

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ЩЕРБАЧЕНКО ВІКТОРІЯ ОЛЕКСІЇВНА

УДК 005.336.4:658.155:005.332.4:005.21(043.5)

**ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ
КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
КОНКУРЕНЦІЇ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Наукові керівники:
Школа Вікторія Юріївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії

Нейкова Румяна Миколаївна,
доктор економічних наук, професор,
Вищого училища страхування та фінансів
(м. Софія, Республіка Болгарія)

Суми – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність, структура та функції інтелектуального капіталу підприємства.....	11
1.2 Роль інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	26
1.3 Теоретичні основи управління інтелектуальним капіталом підприємств машинобудівної галузі.....	46
Висновки до розділу 1.....	73
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА...	76
2.1 Удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства.....	76
2.2 Науково-методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємства.....	93
2.3 Методичні засади вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства.....	108
Висновки до розділу 2.....	121
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ.....	123
3.1 Теоретико-методичні засади вибору конкурентних стратегій розвитку підприємства.....	123
3.2 Оцінка інтелектуального капіталу та вибір стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств машинобудівної галузі Сумської області.....	135
3.3 Перспективи розвитку підприємств машинобудівної галузі в умовах глобальної конкуренції.....	155

Висновки до розділу 3.....	165
ВИСНОВКИ.....	168
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	171
ДОДАТКИ.....	193

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку інформаційної економіки та посилення глобалізаційних процесів, які, з одного боку, створюють більше можливостей для підприємств (зокрема, відкривають доступ до новітніх науково-технічних досягнень, дозволяють розширювати канали збуту, надають вихід на нові міжнародні ринки), а з іншого, – посилюють конкуренцію, ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є інтелектуальний капітал та ефективність управління ним. Усвідомлення цього вимагає проведення оцінки інтелектуального капіталу, виявлення сильних і слабких сторін в його структурі, визначення шляхів реалізації інтелектуального потенціалу і, як наслідок, формування оптимальної стратегії управління інтелектуальним капіталом для забезпечення додаткових конкурентних переваг на ринку і підвищення прибутку.

Теоретичні основи управління інтелектуальним капіталом та окремими його складовими досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: О. Балацький, Е. Брукінг, О. Бутнік-Сіверський, К. Вііг, Дж. Гелбрейт, Р. Гріффін, О. Громова, П. Друкер, Л. Едвінссон, О. Кендюхов, В. Крайтель, Г. Крупке, С. Кузнець, Л. Мельник, К. Мертінс, Х. Мітчел, Л. Мур, М. Найдьонова, М. Овчаренко, П. Перерва, Т. Стюарт, О. Теліженко, І. Федулова, А. Чухно, В. Щетінін та інші. Теоретико-методологічні аспекти оцінки інтелектуального капіталу висвітлено у роботах таких науковців, як: Д. Андріссен, І. Бриль, Г. Ван ден Берг, А. Євсєєв, С. Ілляшенко, В. Іноземцев, Н. Ляшенко, О. Прокопенко, Т. Сакайя, К. Свейбі, Р. Тіссен, Н. Чеботарев, К. Чуприн, О. Чуприна, Ю. Шипуліна, В. Школа та інших. Питання формування та відтворення інтелектуального капіталу відображено у наукових працях І. Левіної, К. Ковтуненко, В. Ціпуринди та інших.

Разом з тим, існує цілий ряд актуальних проблем, пов'язаних з особливостями формування, використання, відтворення та накопичення інтелектуального капіталу в сучасних умовах, а також складність ідентифікації

власних інтелектуальних активів підприємства та їх об'єктивної оцінки, що обумовили вибір теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання і структуру. Поглиблення економічних засад управління інтелектуальним капіталом надасть можливість підприємству підвищити шанси на ринковий успіх в умовах глобальної конкуренції.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідницької тематики Сумського державного університету, а саме: «Формування механізму управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті концепції стійкого розвитку» (№ ДР 0111U004965), виконаної в рамках гранту Президента України, де автором розглянуто систему управління інтелектуальним капіталом на різних рівнях, класифіковано методи оцінки інтелектуального капіталу; «Фундаментальні основи соціально-економічної мотивації інноваційного розвитку регіону» (№ ДР 0109U007782), де автором визначено роль інтелектуального капіталу у забезпеченні розвитку інноваційної соціально-економічної системи; «Розроблення механізму впровадження екологічних інновацій» (№ ДР 0112U001378), де автором запропоновано інноваційні підходи до управління виробничим процесом та інтелектуальним капіталом підприємства; «Методологія розвитку соціально-економічних систем у глобальному середовищі» (№ ДР 0112U004470), де автором проаналізовано методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розвиток та вдосконалення теоретичних та науково-методичних засад управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції. Для досягнення зазначеної мети було поставлено такі завдання:

- проаналізувати проблеми формування і тенденції розвитку інтелектуального капіталу сучасних підприємств в Україні;
- уточнити і поглибити змістовну сутність, структуру та функції інтелектуального капіталу, а також управління інтелектуальним капіталом підприємства в глобальному середовищі;

- дослідити процес формування та відтворення інтелектуального капіталу, а також удосконалити організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом;

- удосконалити теоретико-методичні положення щодо вартісної оцінки інтелектуального капіталу підприємства та визначити систему показників його оцінки за структурним підходом;

- розробити науково-методичний підхід до визначення економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом;

- удосконалити науково-методичний підхід до вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства;

- дослідити практичні засади та запропонувати рекомендації щодо вибору конкурентних стратегій розвитку для різних типів підприємств.

Об’єктом дослідження є процес управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Предметом дослідження є економічні відносини між стейкхолдерами, що виникають у процесі управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах посилення глобалізаційних процесів в економіці.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: методи гносеологічного аналізу (аналітичний, логічний, узагальнення, декомпозиції, наукової абстракції) – для удосконалення понятійного апарату інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу; системний підхід – для розробки концепції організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства, обґрунтування системи показників оцінки інтелектуального капіталу, аналізу можливостей використання різноманітних мотиваційних теорій до формування системи мотивації творчої праці; методи системно-структурного і порівняльного аналізів – для структуризації та класифікації складових інтелектуального капіталу, визначання організаційно-структурних аспектів механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства, дослідження методів оцінки інтелектуального капіталу; методи функціонального аналізу – для дослідження

ролі окремих складових інтелектуального капіталу у діяльності підприємства, розробки рекомендацій з управління ним на підприємствах; економічні та статистичні методи – для інтегральної оцінки інтелектуального капіталу та обсягу доданої вартості, створеної ним.

Інформаційну базу дослідження склали: офіційні статистичні дані; результати досліджень міжнародних організацій; первинна документація підприємств, зібрана, опрацьована та узагальнена особисто автором; монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше:

– розроблено науково-методичний підхід до визначення економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом, який ґрунтується на декомпозиції доданої вартості підприємства за інтегральним показником оцінки інтелектуального капіталу та дозволяє визначити результативність системи управління інтелектуальним капіталом;

удосконалено:

– теоретико-методичний підхід до оцінки інтелектуального капіталу підприємства, який, на відміну від існуючих, передбачає комплексну оцінку кадрового, організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів на основі запропонованої системи показників;

– організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує систему формування та відтворення інтелектуального капіталу через інтелектуальний потенціал, зокрема, мотиваційний інструментарій реалізації інтелектуального потенціалу, систему оцінки інтелектуального капіталу та вибір стратегії управління інтелектуальним капіталом;

– методичні засади вибору стратегій управління інтелектуальним капіталом підприємства, що на відміну від існуючих, ґрунтуються на поелементному аналізі мультикомпонентного показника оцінки інтелектуального капіталу, розширеній класифікації стратегій управління

інтелектуальним капіталом та інструментів їх реалізації;

– теоретико-методичні засади вибору конкурентних стратегій розвитку підприємства, які, на відміну від існуючих, передбачають ідентифікацію його типу та рівня інтелектуального капіталу;

набули подальшого розвитку:

– зміст поняття «інтелектуальний капітал», під яким, на відміну від існуючих, запропоновано розуміти комплекс взаємопов'язаних нематеріальних ресурсів (знання і вміння працівників, інтелектуальна власність, зв'язки з контрагентами, бренд тощо), задіяних у комерційно-виробничій діяльності підприємства для створення доданої вартості і конкурентних переваг на ринку, та структура інтелектуального капіталу, в рамках якої запропоновано виділяти кадровий та інформаційний капітал;

– теоретичне обґрунтування структурно-логічної сутності визначення «управління інтелектуальним капіталом», яке, на відміну від існуючих, запропоновано розглядати як систематично-організаційний процес формування, ефективного використання, накопичення та відтворення інтелектуального капіталу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні та методичні положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи доведені до рівня практичних розробок, які сприяють підвищенню конкурентоздатності підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках на основі ефективного управління інтелектуальним капіталом.

Теоретичні й методичні положення дисертаційного дослідження були впроваджені у діяльність ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА» (акт №4 від 1.03.2016) – для оцінки інтелектуальних активів і виборі стратегії управління інтелектуальним капіталом; ТОВ «Турбомаш» (акт №125/1 від 15.03.2016) – для вибору стратегій управління інтелектуальним капіталом і конкурентних стратегій розвитку підприємства; АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» (акт №04/00-008116 від 5.05.2016) – для структурної і вартісної оцінки

інтелектуального капіталу, визначення конкурентних стратегій розвитку підприємства.

Результати наукових розробок використовуються в навчальному процесі Сумського державного університету у навчальних курсах «Інтелектуальна власність», «Мікроекономіка» та «Міжнародний бізнес» (акт № 6 від 8.04.2016).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною, завершеною науковою працею. Наукові положення, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень здобувача. Особистий внесок у працях, опублікованих у співавторстві, зазначено у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи доповідалися на профільних наукових та науково-практичних конференціях, тренінгах різних рівнів, серед яких: V Міжнародна студентська конференція «Інноваційні ідеї молоді в соціально-економічному розвитку України XXI століття» (м. Запоріжжя, 2011), V Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (м. Суми, 2011), Міжнародна науково-практична конференція «Перспективні розробки науки і техніки – 2011 (Економічні науки)» (м. Перемишль, 2011), II Міжнародна студентська науково-практична конференція «Проблеми і перспективи розвитку підприємницької діяльності – 2» (м. Самара, 2011), Міжнародна науково-практична конференція «Капіталізація підприємств та фінансових організацій: теорія і практика» (м. Донецьк, 2011), III Міжнародна молодіжна наукова конференція «Креативна економіка та інноваційні процеси в ній (питання модернізації, розвитку та управління)» (м. Самара, 2011), V Міжнародна науково-практична конференція «Держава і право: проблеми становлення і розвитку» (м. Суми, 2012), IV Міжнародній науковій конференції «Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічних систем та інститутів» (м. Самара, 2013 р.),

III Міжнародна науково-практична конференція з організації виробництва «Треті Чарновські читання» (м. Москва, 2013), XVII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми гуманітарних і природничих наук» (м. Рязань, 2014), Міжнародна науково-практична конференція «Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону» (м. Суми, 2013), Міжнародна науково-практична конференція «Економічні проблеми сталого розвитку» (м. Суми, 2011, 2013-2014), Міжвузівська науково-практична конференція «Удосконалення менеджменту організації» (м. Москва, 2013), Міжнародна науково-практична конференція «Економічна теорія у XXI столітті: пошук ефективних механізмів господарювання» (м. Новополицьк, 2014), Міжнародна науково-практична конференція «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку» (м. Суми, 2011, 2013-2014), Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (м. Дніпропетровськ, 2016).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 31 науковій праці (8 із них належить особисто автору), у тому числі 4 підрозділи – у колективних монографіях, 4 статті – у наукових фахових виданнях України (з них 2 включено до міжнародних наукометричних баз); 1 стаття – в інших наукових виданнях України, 2 статті – в міжнародних наукових виданнях інших держав, 20 публікацій – у збірниках матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 7,02 друк. арк., з них особисто дисертанту належить 5,44 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 201 найменування, 5 додатків. Загальний обсяг дисертації – 205 сторінок, у тому числі основного тексту 161 сторінка, 17 таблиць – на 11 сторінках, 34 рисунки – на 15 сторінках, список використаних джерел – на 22 сторінках, додатки – на 13 сторінках.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, функції та структура інтелектуального капіталу

Сьогодні інтелектуальний капітал – це основа багатства, що визначає конкурентоспроможність економічних систем, виступає ключовим ресурсом їх розвитку. Як зауважує Т. Стюарт [112], «для інтелектуальних компаній характерне намагання звільнити свої баланси від основних фондів. Штаб-квартира розміщується в орендованому приміщенні, замість того, щоб утримувати власні вантажні парки, виробничі компанії користуються для перевезень продукції найнятим автотранспортом...».

Незважаючи на те, що термін «інтелектуальний капітал» усе частіше використовується у науковій економічній літературі, існує небагато спроб дати повне і методологічно зважене його визначення. Нерідко зустрічається поверхневий підхід до формулювання поняття інтелектуального капіталу, який обумовлює серйозні прорахунки при обґрунтуванні системи його оцінки і механізму управління. Також дуже часто науковці ототожнюють інтелектуальний капітал з інтелектуальним потенціалом, що призводить до виникнення помилок при проведенні оцінки інтелектуальних активів і виборі стратегії управління ними.

Науковому дослідженню категорії «капітал» приділялося досить багато уваги, проте універсального підходу до її визначення не існує, що пояснюється складністю та динамічністю капіталу: змінювались соціально-економічні умови функціонування господарств різних епох, так само змінювався і розвивався капітал і, відповідно, наукові підходи щодо його розуміння. Різноманітність наукових концепцій капіталу ускладнює створення єдиної повної теорії капіталу, яка, у своїй основі, могла бути застосовна для практичного аналізу та

прогнозування походження прибутку на нього. Отже, важливим елементом та науковим підґрунтям з'ясування економічної сутності капіталу підприємства є аналіз еволюції поглядів на категорію «капітал» з урахуванням історичного, системного і структурного підходів.

Найчастіше розгляд приватних концепцій (клієнтський капітал, людський капітал, структурний капітал та ін.) загальної категорії інтелектуального капіталу відбувається взагалі без попереднього аналізу сутності останнього. Тим часом, як відзначає Бутник-Сіверський О. Б. [17,18], інтелектуальний капітал має надзвичайно складну сутність і багатовекторність прояву.

За підходом Гейця В.М. [25] інтелектуальний капітал визначається як люди та знання, якими вони володіють, а також їх навички і все те, що допомагає ефективно використовувати їх; збірне поняття для визначення нематеріальних цінностей, що об'єктивно підвищують ринкову вартість компанії.

Мельник Л. Г. [74] розуміє під інтелектуальним капіталом інтелектуальні здатності людей, у сукупності зі створеними ними матеріальними й нематеріальними засобами, які використовуються в процесі інтелектуальної праці.

Ілляшенко С. М. [44] розглядає дану категорію більш широко, як сукупність інтелектуальних ресурсів (матеріальних і нематеріальних) і здатності до їх реалізації, що визначають спроможність підприємства розвиватися на основі інформації і знань. Однак, Кендюхов О.В. [48] пропонує таке визначення сутності інтелектуального капіталу: це капітал створений людським і/або машинним інтелектом і представлений інтелектуальними ресурсами, але тільки тими, що здатні створювати нову вартість.

Американський економіст Т. Стюарт [112] розуміє під інтелектуальним капіталом деяке інтегральне утворення, виділяючи в ньому три складові частини: людський капітал (наявність знань та вмінь використовувати їх для задоволення потреб клієнтів); структурний капітал (форми, методи, структури, які дозволяють ефективно здійснювати збір, тестування, організацію,

фільтрування, зберігання і розподіл існуючого знання) і споживчий капітал (взаємовідносини організації зі споживачами її продукції).

Е. Брукінг [15] розуміє під інтелектуальним капіталом нематеріальні активи, без яких компанія не може існувати і розвивати конкурентні переваги. Л. Едвінссон [169] визначив інтелектуальний капітал як знання, яке можна конвертувати у вартість, відносячи до нього людський капітал, елементами якого є знання, навички, моральні цінності персоналу, культуру праці, і структурний капітал, який містить ноу-хау, організаційну структуру, патенти і торгові марки, відносини з клієнтами. Цей підхід до трактування інтелектуального капіталу поділяють багато представників економічної науки: І. Бриль, В. Іноземцев [42], Б. Леонтьєв [67] та інші.

І. Курнишева [47] розглядає інтелектуальний капітал і як самостійний економічний ресурс, створений в результаті виробничої інтелектуальної діяльності, і як ресурс, який в різних ситуаціях може розглядатися, як праця і як здібність до підприємництва, тобто як складова частина кожного з цих видів ресурсів.

С. Дятлов [36] під інтелектуальним капіталом розуміє сукупність знань, досвіду, навичок, різноманітних результатів творчої діяльності особи, які не відокремлюються від його власника. Інтелектуальний капітал, втілений в активи, є інтелектуальною власністю (патент, авторське право, виробничі секрети, ноу-хау, товарні знаки, права на дизайн).

Вважається, що термін «інтелектуальний капітал» уперше було використано Дж. Гелбрейтом у 1969 р. Проте ще у 1829 р. Ш. Фур'є у своїй праці «Новий господарський соціетарний світ» [26,125] до основних чинників виробництва, окрім праці й матеріально-речовинного капіталу, додав ще один вагомий нематеріальний чинник – талант, який, по суті, є інтелектуальним активом. Пізніше могутнім поштовхом до вивчення сутності та економічної ролі інтелектуальних ресурсів в економічних трансформаціях послужили роботи Й. Шумпетера [141], Д. Белла [9] і Дж. Гелбрейта [26], що показали, хоч

і без чіткого категоріального виразу, значущість даних ресурсів у майбутньому суспільно-економічному розвитку.

У роботі [42] це поняття розглядається як «колективний мозок», що акумулює наукові та повсякденні знання робітників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування і організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж фірми.

