середовища, визначення ресурсів для досягнення цілей та безпосередньо реалізації стратегії та контролю її результатів. Таким чином, в умовах «нової економіки» концепція стратегічного управління має орієнтуватися на ресурси, які мають стратегічне значення для підприємства, тобто перш за все – нематеріальні ресурси.

2. На етапі розроблення стратегії управління НМА перебуває проблема ідентифікації всіх НМА підприємства. З урахуванням сучасних підходів до трактування сутності та природи НМА, а також урахування їх визначальну роль у формуванні конкурентних переваг за умов «нової» економіки, вважаємо за доречне визначити такі ключові групи нематеріальних складових комплексу активів: 1) НМА техніко-технологічного типу; 2) НМА маркетингового типу; 3) НМА когнітивного типу.

Слід визнати, що серед перелічених груп НМА, остання група є найскладнішою у контексті їх ідентифікації та інвентаризації. Проте, завдяки бурхливому науковому пошуку та якісного прирощення сфери управлінського консультування, поглиблення методичних засад концепції управління знань та репутаційного менеджменту, сьогодні створюються реальні інструменти для подолання зазначеної проблеми.

3. Етап впровадження стратегії управління НМА передбачає формування та розвиток стратегічно значущих НМА. Стратегічний підхід до управління НМА зумовлює ставлення до них як до ключових факторів розвитку підприємства в нестабільному середовищі господарювання.

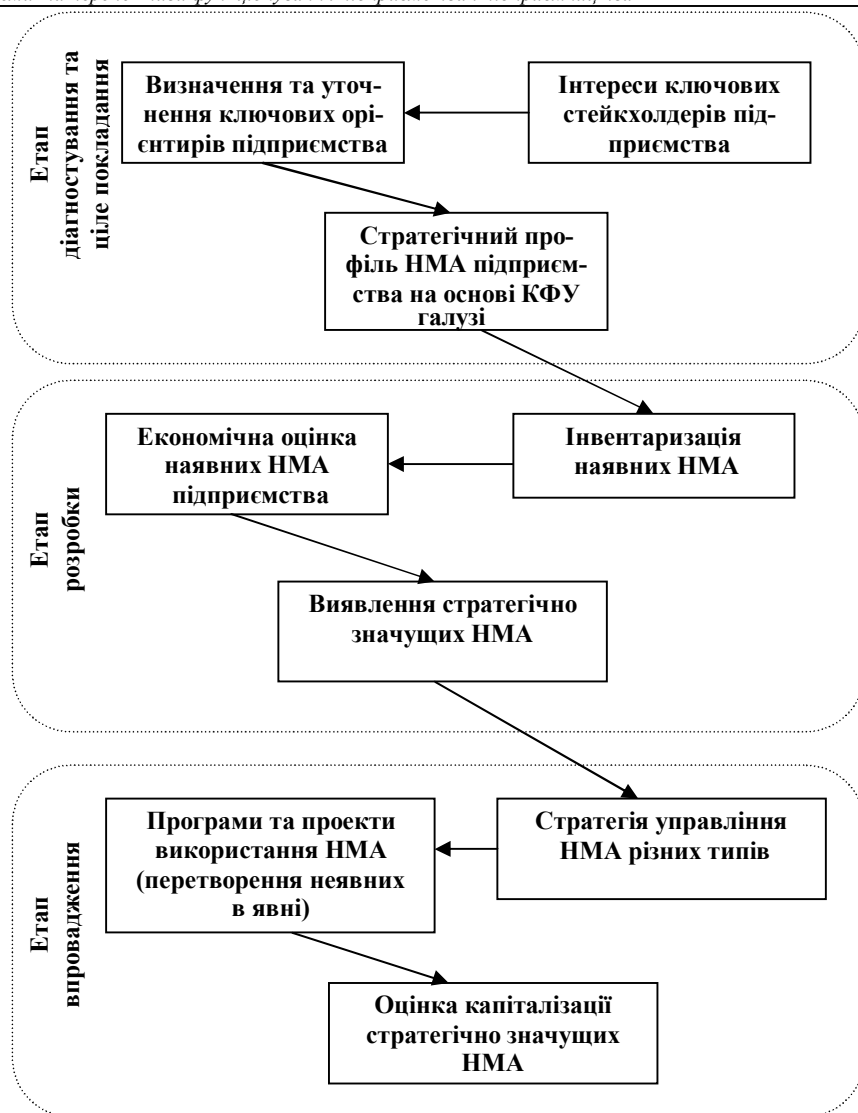


Рис. 1.3. Основні етапи формування стратегії управління НМА<sup>5</sup>

Таким чином, формується основна перевага стратегічно орієнтованого підходу – це можливість залучення до економічного управління підприємством не тільки «традиційних» ресурсів.

Систематизуючи загальнонаукові принципи управління, сформулюємо власне бачення принципів формування і реалізації стратегії управління НМА, що забезпечують її дієвість та функціонування (див. табл. 1).

Дотримання означених принципів сприяє підвищенню рівня керованості цього процесу та здійсненню правильного вибору напрямків управління НМА підприємства.