Розглянемо більш детально складові інтелектуального капіталу підприємства. Класично в структурі інтелектуального капіталу виділяють людський капітал, як це зазначено в роботах [14, 15, 135, 136, 163, 180]. Людський капітал розглядається вченими по-різному. Так, К. Маркс зазначає, що головним капіталом суспільства є людина, її творчі властивості, накопичені за багато поколінь. З погляду процесу виробництва, заощадження робочого часу можна розглядати як виробництво основного капіталу, причому цим основним капіталом є сама людина.

Г. Беккер відмічає, що людський капітал формується за рахунок інвестицій в людину, серед яких можна назвати витрати на навчання, підготовку, витрати на охорону здоров'я тощо.

Однак це поняття значно ширше і неоднозначне по відношенню до працівників підприємства. Оскільки розглядається інтелектуальний капітал персоналу, то найбільш доречним прикметником до нього є кадровий.

Крім того, зустрічається в літературі термін «персоніфікований капітал» [48], проте на наш погляд він є складовою ширшого за змістом кадрового капіталу підприємства.

Іншою складовою інтелектуального капіталу є клієнтський капітал, або інколи його ще називають споживчий. Сутність поняття «клієнтський капітал» в дослідженні [49] визначено як стійке позитивне ставлення клієнтів до компанії і (або) її продукції, яке є засобом створення додаткового доходу, дає додаткової переваги на ринку. Б. Леонтьєв [67] розглядає «клієнтський капітал» як систему капітальних, надійних, довгострокових довірчих і взаємовигідних

відносин підприємства зі своїми клієнтами, покупцями товару, яка склалася за час його роботи на ринку.

Р. Срівастава [197] в своєму дослідженні наголошує на тому, що клієнтський капітал формується внаслідок синергії бренду компанії та її репутації, може зростати від поєднання компанії з складовими зовнішнього середовища, знаннями про ринки, канали дистрибуції, і всього того, що допомагає залучити та утримати лояльність клієнтів.

В дослідженнях [15, 201] організаційний капітал розглядається як та частина інтелектуального капіталу, що стосується організації в цілому. Це процедури, технології, системи керування, технічне й програмне забезпечення, оргструктура, патенти, бренди, культура організації, відносини з клієнтами. Він відповідає за те, як людський капітал використовується в організаційних системах. Організаційний капітал здебільшого є власністю компанії й може бути відносно самостійним об'єктом купівлі-продажу.

М. Армстронг [5] під організаційним капіталом розуміє інституціалізовані знання, які можна зберігати за допомогою інформаційних технологій в доступних базах даних. Такої ж думки дотримується і Е. Брукінг [15].

О. Бутнік-Сіверський [18] до організаційного капіталу відносить програмні засоби ЕОМ, програмне забезпечення, бази даних, організаційну структуру, патенти, товарні знаки, а також різні організаційні механізми, які забезпечують продуктивність працюючих та функціонування компанії.

Зовсім по іншому підходить Х. Скоп [109] до визначення сутності організаційного капіталу. Так, він розглядається як не просто набір структурних підрозділів і служб, покликаних забезпечити нормальну виробничу діяльність компанії, а таке поєднання і організацію їх взаємовідносин, які в максимальній мірі сприяють успішній реалізації виробничих процесів, а також створюють комфортні умови для праці і відпочинку всіх співробітників компанії. Іншими словами, організаційний

капітал – це належним чином організоване робоче місце, що забезпечує успішне функціонування компанії в сьогоденні і в майбутньому.

Раніше деякі об'єкти інформаційного капіталу включали до складу організаційного капіталу. Його виокремлення дозволяє більш точно ідентифікувати інформаційні активи підприємства та визначити показники їх оцінки. Інформаційний капітал слід розглядати як окрему складову.

Таким, чином, зважаючи на відсутність існує єдиного підходу серед науковців до систематизації інтелектуального капіталу та приймаючи до уваги все вище сказане, нами уточнено структуру інтелектуального капіталу.

На погляд автора, інтелектуальний капітал слід розглянути як сукупність кадрового, організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів, котрі взаємодіють один з одним (рис.1.1).

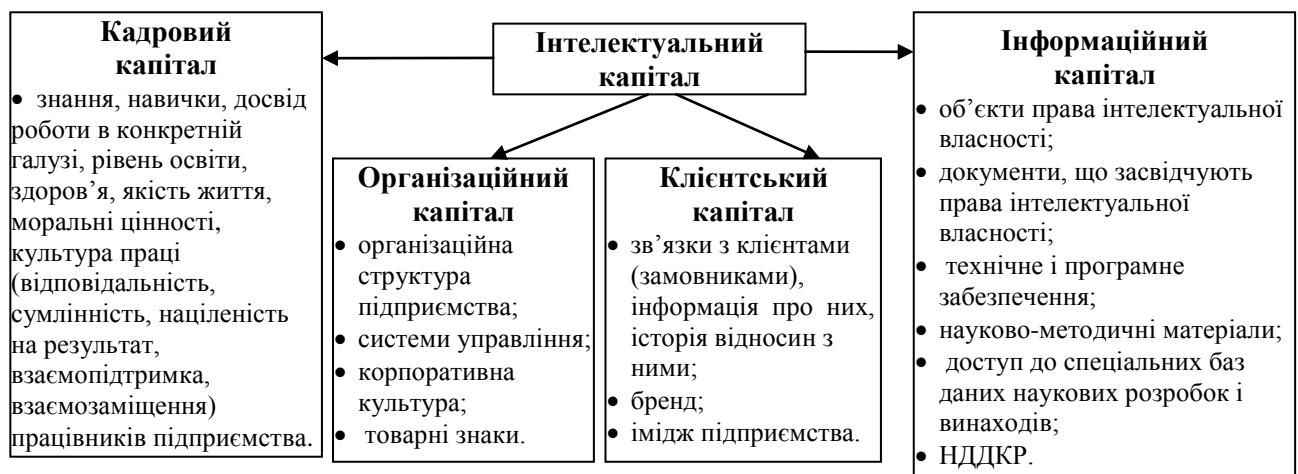


Рис. 1.1 Структура інтелектуального капіталу підприємства

Кадровий капітал нами запропоновано розглядати як сукупність таких характеристик персоналу як знання, навички, досвід роботи в конкретній галузі, рівень освіти, здоров'я, якість життя, моральні цінності, культура праці (відповідальність, сумлінність, націленість на результат, взаємопідтримка, взаємозаміщення), що задіяні у виробничо-комерційній діяльності підприємства з метою отримання прибутку.

Інформаційний капітал – це сукупність об'єктів права інтелектуальної власності; документів, що засвідчують права інтелектуальної власності;

технічного і програмного забезпечення; науково-методичних матеріалів; доступу до спеціальних баз даних наукових розробок і винаходів; НДДКР, що дозволяє підприємству створювати конкурентоспроможну продукцію і отримувати прибуток.

Погоджуючись з думкою [67], *клієнтський капітал* будем розглядати як систему капітальних, надійних, довгострокових довірчих і взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами, покупцями товару, яка склалася за час його роботи на ринку.

Найбільш точно визначення організаційного капіталу представлено у роботі [169] – це організаційні здібності компанії, які мають відповідати потребам ринку – форми, методи і структури, які дають змогу ефективно відбирати, створювати і поширювати знання, організовувати їх у систему, доступну для всіх співробітників, що уможлиблює досягнення синергетичного ефекту від спільної діяльності.

Інтелектуальний капітал виконує такі функції:

- 1) накопичувальну,
- 2) виробничу,
- 3) відтворювальну,
- 4) впливу на економічне зростання,
- 5) стимулюючу,
- 6) забезпечення продуктивності праці,
- 7) забезпечення конкурентоспроможності.

Цілями накопичення, що відображають його соціально-економічний характер, є: 1) створення доданої вартості; 2) забезпечення відтворення інноваційного процесу; 3) отримання додаткових переваг в конкурентній боротьбі на ринку; 4) створення умов для розвитку інтелектуальних сил і здібностей людини й суспільства як засобу гармонізації їх інтересів.

Виробнича функція інтелектуального капіталу полягає у тому, що його активи застосовуються у виробничих процесах підприємства. Так, продукція і послуги створюються на основі об'єктів права інтелектуальної власності

(ОПВ), враховуються запити і побажання клієнтів, застосовуються нові та унікальні технології.

Відтворювальна функція проявляється у тому, що інтелектуальний капітал задає основний вектор та швидкість розвитку виробництва, оновлення технологій, вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Стимулююча функція спрямована на стимулювання поліпшення здібностей людей в процесі їх діяльності. В умовах ринкової економіки доходи виступають в якості матеріальних стимулів для носіїв економічних інтересів працівників, власників капіталів, землі та інтелектуального продукту), а також для людей, зайнятих в інших сферах. Якісні зміни навичок людей в будь-якому вигляді діяльності призводять до збільшення доходів і, відповідно, підвищують їх життєвий рівень. Тому отримання доходів повинно бути взаємопов'язане з кінцевими результатами роботи і забезпечувати мотивацію людей в підвищенні своїх доходів.

Сутність функції забезпечення продуктивності праці полягає у формуванні базису технічного, технологічного оновлення виробничого процесу, застосування нових підходів у системі менеджменту на підприємстві, створення необхідних умов праці, що дозволяє підвищити її ефективність.

Функцію забезпечення конкурентоспроможності можна розглядати як інтегруючий модуль усіх попередніх функцій, оскільки інтелектуальний капітал підприємства є головним чинником формування і забезпечення його конкурентних переваг. Конкурентоспроможність будь-якої економічної системи у сучасному світі забезпечується перш за все інтелектом і оптимальним використанням знань. Але на шляху відтворення та подальшого функціонування інтелектуального потенціалу багатьох суспільств стоять численні об'єктивні та суб'єктивні перешкоди.

Важливо зазначити, що недостатньо інвестувати в кожен із елементів інтелектуального капіталу окремо. Вони повинні підтримувати один одного, створюючи синергічний ефект.

Природа виникнення синергічних ефектів при взаємодії різних елементів, зокрема ефект впливу корпоративної культури на різні потенціали підприємства визначено в роботі М. Овчаренка [83], при використанні інтегрованих маркетингових комунікацій в діяльності підприємств присвячено роботи В. Божкової [11].

У результаті дослідження встановлена наявність взаємозв'язку між усіма складовими інтелектуального капіталу, наслідком їх взаємодії є синергічний ефект. Вважаємо, що в загальному вигляді в управлінні інтелектуальним капіталом синергічний ефект виникає на основі сполучення всіх його складових та їх елементів за певного впливу факторів маркетингового середовища підприємства. На рис. 1.2 представлено виникнення ефекту від використання інтелектуальних активів протягом певного періоду часу.

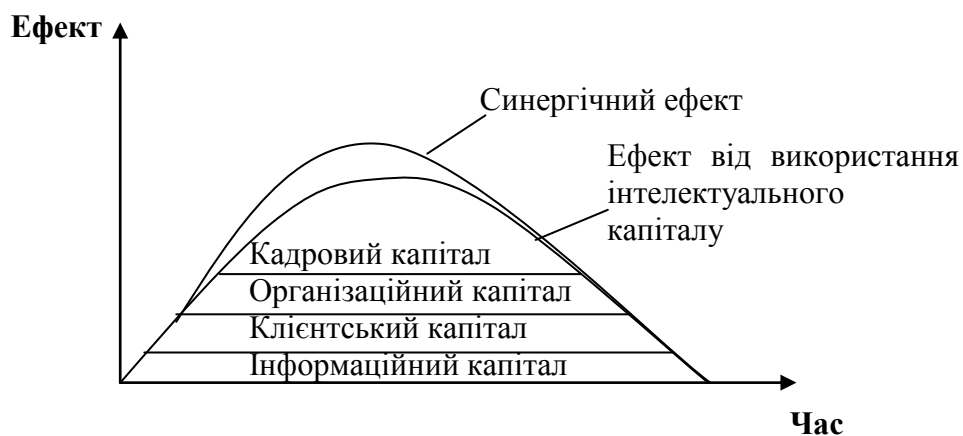


Рис.1.2 Ефекти від взаємодії складових інтелектуального капіталу

Значна частина інтелектуального капіталу підприємства пов'язана з працівниками підприємства, які є основним джерелом і генератором знань. Для того щоб зі звільненням працівника з підприємства інтелектуальний капітал підприємства не знижувався, актуальними є задачі формування інформаційного капіталу на основі кадрового капіталу.

На наш погляд, негативне значення такий вплив має тоді, коли котрась із складових інтелектуального капіталу: кадровий, організаційний, клієнтський, інформаційний капітал мають низький рівень, що значно знижує загальний

рівень інтелектуального капіталу і чинить негативний вплив на інші складові. Позитивна синергічна дія проявляється, коли кожна зі складових має рівень не нижче ніж 0,33 (див. п. 2.2).

Слід погодитися з [47], що сучасний етап розвитку української економіки характеризується формуванням нових конкурентних переваг, які ґрунтуються на інформаційних ресурсах і елементах інтелектуального капіталу підприємств. В недалекому минулому основні конкурентні переваги підприємства становили технології, пов'язані з матеріальними активами і різноманітні ефекти від масштабів виробництва. Здатність підприємства мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стала більш значимим фактором.

Конкурентоспроможність підприємства в значній мірі залежить від такої характеристики працівників підприємства, як здатність швидко адаптуватися до нових умов виробництва, яка обумовлена наявністю у працівників підприємства професійно-кваліфікаційного потенціалу і знань, що за певних умов надасть можливість сформувати інтелектуальний капітал підприємства.

Наявність суттєвого інтелектуального капіталу сучасного підприємства є однією з головних і визначальних конкурентних переваг, що забезпечує стабільний розвиток підприємства і закріплення його позицій на ринку за рахунок підвищення конкурентоспроможності, оскільки ефективне використання інтелектуального капіталу посилює інші конкурентні переваги і сприяє формуванню нових.

Підприємство має забезпечити перспективним працівникам належну підготовку або заходи щодо підвищення кваліфікації, і це слід розглядати не як витрати на освіту, а як інвестиції в кадровий капітал [42]. К. Макконнелл і С. Брю [71] розглядали інвестиції у кадровий капітал як будь-яку дію, що підвищує кваліфікацію і здібності й, тим самим, продуктивність праці робітників. У свою чергу Дж. Гелбрейт [32] наголошував, що долар, вкладений в інтелект людини, часто приносить більший приріст національного доходу, ніж долар, вкладений в залізницю, греблі, машини та інші капітальні блага; освіта стає високопродуктивною формою капітальних вкладень.

Носіями інтелектуального капіталу можна вважати професіоналів, наділених унікальними і важко замінюваними здібностями, значимість яких для суспільства краще всього оцінюється в умовах ринку. Варто відмітити, що інтелектуальний капітал як економічна категорія може існувати лише в ринковій економіці, як й інші форми капіталу, оскільки здатність до праці є товаром, що приносить не лише вартість, а й додану вартість. Ринок платить за те, що наділене цінністю.

Інтелектуальний капітал пов'язаний з якісними характеристиками робочої сили, такими як: природні риси (здоров'я, психофізіологічна стійкість тощо); відповідне виховання, що дало індивіду можливість і бажання завзято, дисципліновано трудитися, систематично працювати над собою; професійна підготовка, кваліфікаційний рівень, поєднаний з непохитною роботою над його підвищенням, пошуком нових рішень, постійним підвищенням культурного рівня, що дозволяє розширити горизонт знань и мислення.

В цілому це формує певний творчий, креативний менталітет, який є невід'ємною рушійною складовою інтелектуального капіталу.

Загальна схема процесу формування інтелектуального капіталу представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Схема формування інтелектуального капіталу

У роботі [52] автор зазначає, що для формування та відтворення інтелектуального капіталу з усіх наявних у підприємства інтелектуальних ресурсів відбираються лише ті, які володіють потенціалом розвитку та спроможні в певних умовах створювати додаткову вартість і конкурентні переваги. У результаті використання мотиваційного інструментарію інтелектуальний потенціал трансформується в інтелектуальний капітал, який має динамічну характеристику, тобто ресурси, що мають потенціал розвитку, забезпечують за певний час підприємству додаткову вартість та конкурентні переваги й можуть змінювати свою форму.

В. Лаврентьев і А. Шаріна [137] визначають інтелектуальний потенціал як сукупність теоретичних знань, практичного досвіду та індивідуальних здатностей робітників здійснювати роботу зі створення інновацій на промислових підприємствах і в організаціях.

А. Крилов [59] пропонує таке визначення інтелектуального потенціалу: «Своєрідне «випереджаюче» відображення дійсності, якісно нові елементи і запаси функцій, необхідні для переходу системи інтелекту на новий рівень функціонування». Однак воно висвітлює психологічний аспект інтелектуального потенціалу людини. Для розуміння економічної сутності інтелектуального потенціалу підприємства виникає необхідність в уточненні даного поняття.

Таким чином, ґрунтуючись на дослідженнях економічної сутності категорій інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу, можна зробити висновок, що останнє поняття є більш широким, і на основі потенціалу формується капітал. Проведене вище дослідження доводить, що в умовах розвитку інформаційного суспільства традиційні підходи щодо визначення інтелектуального капіталу не повністю відображають його сутність. Тому нами уточнено зміст поняття «інтелектуальний капітал», під яким запропоновано розуміти комплекс взаємопов'язаних нематеріальних ресурсів (як-то знань і вмінь працівників, інтелектуальної власності, зв'язків з контрагентами, бренду

тощо), задіяних у комерційно-виробничій діяльності підприємства для створення доданої вартості і конкурентних переваг на ринку.

На наш погляд, інтелектуальний потенціал – це сукупність інтелектуальних можливостей («інтелектуальних резервів») трудових ресурсів, які можуть розвиватися далі і приводити у відповідність до зовнішніх вимог внутрішні можливості розвитку підприємства з метою отримання економічної вигоди останнім.

Таким чином, інтелектуальний капітал є результатом використання інтелектуального потенціалу в виробничо-комерційній діяльності підприємства.

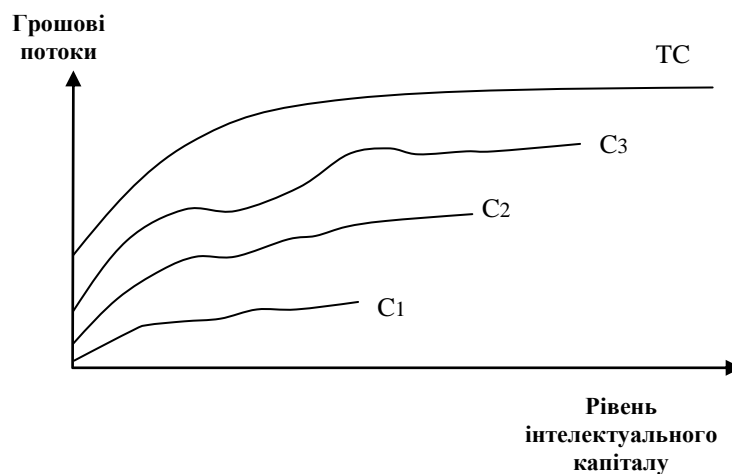
Об'єктами формування інтелектуального капіталу підприємства є кадровий, інформаційний, організаційний і клієнтський капітали, без яких не можливе існування підприємства на ринку.

Формування інтелектуального капіталу відбувається за рахунок використання коштів державного бюджету, що виділяються на освіту і НДДКР, а також на охорону здоров'я населення країни; доходів окремих громадян, що вкладають гроші у власний розвиток (навчання, підвищення кваліфікації, активний відпочинок, спорт, подорожі тощо); інвестицій підприємств на формування і нарощування кадрового, організаційного, клієнтського та інформаційного капіталу; а також за рахунок грантів міжнародних і вітчизняних приватних фондів, що зацікавлені у розвитку науки, техніки, суспільства, збереженні навколишнього середовища.

Слід зауважити, що у формуванні інтелектуального капіталу підприємства беруть участь усі зацікавлені сторони: керівництво підприємства, працівники, споживачі, посередники, фінансово-кредитні установи, страхові компанії, держава, інвестори тощо (рис.1.4).

Сферами формування інтелектуального капіталу виступають НДДКР, що проводяться підприємством чи науково-дослідними установами, результати яких можуть бути впроваджені у виробничо-збутову діяльність суб'єктів господарювання; система освіти і охорони здоров'я здійснює прямий вплив на формування інтелектуального капіталу населення, економічно активне

населення країни формує кадровий капітал окремих підприємств. Громадські інститути, які визначають напрямки розвитку суспільства, здійснюють вплив на процеси використання і відтворення інтелектуального капіталу. Трансфер технологій дозволяє зробити технології доступними для широкого кола користувачів, це в свою чергу, сприяє подальшому використанню і відтворенню технологій, а також створення нових продуктів, процесів, матеріалів або послуг.



Примітка. C1 – витрати працівників на підвищення рівня знань і вмінь; C2 – витрати підприємства; C3 – кошти зовнішніх стейкхолдерів; TC – загальні витрати.

Рис. 1.4 Залежність між витратами на формування і рівнем інтелектуального капіталу

До факторів, що визначають ефективність формування інтелектуального капіталу, варто віднести ефективність державного регулювання у галузі науки, освіти, соціального захисту, економічного розвитку, збереження довкілля та ін.; якість менеджменту окремих підприємств, їх місія та цілі; рівень інвестицій у інноваційні проекти та інші сфери формування інтелектуального капіталу; рівень активності і внутрішньої вмотивованості працівників, їх зацікавленості у власному розвитку та досягненні цілей підприємства в загалі.

Процес формування і розвитку інтелектуального капіталу неможливий без його фінансування. Працівники фінансують розвиток власного інтелектуального капіталу за рахунок заробітної плати, премії, інших поточних доходів, заощаджень. Вони вкладають кошти у власну освіту, здоров'я,

відпочинок, умови проживання. До коштів підприємства належать прибуток, амортизаційні відрахування, вивільнені матеріальні активи. Інвестиції зовнішніх стейкхолдерів включають кошти державного і місцевих бюджетів, які виділяються на поточне фінансування, державні цільові програми, виконання державних замовлень; позабюджетні кошти – кредити, зовнішні інвестиції, кошти замовника інтелектуальної продукції, кошти венчурних фондів та страхових компаній.

Рис. 1.5 демонструє залежність між витратами на формування і відтворення інтелектуального капіталу, які можуть бути ініційовані різними стейкхолдерами, та прибутком, який підприємство отримує від використання свого інтелектуального капіталу.

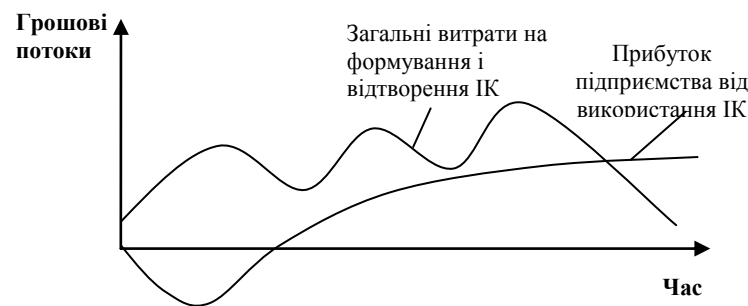


Рис. 1.5 Графік віддачі від вкладень в інтелектуальний капітал

Крива витрат має хвилястий вигляд через те, що вкладення у формування інтелектуального капіталу можуть зростати або зменшуватися у різні періоди часу, в залежності від необхідності в них. Наприклад, на придбання нової технології підприємство витратило певну суму коштів в поточному році, однак потрібен час на її освоєння та впровадження у виробництво. Можуть виникнути витрати, пов'язані із підготовкою працівників до її застосування. Прибуток в цей момент часу може бути від'ємним, проте згодом підприємство отримає віддачу від використання нової, сучасної технології виробництва, що знизить інші витрати, пов'язані із виробництвом продукції, та сприятиме підвищенню рівня прибутку і формуванню стійкої конкурентної переваги.

Для підтримання бажаного рівня прибутковості підприємство має періодично оновлювати свої інтелектуальні активи і технічне забезпечення виробничого процесу. Високий рівень інтелектуального капіталу забезпечує підприємству надприбутки (рентабельність вище середньогалузевої). В деякий період часу (точка перетину кривих витрат і прибутку на рис. 1.4) прибуток будуть забезпечувати інтелектуальні активи, створені у попередні періоди часу, а витрати на підтримання інтелектуального капіталу будуть зменшуватися.

Враховуючи це, одним із важливих завдань нині залишається пошук інноваційних, дієвих підходів до управління виробничим процесом та інтелектуальним капіталом промислового підприємства.

1.2 Роль інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

В умовах посилення конкуренції інтелектуальний капітал дає можливість підприємствам створювати цінності і забезпечувати конкурентоспроможність як окремих фірм, так і економіки в цілому. Головна функція інтелектуального капіталу полягає в тому, щоб в значній мірі прискорювати приріст прибутку за рахунок формування і реалізації необхідних підприємству систем знань. Системи знань, в свою чергу, забезпечують високоефективну господарську діяльність. Саме інтелектуальний капітал задає темп і характер оновлення технологій виробництва, які згодом стають конкурентними перевагами.

Інформація і знання стали якісно новими виробничими ресурсами і основними компонентами, що формують інтелектуальний капітал підприємства. Розвиток продуктивних сил, зростання технічної озброєності праці, значне підвищення її продуктивності за порівняно невеликої зайнятості забезпечують такі обсяги виробництва матеріальної продукції, коли стає реальним більш-менш повне задоволення матеріальних потреб. Тим самим створюються можливості для швидкого розвитку сфери послуг – освіти, науки,

культури, тобто галузей, які забезпечують зростання людини, її освітнього, професійно-технічного і культурного рівнів. У результаті комплексної механізації та автоматизації виробництва, з одного боку, відбувається науково-технічне і культурне зростання людини, підвищення ролі в її діяльності розумової праці, з іншого – відбувається перехід від людини економічної до людини творчої, в житті та праці якої елементи творчості є провідними. Так, завдяки знанням створюються об'єкти прав інтелектуальної власності, які стають основою інновацій та забезпечують підприємству конкурентні переваги.

Згідно з даними Державної служби інтелектуальної власності України [104] одним з важливих досягнень 2015 року стало покращення позиції України в «Списку 301» Торгового представництва США та, як наслідок, позбавлення статусу «найбільшого порушника прав інтелектуальної власності у світі».

Аналізуючи динаміку надходження заявок на ОПІВ в Україні за останні 5 років, виявлено загальну тенденцію до зниження винахідницької активності підприємств (табл.1.1). Це свідчить про неефективність використання інтелектуальних ресурсів у виробництві і низьку якість системи управління підприємствами.

Протягом 2014-2015 рр. в умовах економічної та політичної нестабільності спостерігалось зниження активності в поданні заявок на ОПІВ як від національних, так і від іноземних заявників. При цьому слід зазначити, що загальна кількість заявок на ОПІВ порівняно з 2014 р. збільшилася більше ніж на 8 % за рахунок значного зростання кількості заявок на знаки для товарів і послуг за національною процедурою, яка була найбільшою за всі роки функціонування державної системи охорони інтелектуальної власності. Однак, кількість заявок, поданих за Мадридською системою, зменшилася майже на 5,6 %.

У 2015 році надійшло 130 заявок від національних заявників для патентування винаходів за процедурою РСТ в іноземних країнах, що на 5,8 % менше за показник попереднього року.

Таблиця 1.1

Показники надходження заявок на ОПВ в Україні [104]

Надходження заявок на винаходи					
Надійшло заявок	Кількість поданих заявок				
	2011	2012	2013	2014	2015
за національною процедурою	2926	2834	3132	2675	2505
від національних заявників	2638	2483	2854	2454	2266
від іноземних заявників	288	351	278	221	239
за процедурою РСТ	2321	2110	2286	2138	1992
<i>у т.ч. від національних заявників</i>	1	1	3	2	2
Усього	5247	4944	5418	4813	4497
Надходження заявок на корисні моделі					
за національною процедурою	10425	10224	10152	9373	8601
від національних заявників	10285	10030	9977	9243	8484
від іноземних заявників	140	194	175	130	117
за процедурою РСТ	12	5	23	10	15
<i>у т.ч. від національних заявників</i>	-	-	-	2	-
Усього	10437	10229	10175	9384	8616
Надходження заявок на промислові зразки					
від національних заявників	1439	1517	3191	2045	1811
від іноземних заявників	322	334	587	619	269
Усього	1761	1851	3778	2664	2080
Надходження заявок на знаки для товарів і послуг					
за національною процедурою	21094	22781	24471	18796	24652
від національних заявників	16836	17940	19769	15141	21248
від іноземних заявників	4258	4841	4702	3655	3404
за Мадридською системою	8665	9270	9755	8730	8243
Усього	29756	32051	34226	27526	32895

Розглянемо динаміку процедури розгляду заявок на винаходи, яка включає формальну експертизу та кваліфікаційну експертизу. Як видно з таблиці табл. 1.2, тривалість експертиз, а також їх очікування мають досить великий часовий лаг. Тому недостатньо аналізувати інноваційну та винахідницьку активність підприємств лише за кількістю поданих заявок.

Важливим є дослідження динаміки показників реєстрації охоронних документів за період 2011-2015 рр. (табл. 1.3). Так бачимо зниження у видачі охоронних документів на винаходи, корисні моделі та знаки для товарів і послуг, проте відбулося зростання на промислові зразки. В цілому даний показник постійно знижувався починаючи з 2013 року, що обумовлено кризовим станом в Україні.

Таблиця 1.2

Середній строк розгляду заявок на винаходи, місяці [104]

Стадія розгляду	2011	2012	2013	2014	2015
Формальна експертиза	2,6	2,5	2,5	2,6	2,6
Очікування кваліфікаційної експертизи	2,9	2,9	3,2	3,2	3,0
Кваліфікаційна експертиза	10,3	10,2	10,2	10,4	10,5
Підготовка заявки для реєстрації патенту	12,8	11,5	11,5	11,3	12,3
Всього	25,9	24,6	24,8	24,3	24,9

Таблиця 1.3

Показники реєстрації охоронних документів на ОПВ [104]

Об'єкти	2011	2012	2013	2014	2015
Винаходи	4061	3405	3635	3319	3014
Корисні моделі	10291	9951	10137	9196	8153
Промислові зразки	1337	1541	2010	2464	2521
Знаки для товарів і послуг	16677	15459	14981	14698	12388
Всього	32371	30366	30766	29677	26098

На рис. 1.6 представлено динаміку реєстрації охоронних документів за основними галузями промисловості. Аналіз розподілу загальної кількості поданих в Україні заявок на винаходи за основними технічними напрямками свідчить, що майже 41 % від їх загальної кількості належить до напрямку «Хімія», більше як 17 % – «Машинобудування», майже 10 % – «Прилади». Слід зазначити, що пріоритети патентування національних та іноземних заявників дещо відрізняються. Так, найбільша кількість заявок, поданих національними заявниками у 2015 році, традиційно належить до напрямів «Хімія» і «Машинобудування» – 20,5 % і 19,8 % відповідно; більше як 15 % заявок – до напрямку «Прилади».

Серед заявок за напрямом «Машинобудування» переважають галузі: «Спеціальні машини» (20,7 %), «Двигуни, насоси турбіни» (17,4 %) і «Термічне виробництво та прилади» (16,7 %). За напрямом «Хімія» переважають галузі «Харчова хімія» (22,0 %) та «Лікарські препарати» (15,9 %), які випередили за кількістю заявок у звітному році галузь «Матеріали, металургія» (14,2 %) (рис.1.7).

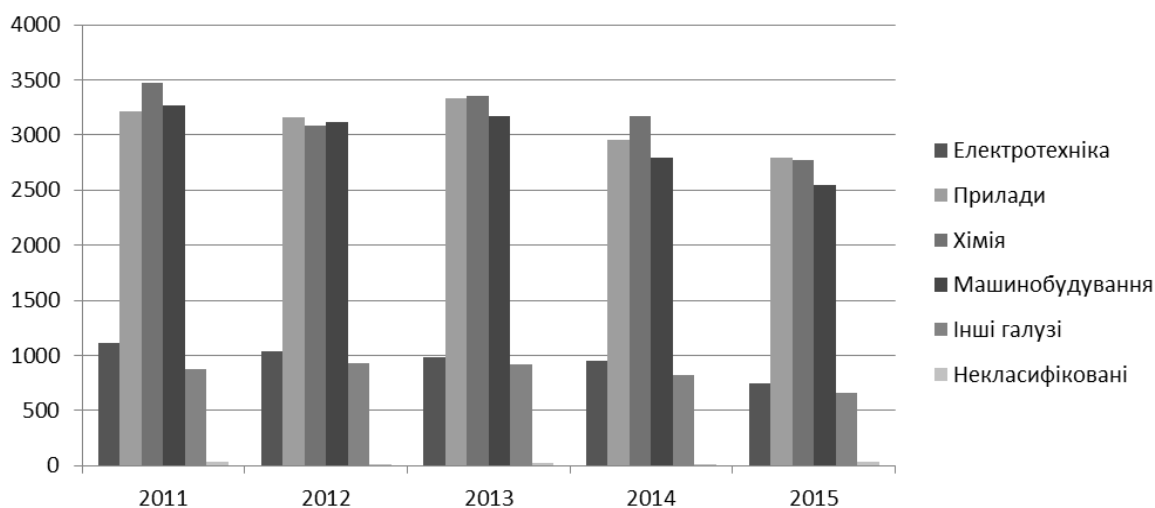


Рис. 1.6 Реєстрація охоронних документів на винаходи та корисні моделі за основними технічними напрямками (національні власники) [104]

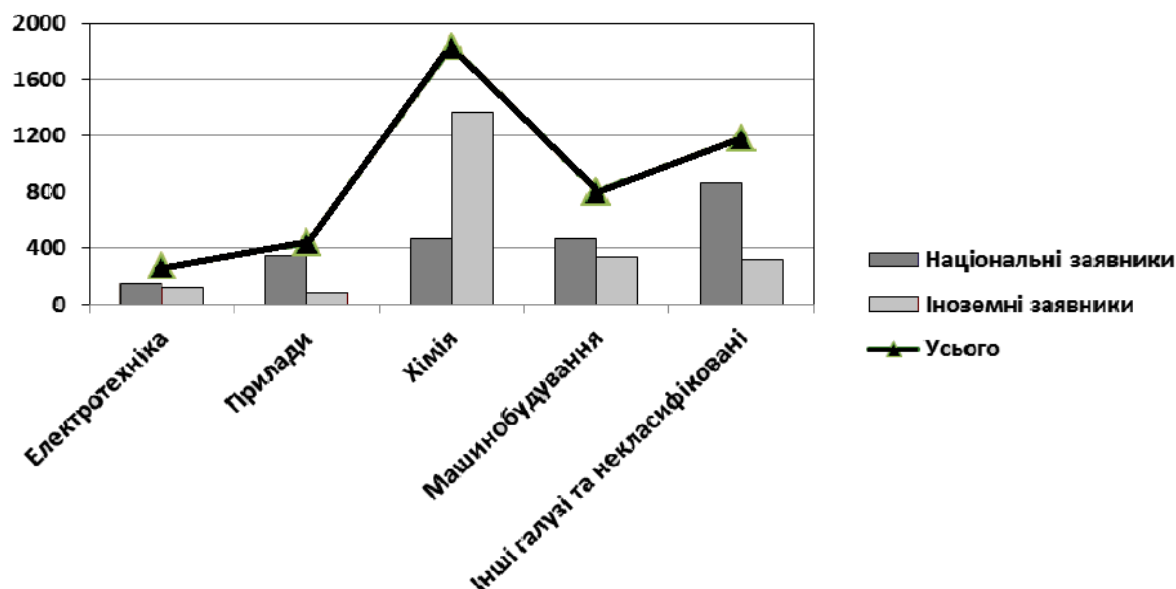


Рис. 1.7 Пріоритетні напрями винахідницької діяльності у 2011-2015 рр. [104]

Серед іноземних заявників значну перевагу мають заявки за напрямом «Хімія» (більше ніж 61 % від загальної кількості); понад 15 % їх належить до напрямку «Машинобудування». На відміну від національних заявників, за напрямом «Хімія» іноземні заявники найбільше заявляють за такими галузями: «Органічна і тонка хімія», «Лікарські препарати» та «Хімічна сировина».