<sup>5</sup> Розробка автора

**Принципи формування та реалізації стратегії управління НМА<sup>4</sup>**

Принципи	Зміст
Цілеспрямованість	Полягає у вирішенні конкретних проблем заради досягнення стратегічних цілей та цілей управління НМА (визначаються кожним підприємством, залежно від специфіки та сфери діяльності).
Наукова обґрунтованість	Всебічне врахування вимог об'єктивних законів розвитку суспільства, науки, використання світового досвіду, тенденцій макроопераційного середовища й т.ін.
Креативність	Створення передумов розвитку підприємства чи управління стратегічними змінами підприємства, що проявлятиметься в урізноманітненні сфер бізнесу, впровадженні нових методів управління
Актуальність	Обґрунтування економічної доцільності, можливості, нагальності та своєчасності проведення стратегічних змін з урахуванням потенціалу підприємства
Ресурсозабезпеченість	Поряд з використанням традиційних ресурсів створення чи розвиток стратегічних ресурсів підприємства (зокрема НМА певного типу) як для власного споживання, так і на продаж
Створення попиту	Корисність та здатність відтворюватися. Порушення принципу граничної корисності споживання НМА
Синергійність	Забезпечення більш високого підсумкового результату у випадку формування балансу між використанням традиційних та «нетрадиційних» (нематеріальних) ресурсів
Результативність	Орієнтація стратегії управління НМА на досягнення стратегічних цілей (отримання інтелектуальної ренти, зростання вартості активів тощо)

**Висновки.** Виконання стратегії – це завдання, що підпорядковує собі як загально корпоративні так і специфічні цілі підприємства і дає можливість менеджерам підприємства втілювати в життя організаційні зміни, впроваджувати процеси та контролювати результати та ефективність запропонованих заходів.

Таким чином, основні базові вимоги про реалізації системи стратегічно орієнтованого управління та розробку стратегії управління НМА для підприємств незалежно від їх галузевої приналежності, розміру та структури управління наступні:

- створення дієвих служб чи підрозділів для реалізації стратегії управління НМА;
- формування управлінської команди реалізації стратегії управління НМА;
- формування проектів та формалізація процедур для реалізації стратегії управління НМА;
- інсталяція стратегічно орієнтованого управління НМА в систему стратегічного управління підприємством;
- створення корпоративної культури та забезпечення лідерства.

**Список використаних джерел**

1. Мельник О.В. Розробка стратегії підприємства на основі системи управління нематеріальними активами підприємства/ О. В. Мельник // Економіка підприємства: теорія і практика: V Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жов. 2014р., м. Київ : зб. мат. — К. : КНЕУ, 2014. – С. 271–2730
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги. Учебник для вузов /Пер.с англ.под редакцией Л.Г.Зайцевой, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 19980– 576 с.

<sup>4</sup> Розробка автора

**Summary.** *The article deals with the need to develop and implement strategies for managing intangible assets in the enterprise. The stages of formation and implementation of the strategy, the basic principles and an attempt to determine the effectiveness of the implementation of these measures.*

**Key words:** *resource and competence approach resource, intangible assets, strategically-oriented management of intangible assets, technology management of intangible assets.*

**УДК 658.114.2:005.21:339.138:7.012-31:331.105.2-057.15**

**Оберемчук В.Ф.,**

*к.е.н., доцент кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
м. Київ*

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ЯК СКЛАДОВА БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розкрито сутність понять бренду, бренду роботодавця, стратегії розвитку бренду роботодавця; визначено місце стратегії розвитку бренду роботодавця у системі стратегій підприємства; обґрунтовано доцільність розроблення стратегії розвитку бренду роботодавця; окреслено основні етапи формування стратегії розвитку бренду роботодавця.*

**Ключові слова:** *бренд, корпоративний бренд, конкурентна стратегія, стратегія розвитку бренду роботодавця*

**Постановка проблеми.** Сучасні українські підприємства опинилися в умовах нестабільного економічного та соціально-політичного середовища, в якому неможливо обійтись без ефективної та адаптованої до зовнішніх умов стратегії діяльності. Стратегія підприємства має сприяти досягненню цілей підприємства та отриманню стійких конкурентних переваг у майбутньому. Глобалізаційні процеси, впровадження інновацій, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, посилення конкуренції не тільки на товарних ринках, й на ринку праці зумовлюють необхідність посилення уваги до проблем формування стратегії розвитку бренду роботодавця як важливої складової конкурентної стратегії підприємства. До недавнього часу в українській економічній науці поняття «бренд роботодавця» практично не використовувалось і замінювалось більш вузьким поняттям «імідж роботодавця». Проте сьогодні з метою залучення кращих, талановитих кадрів на підприємство, бренд роботодавця грає не останню роль. Для підприємств, які прагнуть мати конкурентну перевагу на ринку праці та бути конкурентоспроможними, важливим є урахування такого фактору як бренд роботодавця при формуванні стратегії діяльності, що актуально і важливо для українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний науковий внесок у дослідження теоретичних і практичних основ формування і розвитку бренду зробили зарубіжні та вітчизняні вчені, науковці, економісти: Д. Аакер, Е. Брукінг, С. Дихтль, Дж. Еванс, Ф. Котлер, К.Е. Лінн, Дж. Майєрс, Т. Нільсон, Д. Огілві, Л. Райс, Г. Багієв, В. Базилевич, О. Гевко, В. Домнін, В. Іноземцев, І. Качалов, А. Леоніденко, Н. Моїсеєва, С. Москалюк, В. Перція, А. Стась, О. Шевченко та інші.

Концепція бренду роботодавця висвітлена в роботах П. Бертона, С. Бєроу, Т. Емблера, А. Караваєвої, Б. Мінчінгтона, С. Мокіної, Р. Мослі, Б. Хілла, К. Тандета інших.