Активність іноземних заявників у 2015 році зменшилася порівняно з попереднім роком (рис. 1.8). Водночас частка заявок від іноземних заявників у загальній кількості заявок на винаходи порівняно з попереднім роком дещо

зросла (на 0,6 %), співвідношення між національними та іноземними заявками практично залишалися незмінними протягом останніх років, а їх різниця коливалася в межах 1 – 5 %.

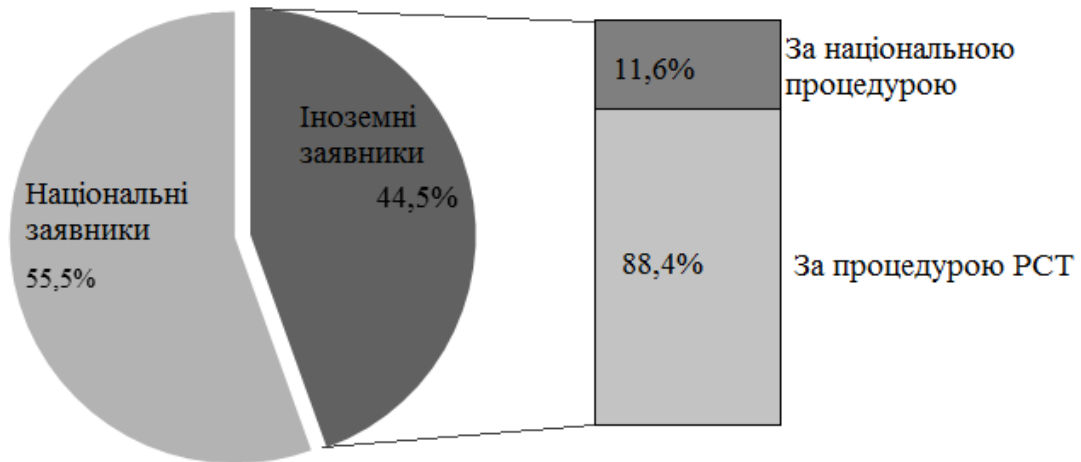


Рис. 1.8 Співвідношення заявок на винаходи від національних та іноземних заявників [103]

Лідерами в поданні заявок на винаходи у 2015 році серед іноземних країн були заявники із США (688 заявок), Німеччини (304 заявки), Швейцарії (235 заявок), Франції (111 заявок), Великої Британії (103 заявки), Японії (73 заявки) та Італії (69 заявок), якими разом було подано майже 1,6 тис. заявок, або 71 % від загальної кількості заявок від іноземних заявників. Дещо втратили свої позиції заявники з Нідерландів (35 проти 66), Австрії (34 проти 57), Швеції (37 проти 52), Іспанії (22 проти 39) та Китаю (21 проти 42).

Лідеруючі позиції серед іноземних заявників посідали: акціонерне товариство BAYER GMBH (Німеччина) – концерн, який представляє понад 350 компаній у різних країнах світу та спеціалізується на виробництві пластмас, ліків, засобів захисту рослин, фарб, лаків (94 заявки); виробник сільськогосподарської хімічної продукції DOW AGROSCIENCES LLC (США) (69 заявок); компанія в галузі електроніки, що займається розробкою та дослідженням засобів бездротового зв'язку QUALCOMM INCORPORATED (США) (47 заявок); найбільша у світі компанія хімічного спрямування, що

виробляє широкий спектр продуктів (пластик, фарби, косметика, харчові добавки, технічні та будівельні хімікати, засоби агрохімічного захисту рослин) концерн BASF SE (Німеччина) (46 заявок); одна з провідних фармацевтичних компаній, що посідає перше місце у світі в галузі діагностики та є одним з провідних виробників біотехнологічних лікарських препаратів для онкології, вірусології, ревматології та трансплантології F. HOFMANN-LA ROCHE Ltd, (Швейцарія) (43 заявки); одна з найбільших тютюнових компаній світу PHILIP MORRIS PRODUCTS S.A. (Швейцарія) (43 заявки); другий у світі виробник фармацевтичних препаратів за розмірами ринкової частки в Європі транснаціональна корпорація NOVARTIS AG (Швейцарія) (31 заявка).

Дещо зменшили патентну активність на ринку України виробник харчових продуктів – компанія NESTEC S.A (Швейцарія) (19 заявок) та одна з провідних фармацевтичних корпорацій – SANOFI (Франція). Також втратила свої позиції велика транснаціональна корпорація, що є лідером з виробництва засобів захисту рослин і насінництва SYNGENTA PARTICIPATIONS AG (Швейцарія).

Лідерами в поданні заявок на знаки для товарів і послуг залишалися заявники зі США (736 заявок), Кіпру (487 заявок), Швейцарії (297 заявок), Індії (230 заявок), Великої Британії (191 заявка), Російської Федерації (127 заявок) та Японії (100 заявок). Німеччина та Китай увійшли в десятку країн-лідерів, але кількість заявок від заявників з цих країн зменшилася. Корея втратила свої позиції у 2015 році, кількість заявок від неї зменшилася більше ніж на 70 %.

Найбільш активними в поданні заявок на знаки для товарів і послуг серед національних заявників були: ТОВ «МЕДІА 24» (560 заявок), ТОВ «Люксголд» (372 заявки), ТОВ «РА РІЧ-МЕДІА» (354 заявки) та ТОВ «МЕДІАСЕТ.» (344 заявки). Серед іноземних заявників найбільш активними були: Брітіш Америкен Тобакко (Брендз) Інк. (93 заявки), Ей-Даблю-Ай Лайсенсінг Компані (67 заявок), ГСХ Трейдмаркс Лімітед та Фармак Інтернешнл Холдінг Гмбх (по 64 заявки).

Серед іноземних країн найбільш активними у 2015 році залишалися, як і в попередньому році, заявники з Російської Федерації (40 заявок), Кіпру (22 заявки), Білорусі (12 заявок), Великої Британії (8 заявок), Чехії (6 заявок). До групи країн-лідерів також увійшли заявники Швейцарії (8 заявок) та Туреччини (6 заявок), при цьому знизили свою активність заявники з Німеччини. Частка заявок від заявників з країн-лідерів склала майже 77 %, з них понад 30 % припадає на заявників Російської Федерації (проти майже 50,7 % у 2014 році).

Лідерами в поданні заявок на промислові зразки від іноземних заявників залишалися заявники з Російської Федерації (67 заявок), США (45 заявок), Кіпру (34 заявки) та Японії (23 заявки). Втратили свої позиції заявники з Панами, Німеччини, Нідерландів та Канади, при цьому зросла кількість заявок від заявників Польщі, Естонії, Фінляндії, Італії та Китаю.

Отже, можна зробити висновок, що існує досить значна конкуренція між вітчизняними та іноземними підприємствами, що проводять дослідження і реєструють об'єкти інтелектуальної власності.

Економіка знань трансформувала бізнес-процеси, підвищивши в них роль інновацій і зробивши інтелектуальний капітал необхідною умовою успіху в бізнесі. Як наслідок, роль працівників теж змінилася: вони стали необхідними для виконання інтелектуальної праці, втілення знань в інноваційних процесах, товарах, і послугах. Значною мірою інтенсивність знань, бізнес-процесів і персоналу підприємства обумовлені зростаючим попитом на знання і високотехнологічну продукцію, що виникає на ринках. Знання стають циклічними і перероблюваними в інноваційних процесах щодо створення нових продуктів, що по черзі викликає зростання знань, задіяних у виробничій діяльності. У роботі [165] він розглядається як це зображено на рис. 1.9.

Крім того, економіка знань вносить істотні зміни у вартісні відносини. Новий характер праці та виробництва зумовлює виникнення і дію вартості, створеної знаннями. Вона характерна для сфери послуг – освіти, науки, культури, охорони здоров'я. Разом із тим її дія поширюється й у сфері матеріального виробництва, що зумовлено зростанням творчої праці у цій

сфері. Конструювання і виготовлення нових виробів, зручних і вигідних у користуванні, слідування виробництва за модою, збагачення дизайну тощо – усе це істотно змінює виробництво на основі дедалі глибшого проникнення в нього інформації і знань, що визначає посилення дії такої категорії, як вартість, створена знаннями.



Рис. 1.9 Цикл «Знання, інновації, виробництво» [2]

Однак, на наш погляд, прямий і зворотній зв'язок між складовими даного циклу має проходити через інтелектуальний капітал і його слід розглядати наступним чином (рис. 1.10).

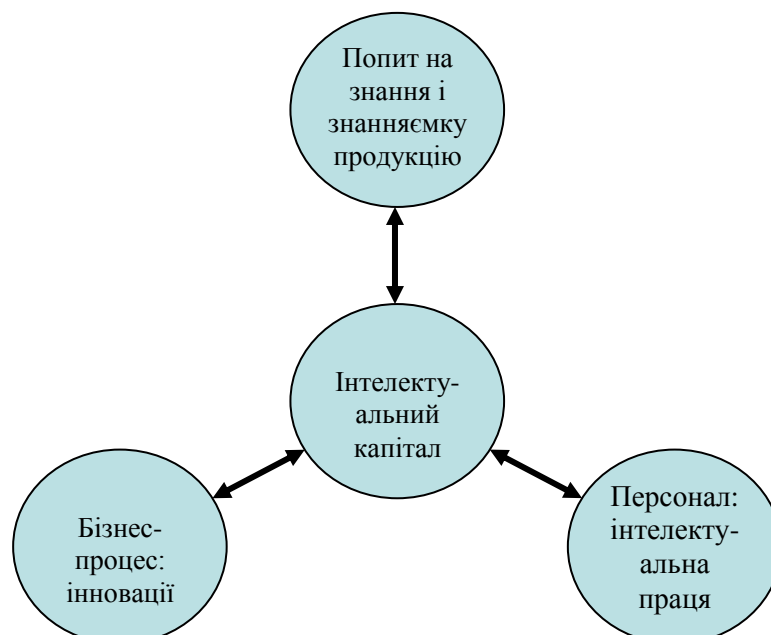


Рис. 1.10 Місце інтелектуального капіталу в циклі інноваційного виробництва

Високу вартість мають вироби, пов'язані з важливими технічними винаходами або унікальними новими матеріалами тощо. Отже, якщо товару властиві неповторні технічні характеристики, ціна його продажу буде в багато разів перевищувати його собівартість.

Основні відмінності між матеріальними активами, які вважалися основним фактором виробництва і джерелом прибутку в епоху індустріальної економіки, та інтелектуальними активами, що виходять на передній план в економіці знань, представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Відмінності між матеріальними та інтелектуальними активами
підприємства [188]

Матеріальні активи	Інтелектуальні активи
Матеріальні потоки і запаси	Нематеріальні потоки і запаси
Зменшуються в процесі використання	Зростають в процесі використання
Обмежені	Необмежені
Тиражуються з великими витратами	Тиражуються з малими витратами
Спадна гранична корисність	Зростаюча гранична корисність
Оцінка за витратами	Оцінка за вартістю
Підприємство володіє всіма активами	Підприємство володіє лише частиною активів
Арифметичне зростання	Експоненціальне зростання

Як зазначає у своєму дослідженні А.А. Чухно [135] уже в індустріальному суспільстві вироби мистецтва, предмети високої моди і т. ін. мають ціну, яка набагато перевищує витрати на їх виготовлення. Це означає, що і тоді існувала вартість, створена знаннями, але це було рідким, навіть винятковим, явищем. У новому суспільстві ця категорія набуває поширення, стає загальноживаною. Відповідно, відбувається перехід від масового виробництва стандартних товарів до системи випуску багатьох різновидів товарів невеликими партіями. Посиленню цих процесів сприяє і конкуренція, яка стимулює прискорення розробки нових товарів, технічних новинок, модернізацію тих товарів, які вже виробляються.

Виробництво вартості, створеної знаннями, прискорює рух часу. Адже строк життя нових продуктів стає все коротшим, що прискорює технологічні

зміни, освоєння нових виробів, дедалі досконаліших і якісніших. Усе це, у свою чергу, зумовлює і збільшення витрат на науку та прискорення наукових досліджень та конструкторських розробок, а отже, створення нових виробів.

Отже, інтелектуалізація праці, швидке поширення творчої праці не лише зробили неможливими вартісну форму вимірювання витрат виробництва, еквівалентність відносин, а й породили нову суспільну форму буття праці як творчої діяльності – вартість, створену знаннями. Це специфічна форма інформаційної економіки, економіки знань, яка не пов'язана ні з витратами виробництва, ні з вартістю. Вона, по суті, є грошовою формою ціни продукту, який втілює нові знання у вигляді нових технологій, високої моди, нових матеріалів, уміння і досвіду виробників. Поряд із собівартістю, яка характеризує затрати праці, сировини і матеріалів, основну частку ціни товару становить вартість, створена знаннями. Саме наявність у товарі вартості, створеної знаннями, вирізняє його на ринку серед інших товарів.

Розглянемо рівень розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств України за період 2011-2015 рр. (рис. 1.11).

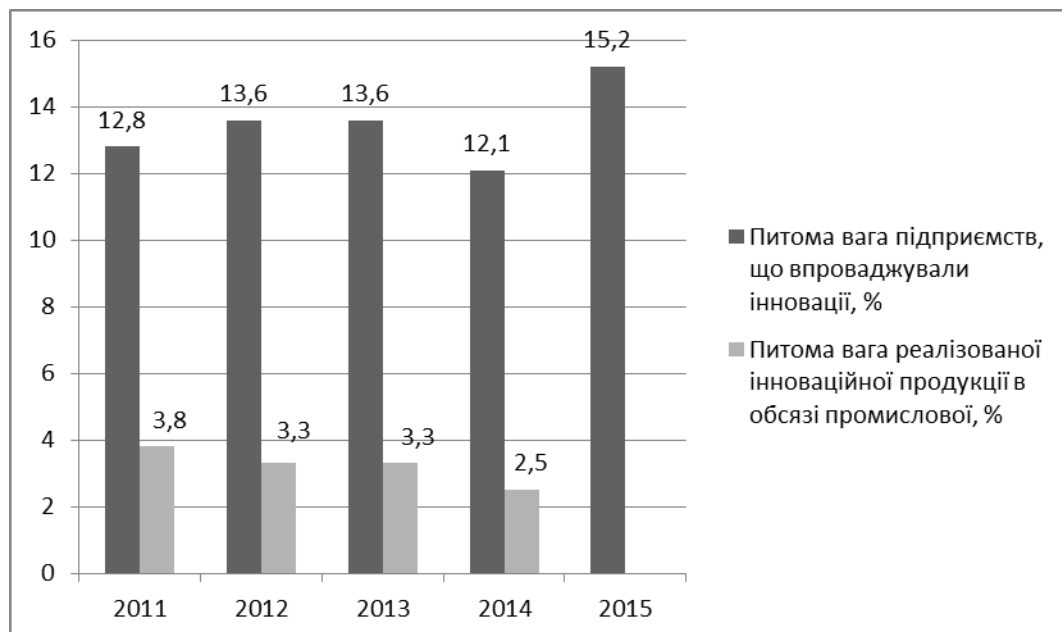


Рис. 1.11 Динаміка впровадження інновацій на промислових підприємствах України [79]

Питома вага підприємств, що впроваджували інновації досить мала 12,8-15,2% від загальної кількості промислових підприємств України. В той час, як рівень інноваційно активних підприємств Європейського Союзу коливається від 20,7% (Румунія) до 66,9% (Німеччина) [170]. Питома вага реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції протягом 2011-2014 рр. постійно знижувалася до рівня 2,5% (дані за 2015 р. відсутні).

Для порівняння розглянемо динаміку обсягів реалізованих продукції в Україні протягом 2011-2015 рр. (рис. 1.12). Середнє значення у промисловості є дещо нижчим ніж у машинобудуванні. Можна зробити висновок, що машинобудівна галузь виступає основою економічного потенціалу України, від рівня ефективності діяльності підприємств якого залежить стан її соціально-економічного розвитку.

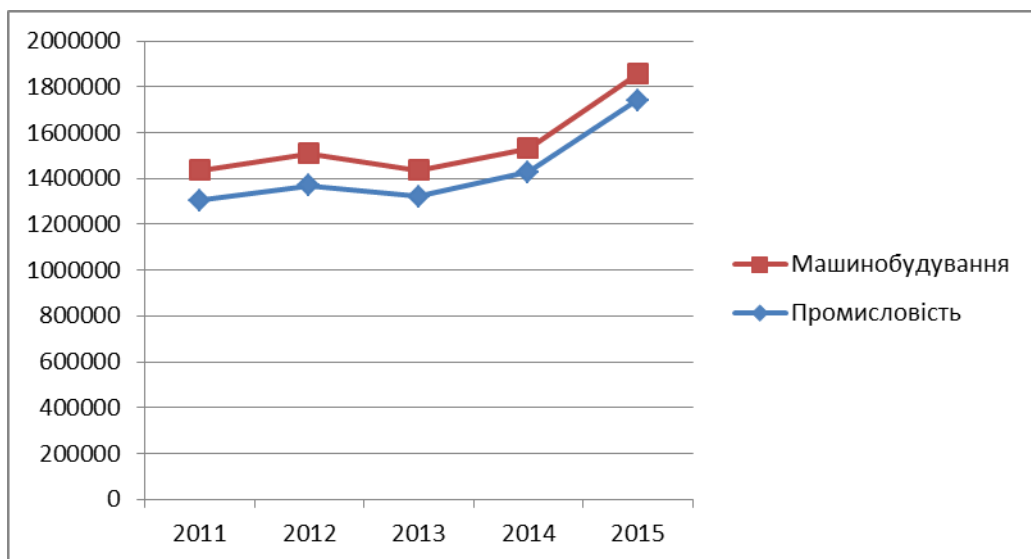


Рис. 1.12 Обсяги реалізованої продукції в Україні протягом 2011-2015 рр., млн. грн [79]

Однак в результаті дослідження виявлено на підприємствах машинобудівного комплексу наявність невикористовуваного або частково використовуваного обладнання, виробничих площ, неліквідних товарно-матеріальних цінностей, неповну зайнятість робочого часу виробничого і управлінського персоналу, інновації, які не отримали кінцевого впровадження.

Серед регіонів вищою за середню в Україні частка інноваційно активних підприємств була в Миколаївській, Харківській, Кіровоградській, Івано-Франківській, Запорізькій, Херсонській, Сумській, Одеській, Львівській і Тернопільській областях (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Інноваційна активність промислових підприємств за регіонами у
2014-2015 рр. [79]

	Кількість інноваційно активних підприємств, од		Обсяг витрат на інноваційну діяльність, млн. грн.		Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн. грн.	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Україна	1609	824	7695,9	13813,7	25669,0	23050,1
Вінницька	46	25	796,5	575,3	664,1	192,4
Волинська	30	12	192,5	65,3	316,6	383,6
Дніпропетровська	109	63	825,2	7568,9	1563,1	1145,5
Донецька	45	28	516,1	827,6	1018,0	4591,8
Житомирська	48	28	60,6	32,6	255,2	372,3
Закарпатська	16	14	16,6	22,5	837,6	583,2
Запорізька	108	49	339,9	321,0	1530,0	3162,3
Івано-Франківська	99	27	95,8	92,2	883,2	242,0
Київська	66	44	122,1	144,8	897,4	618,8
Кіровоградська	49	25	93,0	127,7	504,4	354,7
Луганська	16	9	35,1	24,3	38,0	373,2
Львівська	129	64	219,7	277,8	731,9	1193,9
Миколаївська	67	29	606,8	291,6	363,8	71,2
Одеська	67	36	323,9	49,7	698,7	544,4
Полтавська	33	30	348,5	128,5	6519,5	1938,5
Рівненська	45	23	11,4	162,3	134,6	1751,9
Сумська	46	13	587,7	6,9	2610,7	67,3
Тернопільська	36	16	57,4	14,6	133,4	249,3
Харківська	191	117	711,1	667,0	2609,8	2742,4
Херсонська	54	19	90,5	70,1	657,8	175,4
Хмельницька	38	18	133,1	66,7	162,8	127,1
Черкаська	37	25	30,4	53,5	556,3	289,7
Чернівецька	34	9	68,8	18,8	81,7	100,0
Чернігівська	32	15	106,4	35,0	151,7	95,9
м. Київ	168	86	1306,8	2169,0	1748,6	1683,3

У розрізі видів економічної діяльності слід виокремити підприємства з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (47,5%), автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів (38,2%),

комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (37,5%), інших транспортних засобів (36,1%), коксу та продуктів нафто перероблення (28,6%), електричного устаткування (28,2%).

У 2015 р. на інновації підприємства витратили 13,8 млрд. грн, у т.ч. на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 11,1 млрд. грн, на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2,0 млрд. грн, на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) – 0,1 млрд. грн та 0,6 млрд. грн – на навчання та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів, діяльність щодо ринкового запровадження інновацій та інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати).

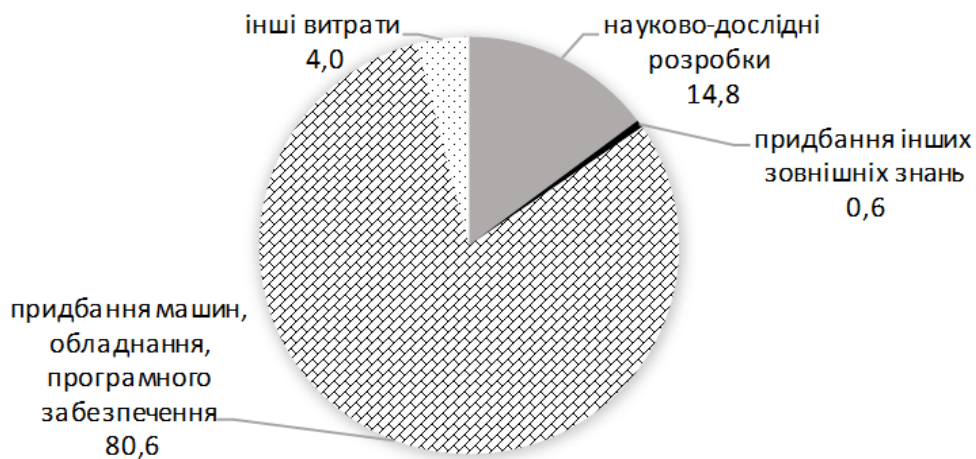


Рис. 1.12 Розподіл обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності, % [79]

Найбільше коштів витрачено підприємствами м. Києва, Дніпропетровської, Донецької, Харківської та Вінницької областей; серед видів економічної діяльності – підприємствами металургійного виробництва (56,3%), з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (11,5%), харчових продуктів (8,3%), машин і устаткування, не віднесених до іншого устаткування (5,4%).

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств – 13427,0 млн. грн (або 97,2% загального обсягу

витрат на інновації). Кошти державного бюджету отримало 11 підприємств, місцевих бюджетів – 15, загальний обсяг яких становив 589,8 млн. грн (0,7%); кошти вітчизняних інвесторів отримали 9 підприємств, іноземних – 6, загалом їхній обсяг становив 132,9 млн. грн (1,9%); кредитами скористалося 11 підприємств, обсяг яких становив 113,7 млн. грн. (0,8%).

У 2015 р. промислові підприємства впровадили 3136 інноваційних видів продукції, з яких 548 – нових виключно для ринку, 2588 – нових лише для підприємства. Із загальної кількості впровадженої продукції 966 – нові види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо. Найбільшу кількість інноваційних видів продукції впроваджено на підприємствах Тернопільської (27,2% загальної кількості впроваджених видів інноваційної продукції), Запорізької (12,7%), Львівської (8,0%), Харківської (6,6%) областей та м. Києва (14,4%); за видами економічної діяльності – на підприємствах з виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (22,9%), паперу та паперових виробів (16,2%), харчових продуктів (11,3%), металургійного виробництва (5,5%).

У 2015 р. 570 підприємств реалізувало інноваційну продукцію на 23,1 млрд. грн. Серед таких підприємств 37,4% реалізували продукцію за межі України, обсяг якої становив 10,8 млрд. грн. Кожне четверте підприємство реалізовувало продукцію, що була новою для ринку. Обсяг такої продукції становив 7,3 млрд. грн, майже дві її третини підприємства поставили на експорт. Значна кількість підприємств (86,0%) реалізовувала продукцію, яка була новою виключно для підприємства. Її обсяг становив 15,8 млрд. грн. Кожне третє підприємство реалізувало за межі України 40,1% такої продукції.

З метою здійснення нововведень 181 підприємство придбало 1131 нову технологію, з яких 66 – за межами України. Із загальної кількості технологій 439 придбано з устаткуванням, з яких 43 – за межами України; 393 – як результат досліджень і розробок (12); 120 – за договорами на придбання прав на патенти, ліцензіями на використання винаходів, промислових зразків, корисних

моделей (8); 37 – за угодами на придбання технологій та ноу-хау (3); 129 – разом з цілеспрямованим прийомом на роботу кваліфікованих фахівців.

У результаті інноваційної діяльності 9 підприємств створили нові технології, з яких 98 було передано іншим підприємствам, зокрема 20 – за межі України.

Розвиток міжнародного співробітництва у сфері нагромадження інтелектуального капіталу викликаний посиленням глобалізаційних процесів.

Згідно з підходами, описаними в роботі [7], глобалізацію слід розглядати в трьох вимірах як:

- 1) об'єктивну тенденцію світового економічного, соціального, політичного і культурного розвитку;
- 2) мету, що висунута політичним керівництвом країн світу;
- 3) методологію аналізу розвитку країн і міжнародних відносин, розробки стратегії на державному рівні, а також на рівні підприємств, що мають стабільні інтереси за межами національної економіки.

Як об'єктивна тенденція глобалізація відображає зростаючу взаємозалежність різних секторів світового господарства, в результаті чого розвиток і стабільність однієї національної економіки стає неможливою без розвитку і стабільності інших.

Як ціль глобалізація являє собою свідому політику держав, що зміцнює інтеграційну солідарність світу і яка приводить у результаті до виникнення єдиної світової економіки.

Як методологія концепція глобалізації надає аналітикам, суб'єктам господарювання і політикам нову основу, що дозволяє зрозуміти подальші напрямки розвитку міжнародних відносин, стану економік країн та окремих підприємств, позитивні і негативні наслідки для міжнародного безпеки, економічного розвитку держави чи корпорації.

На погляд Ч. Гіла [28], в основі тенденції до глобалізації лежать два макроекономічні чинники, перший з яких – це усунення бар'єрів, що заважають вільному переміщенню товарів, послуг та капіталу, яке спостерігається після

закінчення другої світової війни; другий чинник – це технологічні зміни, особливо стрімкий розвиток технологій у сфері комунікацій та опрацювання інформації, а також транспорту, що спостерігається останніми роками.

Формування стійких конкурентних переваг підприємства [68] сьогодні не можливе без ефективного використання та розвитку інтелектуальних ресурсів.

З позиції сучасних вимог маркетингового середовища причини різкої інтенсифікації використання і відтворення інтелектуального капіталу пов'язані із трьома світовими маркетинговими тенденціями [48]:

1. Індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів.
2. Прискорений розвиток нових технологій.
3. Глобалізація попиту та пропозиції.

Зі зміною і диференціацією моральних норм, цінностей, життєвих стилів і культури і внаслідок цього споживчих переваг пов'язане постійно зростаюче різноманіття товарів і динамізм ринку. Це скорочує життєвий цикл товару, змушує виробляти товари у невеликих кількостях, збільшує частку науково-дослідної роботи за рахунок скорочення фізичної праці. Глобальні тенденції такі, що знижується виробництво товарів широкого вжитку (стандартизованих товарів із певними характеристиками і часто із тривалим життєвим циклом) і збільшується виробництво диференційованих товарів (розроблених і вироблених для задоволення особливих споживчих переваг, звичайно із коротким життєвим циклом). Час створення товару стає вирішальним фактором у багатьох галузях промисловості.

Як відзначає Г. Губерна [31], глобалізація є об'єктивним процесом. Глобалізація попиту та пропозиції сприяє формуванню нових ринків і поширенню нових технологій, однак вона і прискорює швидкі зміни на світових ринках [2]. Лідерами глобальної гонки стають країни, які володіють найбільшими інтелектуальними ресурсами і домоглися високої ефективності їх використання. Як відзначає Р. Георгієв [27], країни, що відстають у науково-технічному прогресі, завжди стають джерелами дешевих ресурсів світової економіки.

Формування нових ринків, швидкі зміни на ринках, розвиток інформаційних та інших технологій, розповсюдження технологій, зростання інтелектомісткості виробництва висувають нові вимоги для багатьох підприємств. Щодо окремого підприємства тенденції розвитку маркетингового середовища змушують активніше й ефективніше використовувати наявні інтелектуальні ресурси. Інтелектуальна економіка, інтелектуальний капітал і глобалізація стають основою світового економічного розвитку, при цьому активно впливаючи один на одного і забезпечуючи взаємний розвиток [48].

Місце інтелектуального капіталу у системі взаємозв'язків основних світових тенденцій продемонстровано на рис.1.13.



Рис. 1.13 Інтелектуальний капітал у системі взаємозв'язків основних світових тенденцій

Самозростання інтелектуального капіталу відіграє в економіці знань ту саму роль, що й самозростання матеріально-речовинного капіталу в індустріальній.

Наявність і ефективне використання інтелектуального капіталу викликає новий виток у розвитку нових технологій і виробництві знанняємкої продукції, що стимулює формування економіки знань. Глобалізація при цьому забезпечує великі ринки збуту продуктів інтелектуальної праці. У свою чергу, з одного боку, економіка знань сприяє розвитку інтелектуального капіталу, стимулює

інтелектуальну працю, а з іншого – сприяє розвитку інформаційної культури у глобальному масштабі.

Глобалізація прискорює процес створення, накопичення і використання інтелектуального капіталу, забезпечуючи їх перерозподіл, концентрацію та інтенсивне відтворення, що, у свою чергу, припускає роботу зі світовими базами знань і досвідом їх використання і стимулює розвиток економічного космополітизму. Останнє ж прискорює процес глобалізації.

Глобалізацією виробництва – це тенденція до виробництва товарів або надання послуг у будь-якій точці планети, де існують сприятливі відмінності у кількісних або якісних факторах виробництва (таких, як робоча сила, енергія, земля та капітал). Діючи в такий спосіб, компанії сподіваються скоротити свої загальні витрати і покращити якість чи функціональність продукції, яку вони пропонують на ринку, а отже, одержати переваги в конкурентній боротьбі. Глобальне розосередження виробничої діяльності характерне не лише для таких великих корпорацій, нерідко набагато менші фірми діють так само.

У роботі [126] визначено основні риси кон'юнктури на продукти інтелектуальної діяльності, що створені машинобудівними підприємствами. Товари інтелектуальної діяльності є продуктами природної монополії інтелекту творців, вони не відчужуються повністю, а запозичуються і тому можуть бути об'єктом відразу декількох угод, не мають матеріальної форми, можуть бути об'єктом багатократного продажу без збитку для їх утримання; мають обмежений характер товарної форми, оскільки перетворюються на товар не відразу, а лише після того, як виявляється їх прикладне значення; у основі вартості інтелектуального продукту лежать індивідуальні витрати роботи, оскільки продукт інтелекту неповторюваний; більшість інтелектуальних продуктів складаються з матеріального носія і ідейної частини, яка є об'єктом правового захисту.

Особливостями інтелектуального капіталу, які впливають на конкурентоспроможність продуктів інтелектуальної діяльності є міра правового захисту, тобто міра забезпечення монопольних прав на конкретному ринку,

наявність товарного знаку; технічний рівень інтелектуального продукту, який може відповідати сучасному технічному рівню, або може його перевищувати; міра новизни (інтелектуальний продукт може мати високу міру новизни, тобто задовольняти потребу, що не задовольняється нині, він може також мати деякі нові характеристики або бути аналогічним тому, який уже є на ринку; особливості цільового ринку; ціна порівняно із ціною на схожу продукцію (зі схожими технічними характеристиками); очікувана гострота конкуренції (вихід на ринок конкурентів з аналогічним товаром ускладнений через значні витрати на дослідження і розробку, або може з'явиться обмежене число конкурентів з аналогічним товаром, або практично будь-яке підприємство може за короткий термін створити аналогічну продукцію і вийти з нею на ринок); потенційна можливість розширення ринку, тобто закладений в інтелектуальний продукт потенціал розвитку.

Особливостями попиту на продукти інтелектуальної діяльності є реальність їх комерційного використання для отримання додаткового прибутку за допомогою використання результатів інтелектуальної діяльності, що охороняються, при випуску і реалізації продукції, а також продажу прав на використання об'єктів інтелектуальної власності відповідно до ліцензійного договору. Іноді одні права на використання об'єктів інтелектуальної власності обмежують можливість використання інших прав на об'єкти інтелектуальної власності, що пов'язано і з стратегією випуску продукції. Наприклад, набуття прав на використання патенту на винахід може блокувати виведення конкурентом на ринок нового, більш конкурентоздатного товару. Придбані виняткові права в цьому разі можуть забезпечити продовження випуску продукції попереднього рівня техніки й отримання додаткового доходу від утримання нового технічного рішення. Попит на продукти інтелектуальної діяльності є нееластичним, оскільки на ринок виходить продукція, яка, зазвичай, не має аналогів: вона або унікальна, або практично незамінна. Отже, цінова політика має обмежений вплив на обсяг збуту.

Підводячи підсумки, можна відзначити, що роль інтелектуального капіталу в умовах глобальної конкуренції полягає у забезпеченні інноваційного розвитку і науково-технічного прогресу, що сприяє розвитку економіки знань. Чим більш розвинута країна, тим сильніше використовується інтелектуальний капітал та інтелектуальна праця, і навпаки.

Таким чином, ефективність використання інтелектуального капіталу й інтелектуальної праці визначає перспективи розвитку економіки тієї чи іншої країни. Головну роль у нарощуванні технологічних і інноваційних переваг розвинутих країн відіграють досягнення НТП, їх генерує найбільший у світі науково-технічний потенціал. При цьому вони активно залучають наукові кадри інших країн до науково-технічних та інноваційно-промислових проєктів, оскільки, навіть здійснюючи величезні витрати у сфері НТП, вони вже не в змозі забезпечувати першість у всіх напрямках розвитку науки, техніки і виробництва.

Виникає необхідність у аналізі різних підходів і методів для забезпечення ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства.

1.3 Теоретичні основи управління інтелектуальним капіталом підприємств машинобудівної галузі

Ефективне використання й примноження надбань у сфері інтелектуальної власності стає запорукою підтримання високих темпів розвитку промисловості та підприємництва за рахунок втілення у життя результатів інтелектуальної праці. Саме інноваційні розробки стають основними чинниками технологічного й економічного прогресу суспільства. Тому прагнення вивести вітчизняну економіку на якісно новий рівень потребують великої концентрації зусиль і залучення значних матеріальних та інтелектуальних ресурсів.

Категорія «управління» являє собою цілеспрямований, спланований, координований і свідомо організований процес, що сприяє досягненню максимального ефекту за мінімальних витрат ресурсів, зусиль і часу [7].

І. Бланк [10] під управлінням капіталом розуміє систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з оптимальним його формуванням з різноманітних джерел, а також забезпеченням ефективного його використання у різних видах господарської діяльності підприємства.

Управління інтелектуальним капіталом підприємства пропонуємо розглядати як систематично-організаційний процес формування, ефективного використання, накопичення та відтворення інтелектуального капіталу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної конкуренції.

У роботі [121] автор виділяє такі основні задачі процесу управління інтелектуальним капіталом:

- оптимізація структури інтелектуального капіталу,
- збереження балансу між різними його елементами і їх групами, встановлення міжелементних зв'язків;
- забезпечення неперервності процесу руху інтелектуального капіталу, інтеграція всіх його етапів в єдиний кругообіг, усунення перешкод між ними; забезпечення максимального результату при оптимальних витратах інтелектуального капіталу;
- підвищення цінності інтелектуального капіталу для організації і суспільства в цілому;
- забезпечення процесу виробництва, розповсюдження і використання інтелектуальних ресурсів і знань.

Можливість реалізації окреслених завдань визначається дієвістю існуючого на підприємстві механізму управління його інтелектуального капіталу.

Ринкове регулювання інтелектуального капіталу виражається у впливі різних ринків на господарюючі суб'єкти, які приймають рішення про рівень,

ступінь та якість розвитку його елементів (освітній, інноваційний, комунікативний капітал) з метою отримання конкурентних переваг і вилучення інтелектуальної ренти. Ця дія здійснюється на основі сигналів, що надходять з товарних ринків, ринку праці, інтелектуальних продуктів, освітніх послуг тощо. Ці сигнали диференційовані за силою впливу, вибірково впливають на господарюючі суб'єкти, яких можна розділити на дві групи: працівники та фірми або організації (у тому числі в приватному і державному секторах).

Напрямки взаємозв'язку управління інтелектуальним капіталом з іншими видами управління на підприємстві представлено на рис. 1.14.



Рис. 1. 14 Взаємозв'язок управління інтелектуальним капіталом з іншими напрямками управління на підприємстві

Згідно з підходом, описаним у роботі [99] існує три напрямки управління інтелектуальним капіталом підприємства:

1) холдінг-менеджмент, основна мета якого полягає у створенні вартості. Його завданням є визначення та використання знань як ресурсів, необхідних для підтримки організаційних процесів;

2) інноваційний менеджмент, основна мета якого полягає у вивільненні вартості. Його завданням є вивільнити та перелаштувати інноваційні ресурси для створення нових способів економічної діяльності та прискорення виготовлення нових продуктів і надання нових послуг;

3) управління правами інтелектуальної власності, основна мета якого полягає у максимізації вартості. Його завданнями є активізувати використання інтелектуальної власності для підвищення конкурентного позиціонування та отримання прибутків.

На нашу думку, дані напрямки управління можуть бути застосовані в управлінні саме інформаційною складовою інтелектуального капіталу. Управління іншими складовими інтелектуального капіталу пов'язане з такими напрямками:

– управлінням персоналом підприємства (HR-менеджмент), основна мета якого полягає у забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної й соціальної адаптації. Його завданням є створення умов сприятливих для інтелектуальної праці, прояву креативності робітників;

– управління поведінкою споживачів, основна мета якого полягає у як найповнішому задоволенні потреб і вимог замовників (споживачів) та підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку. Його завданнями є виявлення і детальні дослідження тих категорій споживачів, котрим адресована продукція підприємства, а також їхніх звичок і мотивів, якими вони керуються у своїй поведінці на ринку;

– управлінням відносинами з клієнтами, основна мета якого полягає у налагодженні довгострокових відносин зі споживачами. Його завданнями є формування лояльності клієнтів, забезпечення високого рівня обслуговування і повного задоволення потреб;

– бренд-менеджмент, основна мета якого полягає у максимізації марочних активів, максимальному використанні потенціалу бренду. Його завданнями є розробка бренд-стратегії компанії;

– управління соціальною відповідальністю підприємства, основна мета якого полягає у формуванні позитивного внутрішнього і зовнішнього іміджу підприємства. Його завданням є планування і організація заходів щодо реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу, а також оцінка їх ефективності;

– управлінням корпоративним розвитком, основна мета якого полягає у досягненні успіху підприємства на ринку. Його завданнями є формування корпоративної культури, визначення корпоративних цінностей, побудова або удосконалення відповідної організаційної структури підприємства.

Ці напрямки управління взаємопов'язані між собою і загальний успіх в управлінні інтелектуальним капіталом залежить від якості управління кожним окремим його елементом.

Розглянемо більш детально інструменти управління для кожному виділених типів.

Нолідж-менеджмент (або управління знаннями) досліджували у своїх працях А. Гапоненко, К.Вііг, А. Нермін, М. Мариничева, Т.А. Стюарт та ін.

У зарубіжній практиці проект з управління знаннями часто очолює віцепрезидент або директор зі стратегічного розвитку, тобто людина, яка входить в топ-менеджмент компанії. В Україні управлінням інформацією і знаннями зазвичай займаються ІТ-директори компаній, а останнім часом все частіше ці функції покладаються на HR-директорів. Іноді вони самі ініціюють програми по нолідж-менеджменту.

У будь-якому випадку керівник проекту повинен добре розуміти стратегію компанії і бізнес-процеси, що протікають в ній, саме йому належить визначити, яка інформація особливо важлива для компанії. Лідеру центру знань необхідна підготовка в галузі інформаційних технологій. Він повинен володіти комунікативними і презентаційними навичками, оскільки йому доведеться постійно спілкуватися з керівниками і співробітниками компанії і мотивувати їх до участі в проекті.

У роботі [72] для координації управління інформацією в компанії пропонується створювати спеціальний підрозділ, який називають бібліотекою, групою інформаційної підтримки, центром знань. Воно здійснює дві основні функції – організацію і управління знаннями, а також інформаційну підтримку бізнесу компанії. За кордоном нерідко кількість співробітників центру знань доводиться до всього штату в пропорції 1:10, тобто на кожних 10 співробітників доводиться один співробітник центру знань.

На початкових етапах розвитку проекту з управління знаннями переважають завдання інформаційного забезпечення, а в міру накопичення знань – їх організації. Робота починається з підбору необхідних зовнішніх джерел інформації, які потім повинні бути структуровані і описані. В їх число входять і спеціально розроблені директорії корисних сайтів, наприклад тих, що допомагають знайти інформацію по конкретним галузям промисловості або сферам бізнесу.

Новини з зовнішніх джерел при необхідності можуть бути організовані таким чином, щоб їх безпосередньо отримували зацікавлені співробітники. Передплату на всі інформаційні ресурси зазвичай проводить центр знань, що дозволяє централізувати витрати. Часто в структурі центру знаходяться і бібліотечні фонди компанії.

Коли виникає необхідність організації знань, співробітники центру розробляють структуру баз даних і організують їх наповнення. Щоб співробітники компанії ефективно користувалися всіма ресурсами, потрібно навчити їх цьому. За це також відповідають співробітники центру знань.

У багатьох сферах бізнесу необхідна постійна інформаційна підтримка. У відповідь на запити співробітники центру знань шукають необхідну інформацію. Аналіз запитів дозволяє узагальнити деякі з них і скласти карти знань, пакети знань, директорії корисних посилань і інші продукти, якими співробітники компанії будуть користуватися самостійно.

Питанням *інноваційного менеджменту* присвячено роботи таких вітчизняних і зарубіжних науковців: С. Вагнера, Р. Гріффіна, С. Ілляшенка,

Л. Михайлової, О. Теліженка, С. Турчініної та ін. Інноваційний менеджмент розглядається як підсистема менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами на підприємстві. Функціонально інноваційний менеджмент являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим способом економічних результатів цієї діяльності.

Для ефективного розвитку інноваційної діяльності необхідно впровадження широкого спектру заходів:

- забезпечення фінансування ресурсами пріоритетних напрямів наукових розробок;
- розширення джерел фінансування на основі спеціальних цільових, венчурних фондів;
- створення механізмів державного стимулювання та ефективного використання приватних та іноземних інвестицій у наукоємні галузі, в пріоритетні науково-технічні розробки;
- розширення форм інфраструктури інноваційного ринку (технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, наукові центри, торговельні інноваційні біржі).

Наступний напрям управління інтелектуальним капіталом – *управління правами інтелектуальної власності*, нами запропоновано розглядати в контексті концепції життєвого циклу. Удосконаленню системи управління інтелектуальною власністю присвятили свої дослідження такі вчені, як П. Цибульов, В. Чеботарьов, М. Вачевський, П. Перерва, В. Зінов, Г. Сміт та інші. Правові засади застосування та передачі прав інтелектуальної власності досліджували такі вчені, як Г. Андрощук, Ю. Атаманова, В. Дроб'язко, В. Жаров, О. Харитонова, Б. Губський та інші.

Істотною умовою підвищення конкурентоспроможності інтелектуального капіталу є комерціалізація і ефективне управління об'єктами інтелектуальної власності. В останній час більш чітко проявляється тенденція до збільшення

розриву між ринковою вартістю компаній і вартістю їх активів. Додаткову вартість компанії прийнято називати гудвілом.

Підприємницькі здібності, якісний менеджмент, лідируючі ринкові позиції, новітні технології є результатом інтелектуальної діяльності людей. Основну частку гудвілу приносять саме результати інтелектуальної діяльності. Тому на сучасному етапі розвитку ринкових відносин актуального значення набуває управління інтелектуальною власністю.

Виникнення нових підходів і методів виробництва, зокрема раціонального використання нематеріальних ресурсів, а також підвищення освітнього рівня менеджерів за останні десятиліття привели до того, що впровадження управління інтелектуальною власністю на підприємствах є необхідною передумовою їх успішної роботи в ринкових умовах господарювання.

Під *управлінням інтелектуальною власністю*, слід розуміти інтегровану систему підготовки і забезпечення різних рівнів управління для ефективного планування, контролю та прийняття управлінських рішень щодо об'єктів інтелектуальної власності. Воно покликане забезпечити координацію, взаємодію і узгодженість окремих елементів управління для досягнення стратегічних цілей підприємства і його ефективну діяльність.

Головною метою управління об'єктами інтелектуальної власності є забезпечення можливості системного формування і розвитку унікальних відносин, знань і здібностей виробляти унікальну продукцію з її унікальними властивостями для максимально повного задоволення ринкового попиту [129].

Основними заходами в управлінні інтелектуальною власністю є: мотивація творчої діяльності персоналу; забезпечення правової охорони та патентної чистоти продукції; контроль порушення патентів підприємства третіми особами; розвиток організаційної структури та організаційної культури.

На рис. 1.15 представлені об'єкти інтелектуальної власності, які виділяють відповідно до сучасної класифікації [40].

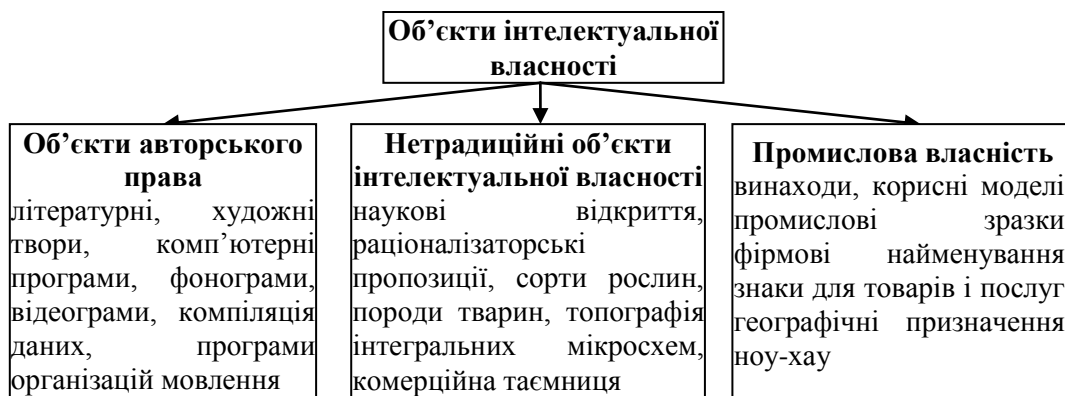


Рис. 1.15 Класифікація об'єктів інтелектуальної власності

Найважливішим пріоритетом корпоративної політики в сфері інтелектуальної власності має бути дотримання економічних інтересів всіх учасників процесу створення, правової охорони комерціалізації і подальшого використання об'єктів інтелектуальної власності. До основних завдань управління інтелектуальною власністю підприємства можна віднести: аналіз використання об'єктів інтелектуальної власності; виявлення надлишкових і необхідних об'єктів інтелектуальної власності; визначення форм і методів правової охорони об'єктів інтелектуальної власності; визначення ключового об'єкту інтелектуальної власності; реалізація процедур правової охорони інтелектуальної власності; комерціалізація (монетизація) інтелектуальної власності; припинення порушень інтелектуальних прав; стягнення компенсацій і штрафів за незаконне використання об'єктів інтелектуальної власності.

При управлінні правами на інтелектуальну власність слід враховувати етап життєвого циклу об'єкта інтелектуальної власності. Виділяють п'ять етапів життєвого циклу об'єктів права інтелектуальної власності (ЖЦОПВ): створення, придбання прав, використання, захист, утилізація (рис. 1.16).

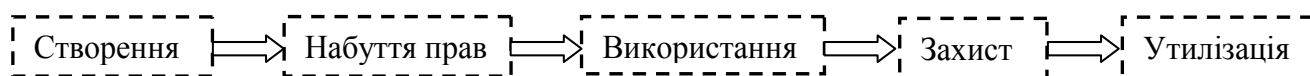


Рис. 1.16 Ланцюг етапів ЖЦОПВ [129]

Розглянемо детально кожен із етапів ЖЦОПВ. Створення об'єктів інтелектуальної власності починається з ідеї. Це може бути ідея винаходу, художнього або музичного твору. У підприємницької діяльності ідеї, як правило, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності технологій або виробів. Далі йде розробка цієї ідеї. Наприклад, якщо це винахід, то необхідно зробити патентний пошук, щоб переконатися, що таких винаходів ще не було. Під патентним пошуком мається на увазі різновид інформаційного пошуку, тобто регламентована процедура відбору з масиву патентної документації відповідних документів за кількома ознаками.

Після проведення патентного пошуку, необхідно перевірити нову ідею експериментально. Закінчується створення об'єктів інтелектуальної власності оформленням його на матеріальному носії (папері, електронному носії тощо) таким чином, щоб він став зрозумілий для інших осіб.

Придбання прав на об'єкти інтелектуальної власності, як правило, починається з подачі заявок і закінчується, в разі позитивного рішення, отриманням від держави охоронного документа – патенту або свідоцтва на об'єкт інтелектуальної власності. Наявність такого документа в значній мірі робить неможливим порушення прав на об'єкти права інтелектуальної власності з боку недобросовісних конкурентів.

Використання прав на об'єкти інтелектуальної власності є найбільш продуктивним етапом їх життєвого циклу. До цього об'єкти інтелектуальної власності не приносили користі розробнику. Навпаки, витрачалися кошти на їх створення і придбання правової охорони. І лише на етапі використання (комерціалізації) компенсуються попередні витрати і надходить прибуток – власне те, заради чого в більшості випадків створюються об'єкти інтелектуальної власності.

Захист прав інтелектуальної власності – це передбачена законодавством діяльність уповноважених державою органів виконавчої і судової влади щодо визнання, відновлення і усунення перешкод, які заважають суб'єктам права інтелектуальної власності в реалізації їхніх прав і законних інтересів. Судовий

захист прав інтелектуальної власності здійснюють суди загальної юрисдикції, господарські та адміністративні суди України. Державна служба інтелектуальної власності України постійно здійснюється співпраця з судовою гілкою влади, яка направлена на вдосконалення механізмів захисту прав інтелектуальної власності в судовому порядку.

Захист прав здійснюється в разі, коли ці права порушуються недобросовісним конкурентом. Чинне законодавство України надає власнику прав на об'єкти інтелектуальної власності кілька шляхів захисту своїх прав. Нині розгляд справ, пов'язаних з правами інтелектуальної власності, здійснюється в адміністративному або судовому порядку [129].

Утилізація є останнім етапом життєвого циклу інтелектуальної власності. Оскільки, за визначенням, об'єкт інтелектуальної власності є нематеріальним, то немає необхідності його знищувати або переробляти в щось інше. Просто після закінчення юридично визначеного терміну дії прав інтелектуальної власності він зникає як об'єкт власності і переходить у суспільне надбання. Тобто, будь-хто може його використовувати без дозволу правовласника.

Надання правової охорони є доцільним, якщо: об'єкт охорони є невідомим раніше, тобто він не є рівнем техніки; охорона надає виключне право на об'єкт; об'єкт охорони є комерційно значущим; об'єкт охорони сприяє зменшенню витрат компанії; об'єкт охорони сприяє задоволенню потреб споживача; об'єкт охорони сприяє зміцненню положення на ринку або положення компанії в певній галузі; об'єкт охорони буде сприйнятий ринком, тобто буде на нього попит; об'єкт охорони є таким, що потенційно може ліцензуватися; витрати на правову охорону будуть меншими ніж доход від його використання; об'єкт охорони підвищує цінність сумарних активів.

Але навіть якщо потенційний об'єкт охорони відповідає більшості з перерахованих вище критеріїв, слід подумати про альтернативний варіант охорони в режимі комерційної таємниці. Така охорона доцільна в разі, якщо охорона патентом або свідоцтвом є слабкою і її може обійти конкурент, наприклад, отримавши схожий патент. Якщо прийнято рішення про придбання

правової охорони, то необхідно відповісти на друге важливе питання: «Коли надавати правову охорону?» Як правило, не слід отримувати патент на початковій стадії розробки ідеї або, коли ще не готова виробнича база для її реалізації. В цьому випадку конкурент не встигне спрацювати на випередження.

Існує кілька стратегій, яких дотримується фірма при використанні прав на об'єкти інтелектуальної власності. По-перше, це стратегія захисту від конкурентів за допомогою отримання монопольного права на впровадження нової продукції на період продажу її на ринку. При цьому необхідно визначити оптимальний спосіб і територію реєстрації виключних прав.

Важливим є забезпечення патентної чистоти виробів з тим, щоб уникнути значних витрат у разі порушення прав. По-друге, це стратегія ліцензування на основі отримання монопольних прав на технологію виробництва, що змушує інших виробників придбати у власника прав дозвіл на використання цієї технології за ліцензійним договором. Ця стратегія дає можливість контролювати ринок і переслідувати недобросовісних конкурентів. По-третє, це стратегія формування статутного капіталу підприємства шляхом внесення до його складу прав на об'єкти інтелектуальної власності, які мають певну вартість. Для підприємця, особливо початківця, ця стратегія дозволяє без використання грошей формувати значний за розміром статутний капітал і зайняти на ринку активну позицію. По-четверте, це стратегія створення іміджу компанії. Вона спрямована на те, щоб шляхом управління інтелектуальною власністю підвищити інвестиційну привабливість підприємства.

Разом зі збільшенням кількості об'єктів інтелектуальної власності, зростанням конкуренції на ринках товарів і послуг, зростає кількість порушень прав на об'єкти інтелектуальної власності недобросовісними конкурентами. Для боротьби з цим явищем підприємства створюють служби безпеки, що займаються попередженням і виявленням правопорушень, а також захистом прав на об'єкти інтелектуальної власності.

Судовий порядок захисту прав є найбільш ефективним, але практика показує, що тільки незначний відсоток спорів, пов'язаних з порушенням прав на об'єкти інтелектуальної власності, вирішується в суді. Як правило, сторони погоджуються на світову, щоб уникнути значних витрат, а також ризику втрати свого бізнесу.

Більшою мірою зменшенню кількості правопорушень сприяє політика фірми, спрямована на профілактику правопорушень.

Як вже зазначалося вище, після закінчення юридично визначеного терміну дії прав на об'єкти інтелектуальної власності, він зникає як об'єкт власності і переходить у суспільне надбання. Тобто його може використовувати без дозволу правовласника будь-хто. Тому на цьому етапі підприємство повинно спрогнозувати наслідки вичерпання прав на об'єкти інтелектуальної власності, а з іншого боку, відкривається можливість безкоштовного використання науково-технічних і технологічних розробок, права на які належали до їх вичерпання іншим правовласникам. Для багатьох підприємств це невичерпна, а часто і єдина можливість використовувати у своїй діяльності досягнення науково-технічного прогресу.

Цибульов П.М. разом з ін. співавторами пропонує у своїй роботі [129] такі стратегії правової охорони результатів досліджень і розробок:

- стратегію захисту від конкурентів;
- стратегію нападу на конкурентів;
- стратегію створення іміджу компанії;
- стратегію оптимізації фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, на підприємстві необхідно створювати потужну систему управління інтелектуальною (в т.ч. промислової) власністю, що сприяє інтелектуальному і економічному розвитку компанії, систему, що враховує вищевикладені особливості управління об'єктами інтелектуальної власності на кожному з етапів їх життєвого циклу [30, 129].

Переходимо до розгляду *управління персоналом (HR-менеджмент)*. При розгляді даного питання, на нашу думку, слід зосередити увагу на мотивації працівників [182].

Основу інтелектуального капіталу будь-якого підприємства становлять працівники. Керівники підприємства повинні бути зацікавлені у добробуті та здоров'ї свого персоналу, аби останні ефективно працювали на благо свого підприємства. Для цього використовуються різні соціальні заходи та методи мотивації праці.

Одним із дієвих інструментів впливу на працівників з метою покращення їх настрою, а, як наслідок, і роботи, є музика. Основні завдання функціональної музики [60]: підвищення фізичної працездатності; поліпшення функцій сприйняття, уваги, пам'яті, сенсомоторних реакцій; підвищення рівня неспання, подолання сонливості; поліпшення настрою, створення позитивних емоцій; зниження тривожності, відволікання від неприємних думок; позбавлення від нудьги або пересичення якою-небудь діяльністю.

Іншими інструментами підвищення продуктивності праці та покращення мікроклімату в колективі можуть бути:

- створення зон відпочинку в офісах,
- організація корпоративних свят;
- спільне дозвілля команди працівників підприємства;
- заключення договорів в іншими фірмами про надання дисконтних знижок працівникам (наприклад, з магазинами, закладами громадського харчування, розважальними закладами (знижка на відвідування квест-кімнати, кіно, театрів тощо), салонами краси, фітнес-центрами, туристичними фірмами і багато іншого);
- безкоштовні послуги лікарів для працівників (наприклад, компанія SoftServe організувала безкоштовні послуги педіатра та терапевта для працівників);
- програма рекомендацій (рекомендуючи своїх друзів на відкриті вакансії, працівники можуть отримати грошові бонуси та подарунки);

- соціальні гарантії: офіційне працевлаштування; “біла” компенсація та бонуси; 20 робочих днів відпустки для людей, які працюють більше 5 років в компанії і 18 робочих днів для тих, хто працює менше 5 років; 10 офіційних державних вихідних; оплачувані лікарняні; 8-годинний робочий день; додаткова оплачувана відпустка протягом 3 днів з нагоди: одруження та народження дитини; компенсація невикористаної відпустки; плаваючий робочий графік/обідня перерва;

- організація корпоративних тренінгів від внутрішніх і зовнішніх експертів для працівників компанії;

- організація технічних експертних груп;

- створення закладів громадського харчування для середніх і великих підприємств, та облаштування кухні у малих компаніях;

- Medical Care Programm – забезпечення охорони здоров’я працівників фірми та їх дітей;

- створення на базі підприємства сертифікаційних центрів для можливості складання міжнародних іспитів за профілем діяльності;

- облаштування на території офісів корпоративних спортзалів, оснащених сучасним спортивним обладнанням, для підтримання фізичного здоров’я працівників компанії;

- відкриття школи іноземних мов на базі підприємства для співробітників з метою підвищення шансів на успіх у спілкуванні з іноземними партнерами;

- заохочення працівників відвідувати регулярні заняття з йоги, розглядаючи це як комплексний підхід у догляді за фізичним та ментальним здоров’ям;

- надання послуг професійного масажу в офісі, бо фізичне та психічне самопочуття позначається на якості роботи;

- подарунки на день народження співробітникам від компанії;

- програма релокації для нових співробітників з інших міст, допомога в організації переїзду і пошуку житла.

Вищезазначені заходи сприятимуть закріпленні висококваліфікованих працівників на підприємстві, формуванню позитивного іміджу підприємства, реалізації інтелектуального потенціалу підприємства та зростанню інтелектуального капіталу.

Таким чином, здійснення перерахованих заходів в управлінні персоналом та формуванні лояльного ставлення працівників до компанії є важливим завданням для керівників, адже від їх реалізації залежить загальний успіх діяльності підприємства.

Управлінню клієнтським капіталом присвячено роботи Б. Івенс, Р. Майер, Д. Пепперс, М. Роджерс, К. Сьюел, Е. Голишевої, О. Кендюхова, Н. Кравчук. Розглянемо суміжні напрямки управління, а саме управління поведінкою споживачів, управління відносинами з клієнтами, бренд-менеджмент.

Управління відносинами з клієнтами – поняття, що охоплює концепції, котрі використовуються компаніями для управління їхніми взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними. Воно направлене на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги і таким чином компанія досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий показник.

Існує три CRM-підходи, кожен з яких може бути реалізованим окремо від інших:

1. Оперативний – автоматизація споживчих бізнес-процесів, що допомагає персоналу щодо роботи з клієнтами виконувати свої функції.
2. Співробітницький – програма взаємодіє зі споживачами без участі персоналу щодо роботи з клієнтами.
3. Аналітичний – аналіз інформації про споживачів із різноманітними цілями.

Виділяють два основних підходи до управління клієнтською базою компанії, які детально розглянуто у [190]:

1. Стратегія заохочення найбільш лояльних клієнтів компанії, у рамках якої відбувається сегментація клієнтської бази на групи залежно від значення показника лояльності клієнта і перерозподіл маркетингових ресурсів на заохочення найбільш лояльних з них.

2. Стратегія підвищення рівня лояльності клієнтів компанії, яка спрямована на довгострокові ефекти від вжитих маркетингових заходів. Під час реалізації цієї стратегії підприємству важливо виявити причини низького рівня задоволеності своїх клієнтів і розробити методи щодо їх усунення. Бюджет маркетингових заходів витрачається, передусім, на найменш лояльні групи клієнтів з метою підвищити їх ступінь задоволеності роботою підприємства.

Бренд-менеджмент – це діяльність зі створення тривалої прихильності до товару на основі спільного впливу на споживача рекламних повідомлень, товарної марки, пакування, матеріалів для стимулювання збуту та інших елементів комунікації, об'єднаних певною ідеєю та фірмовим оформленням, які виокремлюють товар серед конкурентів і створюють його образ. Він об'єднує творчі зусилля рекламодавця, рекламної агенції, торгових фірм та посередників у широкомасштабному впливові на свідомість споживача бренд-іміджу – персоніфікованого позитивного образу торговельної марки на основі науково обґрунтованих висновків маркетингових досліджень.

На думку Девіда Огілві [84], «товаровиробник, який присвячує свою рекламу створенню найсприятливішого образу і відмінності свого бренду від конкурентів, завоює найбільшу частку ринку і довго одержуватиме максимальний прибуток».

На особливу увагу заслуговує *управління корпоративним розвитком*. Різні аспекти управління корпоративною культурою підприємства досліджували О. Амоша, М. Армстронг, І. Булеєв, М. Овчаренко та ін. У працях цих науковців розкрито сутність корпоративної культури, розглянуто різні типології та підходи до оцінювання й управління її розвитком.

У роботі [55] корпоративне управління розглядається як система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності

господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління ним. Для деталізації і кращого розуміння нами запропоновано під управлінням корпоративним розвитком розуміти комплекс методів та інструментів, що спрямовані на розвиток організаційного капіталу підприємства і всіх його складових.

До основних заходів з управління організаційним капіталом слід віднести:

- формування корпоративної культури інноваційного типу;
- організація управління торговою маркою підприємства;
- розвиток ТОП-менеджменту компанії;
- удосконалення організаційної структури.

В управлінні інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств слід враховувати такі особливості [108]: використовуваної технології; продукції, що підлягає випуску; економіки й організації виробництва.

Особливостями використовуваної технології є висока конструктивно-технологічна складність виробів, які випускають; значна питома вага унікального устаткування; висока вантажопідйомність кранів, порівняно, велика тривалість виробничого циклу збору і випробування виробів; відсутність дослідного зразка за виробами, які випускають підприємства.

Висока кількість складальних одиниць, деталей, порівняно з високою точністю їх обробки, зумовлює потребу виконання великого обсягу розрахунків при плануванні інтелектуального капіталу підприємств, що потребує високого рівня автоматизації виробництва. Порівняно висока частка змінюваності виробів у річному плані підприємств машинобудування, а також значна кількість деталей зумовлюють підвищену складність і збільшену трудомісткість робіт пов'язаних з формуванням комплектів планово-облікових одиниць (наприклад вузлових комплектів, бригадо-комплектів). Вчасне розроблення потрібних одиниць можливе лише відповідно до використання сучасних засобів обчислювальної техніки. Висока частка унікальних верстатів у загальній вартості встановленого парку виробничого устаткування в цехах підприємств

машинобудування (досягає 60 %), що впливає на планування інтелектуального капіталу, оскільки в процесі реалізації завдань, пов'язаних із побудовою планів роботи цехів і дільниць, групи унікального устаткування мають бути враховані в повному обсязі, адже унікальне устаткування визначає пропускну спроможність окремих цехів і виробничу потужність підприємства загалом. Потреба використання потужних кранів обумовлена великою масою деталей, складальних одиниць і виробів. Витрати часу на транспортне обслуговування робочих місць значні (за експертними оцінками, вони займають до 30 % середньої норми оперативного часу, а в окремих випадках 90 % загальної тривалості виробничого циклу партій «провідних» деталей). Указані витрати часу, зазвичай, не нормують, а календарні плани роботи потужних транспортних засобів не розробляють. Відсутність календарних планів спричинює значні простої робітників і верстатів на подетально спеціалізованих крупномеханічних ділянках (простої складають 1-7 % і більше від дійсного фонду часу).

Для скорочення часу простоїв робітників і устаткування та забезпечення ефективної організації роботи потужних транспортних засобів рекомендується розробляти та впроваджувати результати НДДКР зі зменшення маси деталей. Це дасть змогу вже при формуванні подетально-операційного календарного плану на крупномеханічних ділянках пов'язати роботу потужних транспортних засобів із послідовністю проходження деталей за відповідними робочими місцями (тобто робочими місцями, вказаними в технології виготовлення певної деталі). Особливістю технологій машинобудування є велика тривалість виробничого циклу збору й випробування виробів, що використовується, визначає міру різноманітності груп випередження або термінів передачі предметів з однієї стадії виробництва на іншу. Загальна кількість груп випередження і термінів подачі предметів за будь-яким виробом прямо пропорційна тривалості циклу збору виробу. Її розраховують як відношення сумарної тривалості циклу вузлового й загального збору виробу (якщо перший організаційно відокремлений від другого) до тривалості прийнятого планово-

облікового періоду. Дані про тривалість вузлого і загального зборів формуються з індивідуальних циклових графіків виготовлення виробів.

Практикою встановлено, що під час планування інтелектуального капіталу складальних підрозділів на підставі груп випередження, отримуваних з індивідуальних циклових графіків збору виробів, не вдається забезпечити потрібний баланс між пропускнуою спроможністю складальних цехів (дільниць) і обсягом трудомісткості, що припадають на певні відрізки часу (відповідна тривалість планово-облікового періоду). Отже, обґрунтовані терміни передачі предметів з однієї стадії виробництва на іншу мають встановлюватися в системі поточного планування інтелектуального капіталу відповідно до взаємопов'язаних календарних планів роботи цехів, дільниць вузлого й загального зборів виробів, які розраховують за допомогою ЕОМ. Не всі вироби, що випускають підприємства машинобудування, проходять етап загального збору. Так, у гідравлічних турбінах, на відміну від парових турбін, немає окремого етапу загального збору, що виконується на підприємстві-виробникові. Збір здійснюється лише за платіжними вузлами, які підлягають відправці до місця будівництва. Особливістю технології є відсутність, зазвичай, дослідних зразків. Не чекаючи накопичення і узагальнення досвіду на первинній стадії експлуатації, у виробництво може запускатися наступний екземпляр виробу того ж типу. Відсутність дослідного зразка, малі обсяги випуску виробу не дають можливість розробити детальну технологію і розрахувати норми часу, а також використовувати накопичений досвід під час виготовлення наступних екземплярів машин даного типу та розміру. Побудовані відповідно до таких вихідних даних плани розвитку інтелектуального капіталу роботи цехів і ділянок не в змозі врахувати більшість майбутніх відхилень від запланованого ходу роботи. Вплив цієї особливості технології на процес планування інтелектуального капіталу виражається у вимозі підвищення якості вихідної інформації та врахування в календарні плани роботи цехів і дільниць резерв часу для можливого усунення непередбачених негативних відхилень [126].

Друга група особливостей властива продукції, яку виготовляють і випускають підприємства машинобудування, характеризується великою тривалістю циклу виготовлення виробів, порівняно малими обсягами випуску однакових виробів при відносно великій різноманітності їх типів. Практика засвідчує, що тривалість виробничого циклу виробів машинобудування може перевищувати рік, а в окремих випадках складати три роки. Основними чинниками, які визначають велику тривалість виробничого циклу виробів у машинобудуванні, вважають: значну кількість операцій для виготовлення «провідних» деталей; значну кількість деталей виробів; порівняно велику тривалість циклу збору виробів; великі габарити і велику масу деталей і складальних одиниць. «Провідні» деталі відрізняються від інших значною кількістю трудомістких операцій. Вплив на планування інтелектуального капіталу маси деталей полягає в тому, що крупні габарити і велика маса деталей виробів зумовлює наявність в механічних і механічно-складальних цехах порівняно великого обсягу незавершеного виробництва, що викликає потребу залучення досить великого обсягу ресурсів на його зберігання. У складних умовах машинобудівного виробництва для створення і підтримки в цехах і на ділянках оптимального за обсягом і комплексного за складом незавершеного виробництва необхідним є розроблення обґрунтованих розрахунками розмірів партій деталей відповідно до плану розвитку інтелектуального капіталу. Отримати продукцію вчасно й високої якості можна лише відповідно до використання сучасних моделей, математичних методів і ЕОМ [126].

Третя група особливостей полягає в якісній організації виробництва на підприємствах машинобудування і характеризується порівняно великою питомою вагою матеріалів, купівельних виробів і послуг корпоративних підприємств в собівартості продукції; значною питомою вагою ручних робіт в загальній трудомісткості виробу; значною часткою дослідно-статистичних норм виконуваних робіт; порівняно малою величиною показника спеціалізації робочих місць на крупних механічних ділянках; значним обсягом незавершеного виробництва в загальній вартості нормованих оборотних

коштів; потребою територіального і адміністративного об'єднання механообробних і складальних цехів. Наявність в собівартості продукції великої питомої ваги виробів, що отримані від інших спеціалізованих підприємств, викликає потребу тісного взаємозв'язку календарних термінів випуску деталей і готової продукції з термінами постачань та кооперації. Така умова може бути виконана при автоматизованому способі розв'язання завдань календарного планування виробництва. Порівняно велика питома вага ручних робіт в загальній трудомісткості виробів, а також наявність дослідно-статистичних норм зумовлюють коливання норм виробітку, що спричиняє створення додаткових труднощів з дотримання термінів випуску партій предметів в календарних планах роботи цехів, дільниць та виконанню їх загалом.

Для створення сприятливих умов з вчасного і повного обсягу виконання календарних планів виробництва потрібно підвищувати рівень механізації роботи робітників при зборі, передбачати обґрунтовані резерви робітників-складальників і покращувати нормування роботи. Унаслідок обмеженої повторюваності випуску виробів і малої деталізації технологічних процесів, виготовлення їх частин є достатньо складним (через обмеженого використання сучасних спеціалізованих технічних засобів), а інколи і економічно недоцільним (унаслідок одноразового випуску виробу), тому потрібно повністю охопити, з ретельно розрахованими нормами часу, всю номенклатуру детале-операцій. Ця номенклатура кардинально оновлюється від одного періоду до іншого. Питома вага технічно обґрунтованих норм за різними виробами зазвичай не перевищує 65 % від загальної їх кількості. Для підвищення питомої ваги технічно обґрунтованих норм часу на технологічні операції і створення на цій основі сприятливих умов для виконання календарних планів виробництва доцільним є використання сучасних методів нормування і спеціалізованих комп'ютерів при виконанні потрібних розрахунків [126].

Значні величини показників спеціалізації робочих місць (від 60 і більше), а також номенклатура деталей на механічних ділянках (десятки тисяч

найменувань) вимагають використання менш жорстких методів побудови календарних планів виробництва. Відносно невеликі числові значення показників спеціалізації робочих місць (до 13) і обмежена номенклатура деталей (до 600 найменувань за рік) на механічних ділянках, спеціалізованих на виготовленні великогабаритних, багатоопераційних і найбільш трудомістких деталей, надають можливість побудови менш маневрених і, отже, жорсткіших подетально-операційних календарних планів виробництва.

У машинобудуванні проблема підтримки незавершеного виробництва, комплексного за складом і раціонального за обсягом, багато в чому залежить від прийнятих одиниць планування і оперативного обліку, використовуваних методів побудови календарних планів та якісного їх виконання. Крім того, ця особливість передбачає включення в ЕОМ завдання побудови календарних планів роботи цехів і ділянок як одного з найбільш важливих критеріїв мінімізації обсягу засобів у незавершеному виробництві. Механообробні та складальні підрозділи, зайняті виробництвом одних і тих самих виробів, економічно доцільно об'єднувати в один і адміністративно, і територіально. Навіть у тому разі, коли це організаційно неможливо, повинна зберігатися ознака територіальної спільності. Урахування цієї особливості під час організації виробництва диктується потребою найбільш ефективного використання виробничих площ, потужного підйомно-транспортного устаткування і скорочення адміністративно-управлінських витрат, а також підвищення відповідальності керівництва цехів за вчасний випуск готової продукції [126].

Важливим способом врахування особливостей машинобудівного виробництва при проектуванні і вдосконаленні системи планування інтелектуального капіталу є застосування багатоцільового підходу до розв'язання оптимізаційних завдань. Його реалізація сприятиме одночасному досягненню низки важливих економічних цілей: ефективного використання виробничого устаткування і виробничих площ, робочої сили, оборотних коштів на незавершене виробництво, інвестиційних ресурсів, які залучають. Наступний

комплекс особливостей характеризує властивості управлінських рішень щодо інтелектуального капіталу підприємств, а також менеджерів, що їх приймають.

Спираючись на концептуальні положення економічної теорії, процес управління інтелектуальним капіталом запропоновано розглядати через призму процесів його формування, нагромадження, використання та відтворення (див. п. 1.1).

Суб'єктами управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу є керівники служб і підрозділів підприємства, співробітники маркетингових, патентних, кадрових відділів, відділів з управління інтелектуальною власністю і інтелектуальним капіталом. Особливостями суб'єктів управління інтелектуальним капіталом є їх висока кваліфікація, економічна та / або юридична освіта, розуміння суті і специфіки об'єкта управління. Важливе значення має здатність менеджерів висувати нові ідеї і працювати в нових галузях науки і техніки без постійного контролю керівництва. Такі особисті якості як новаторство і ініціативність стають важливими чинниками успішної роботи.

В процесі управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу приймають рішення зі створення інформаційно-інтелектуального середовища; розроблення програм і визначення напрямів створення інтелектуального капіталу; визначення потреб в інтелектуальних ресурсах; використання фондів знань; збільшення продуктивності інтелектуальної роботи; розвитку лідерства і схильності до творчої роботи; формалізації і регламентації процедур для координації дій усіх фахівців, зайнятих в управлінні формуванням і розвитком інтелектуального капіталу; встановленні прав і відповідальності співробітників, які беруть участь в створенні і розвитку інформаційно-інтелектуальної бази підприємства; формування системи методів і способів збору, передачі, обробки, зберігання і використання інформації; забезпечення збереження інформації і розроблення заходів обмеження доступу до неї; забезпечення моніторингу зовнішнього середовища; припинення витоку комерційної інформації в зовнішнє середовище; ідентифікація інтелектуального

капіталу, який підлягає правовому захисту; організування правового захисту; припинення недобросовісної конкуренції; проведення аналізу і оцінювання комерційної вартості інтелектуального капіталу; залучення інтелектуального потенціалу сторонніх підприємств; обґрунтування доцільності інвестування фінансових коштів розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

Особливості рішень з управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу полягають у тому, що вони значною мірою пов'язані з аналізом ситуації на ринку, обліком тенденцій попиту на розроблення; характеризуються високими вимогами до знання правових основ взаємовідносин із партнерами внаслідок специфіки товару; сприяють інтелектуалізації трудової діяльності, підвищенню її наукомісткості; важко піддаються стандартизації, оскільки проблеми, на розв'язання яких вони спрямовані, несхожі і нестандартні; спрямовані на зміну складу виготовлених товарів і послуг, покращення їх якості, розвиток і задоволення усе більших потреб особи і суспільства; мають високий рівень невизначеності і ризику; впливають на розвиток і ефективне функціонування підприємства; руйнують економічну рівновагу, вносять суперечності і невизначеність в економічну динаміку; приймаються на усіх рівнях управління; спричинюють виникнення опору; вимагають використання відповідного методичного забезпечення, зокрема використання методичних положень оцінювання індивідуального вкладу в процес формування і розвитку інтелектуального капіталу, оцінювання комерційної вартості створюваних інтелектуальних продуктів, а також методик моніторингу діяльності з управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу.

Отже, діяльність менеджерів з управління інтелектуальним капіталом носить творчий інтелектуальний характер, а управлінські рішення, що приймаються, направлені на стійкий інноваційний розвиток для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин.

Проаналізуємо комплекс ознак, характерних для інтелектуальних активів, створених машинобудівними підприємствами. Інтелектуальним активам

притаманний творчий характер процесів формування і розвитку, що виражається у витратах творчо-креативної енергії особи. Саме в результаті акумульованої енергії та інтелектуального потенціалу співробітника відбувається формування додаткового інтелектуального продукту, значення якого полягає в підвищенні ефективності функціонування підприємства, зокрема, в підвищенні конкурентоспроможності продукції (внаслідок зростання технічного рівня, якості), зниженні трудомісткості робіт, забезпеченні ресурсо- і енергозбереження.

Для продуктів інтелектуальної діяльності характерно поєднувати виробництво і споживання. З одного боку, працівник більше заглиблюється у виробничі процеси, а з іншого – діяльність на робочому місці більшою мірою передбачає споживання інформації і засвоєння знань, отриманих іншими людьми, у результаті чого відбувається розмивання меж між продуктивною і непродуктивною працею, між виробничою діяльністю і дозвіллям, між виробництвом і споживанням. Виникає перехід від чистого виробництва до продуктивної діяльності, що сприймається як своєрідне дозвілля. Результати інтелектуальної діяльності мають високий рівень новизни процесів формування і розвитку інтелектуального капіталу, що пов'язана з соціально-психологічними особливостями особи, відмінними рисами її мислення. Інтелектуальна діяльність спрямована на винахідництво, отримання новизни як сукупності властивостей, що характеризують радикальність змін об'єкту і надають йому право називатися новим. Новизна, що забезпечує сукупність покращених характеристик (властивостей, показників, параметрів тощо), сприяє підвищенню якості і конкурентоспроможності продукції (послуги). Об'єднання інтелектуальних потенціалів співробітників у процесі виконання творчого завдання характеризується конструктивним синергічним ефектом. Інтелектуальний потенціал співробітників, як сукупність знань, досвіду і креативних здібностей, виступає в процесі формування і розвитку інтелектуального капіталу як своєрідний засіб виробництва.

Отже, ефективність інтелектуальної діяльності залежить передусім від інтелектуального потенціалу співробітників. Повна або часткова відсутність матеріального втілення процесів формування і розвитку інтелектуального капіталу пов'язана з тим, що діяльність мозку невидима для ока, творчий процес має ендогенний характер, так як і його результати, які формалізуються за допомогою перенесення знань на матеріальний носій. Однак матеріальний носій у відриві від творця знання значною мірою втрачає свою корисність. Співробітник, перебуваючи під впливом творчого завдання, не перестає ним займатися навіть після закінчення робочого дня, намагаючись знайти його розв'язання у вільний від роботи час. Цей процес відбувається безперервно й охоплює життя особи і підприємства. Крім того, отримання творчих результатів автоматично викликає діалектичний розвиток, тому процес створення нового у межах суспільства не припиняється ніколи. Процеси інтелектуальної діяльності вимагають використання потоку інформаційних ресурсів. Як ресурси в творчій інтелектуальній діяльності, переважно, використовують наявні знання, дані й інформацію. Саме в процесі обробки цих вхідних ресурсів виходить додатковий інтелектуальний продукт як наслідок витраченої енергії, що зумовлює високу потребу креативної діяльності у відповідному інформаційному забезпеченні.

Інтелектуальна діяльність охоплює усі служби й підрозділи підприємства, включаючи не лише технічні відділи, які реалізують НДДКР, а й маркетингові, фінансові, кадрові та інші, що забезпечують управління нею. Це пов'язано з безперервним створенням наукових ідей, технологій вивчення і аналізу ринків, маркетингових інструментів, процедур управління фінансовими потоками, методик фінансового аналізу, технологій стимулювання розвитку співробітників, методів та інструментів управління, технологій отримання, обробки й аналізу інформації тощо, що обумовлюють появу конкурентних переваг компанії.

Отже, підвищення ефективності діяльності досягається за рахунок того, що усі служби підприємства активно займаються виробництвом інтелектуального капіталу, який приносить йому фінансовий і соціальний

ефект. Результативність процесів формування і розвитку інтелектуального капіталу значною мірою залежить не лише від інтелектуального потенціалу особи, а й від її інтелектуальної творчої активності. Саме темпи зміни інтелектуальної активності характеризують перетворення інтелектуального потенціалу і вхідної інформації в додатковий інтелектуальний продукт.

Особливості управління інтелектуальним капіталом формує комплекс властивостей загальної діяльності машинобудівних підприємств, управлінських рішень щодо розвитку їхнього інтелектуального капіталу, конгломерат інтелектуальних активів машинобудування та кон'юнктура на ринку останніх, а також особливості захисту прав на ОПІВ [126].

Таким чином, успіх машинобудівних підприємств в майбутньому багато в чому залежить від обсягів їх інтелектуального капіталу, інноваційного потенціалу, а також від факторів макросередовища, на які підприємства зазвичай не мають змоги впливати (особливо малі і середні), тому їм доведеться або пристосовуватися до нових умов, або йти з ринку. Враховуючи світові тенденції в управлінні інтелектуальним капіталом, визначені в роботі [173], на мікрорівні головною задачею стає формування ефективного організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом на підприємствах, розробка системи показників оцінки інтелектуального капіталу, забезпечення його інтенсивного відтворення, які детально розглянуто у розділі 2.

Висновки до розділу 1:

1. На основі дослідження стану науково-дослідної та інноваційної діяльності підприємств України встановлено, що незважаючи на високий потенціал, їх інтелектуальний капітал має загалом низькі показники розвитку. Існує значний рівень конкуренції між вітчизняними виробниками та іноземними, що здійснюють свою діяльність на території України.

2. Доведено, що сучасний етап розвитку світової економіки характеризується формуванням нових конкурентних переваг, які ґрунтуються на інформаційних ресурсах і елементах інтелектуального капіталу підприємств. Глобалізація процеси в економіці висувають нові вимоги маркетингового середовища до підприємств, з одного боку, вони створюють додаткові можливості для підприємств, а з іншого – посилюють конкуренцію.

3. На основі дослідження сутності інформації та знань, обґрунтовано домінуючу роль інтелектуального капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Визначено, що нематеріальні інтелектуальні активи виступають головним чинником успіху підприємств в умовах інформаційної економіки, в той час як матеріальні активи, які відігравали ключову роль в індустріальній економіці, мають другорядне значення.

4. На основі дослідження підходів до розуміння поняття «інтелектуальний капітал» та «інтелектуальний потенціал» встановлено, що потенціал є більш широким поняттям і при певних умовах може бути трансформований у капітал. Визначено, що інтелектуальний капітал виконує ряд важливих для підприємства функцій, зокрема впливає на економічне зростання, забезпечує продуктивність праці і конкурентоспроможність.

5. Визначено, що об'єктами формування інтелектуального капіталу підприємства є кадровий, інформаційний, організаційний і клієнтський капітали, без яких не можливе існування підприємства на ринку. У результаті дослідження встановлена наявність взаємозв'язку між усіма складовими інтелектуального капіталу, наслідком їх взаємодії є синергічний ефект, що дозволяє підприємству з високим рівнем інтелектуального капіталу отримувати додаткові вигоди і надприбутки.

6. На основі аналізу факторів ефективності формування інтелектуального капіталу визначено, що значний вплив на процес формування і відновлення інтелектуального капіталу чинить ефективність державного регулювання у галузі науки, освіти, соціального захисту, економічного розвитку, збереження

довкілля тощо; якість менеджменту підприємства, його місія та цілі; рівень інвестицій у інноваційні проекти та інші сфери формування інтелектуального капіталу; рівень активності і внутрішньої вмотивованості працівників, їх зацікавленості у власному розвитку та досягненні цілей підприємства взагалі, і визначають його якість і рівень.

7. Поглиблено сутність поняття управління інтелектуальним капіталом, під яким запропоновано розуміти систематично-організаційний процес формування, ефективного використання, накопичення та відтворення інтелектуального капіталу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної конкуренції. Визначено напрямки взаємозв'язку управління інтелектуальним капіталом з іншими типами управління, що дозволяє більш обґрунтовано обирати відповідні методи й інструменти.

Матеріали розділу відображені у публікаціях: [142-144, 149, 152-154, 159-162, 193, 195].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства

Зростання ролі інтелектуального капіталу як чинника інноваційного розвитку робить його одним із пріоритетних об'єктів управління. Так, ключовим напрямком наукових досліджень щодо пошуку ефективних шляхів управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції є розроблення теоретичних засад побудови його організаційно-економічного механізму.

Основи організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства досліджено в наукових працях таких вітчизняних вчених, таких як О.В. Кендюхов, О.В. Чала, М.В. Найдьонова, О.В. Громова, І.В. Паламарчук. Однак незважаючи на велику кількість наукових досліджень, єдиного підходу щодо формування механізму управління інтелектуальним капіталом промислового підприємства не існує.

Загалом у наукових дослідженнях поняття економічний та організаційно-економічний механізм є досить поширеними. Більшість науковців [9; 21; 63] під економічним механізмом розуміють систему взаємозв'язків економічних явищ (або систему організаційно-економічних форм), що виникають у певних умовах під впливом початкового імпульсу.

У науковому дослідженні [16] автор зазначає, що економічний механізм включає економічні методи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Але крім економічних методів управління, впливу на об'єкт управління, є й інші методи: організаційні, психологічні тощо. На рівні підприємства навіть економічні методи реалізуються через систему організаційно-розпорядницьких

форм управління, тому вірно використовувати поняття «організаційно-економічний механізм управління».

У роботі [65] економічний та організаційно-економічний механізм розглядається як складова, структурна ланка господарського механізму, і включає організаційні та економічні важелі, за допомогою яких можна впливати на виробництво, трудові колективи тощо.

На думку Ю. Лисенка і П. Єгорова, «організаційно-економічний механізм – це система формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів» [69].

Як позитивні сторони такого визначення організаційно-економічного механізму слід зазначити, що механізм у даному випадку розглядається як система, тобто сукупність елементів, які знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним та утворюють певну цілісність, єдність. Однак, зважаючи на те що у статті Ю. Лисенка і П. Єгорова [69] йдеться про організаційно-економічний механізм управління, запропоноване ними визначення розкриває лише частину механізму управління, розглядаючи його тільки як «систему формування цілей і стимулів». Тим часом процес управління не обмежується тільки питаннями формування цілей і стимулів, але і припускає реалізацію як мінімум трьох основних функцій управління – планування, організації та контролю. У даному випадку частково розкривається лише перша функція. Крім цього, не знайшли відображення у пропонованому авторами формулюванні ще такі найважливіші елементи механізму управління, як методи і структура управління.

Більш аргументованої позиції дотримується такі науковці, як [29, 33, 93,139], які розглядають організаційно-економічний механізм управління як систему окремих елементів, таких як цілі, функції, принципи, важелі, форми, методи управління тощо.

Погоджуючись з цією думкою, при формуванні організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом будемо враховувати зазначені вище елементи.

Концептуальна схема процесу формування, використання, відтворення, накопичення інтелектуального капіталу представлена на рис. 2.1.

Один із способів перетворення інтелектуального потенціалу в інтелектуальний капітал є розумно сформована система мотивації. Враховуючи те, що основу інтелектуального капіталу будь-якого підприємства становлять працівники, керівники підприємства повинні бути зацікавлені у добробуті та здоров'ї свого персоналу, аби останні ефективно працювали на благо свого підприємства. Для цього використовуються різні соціальні заходи та методи мотивації праці.

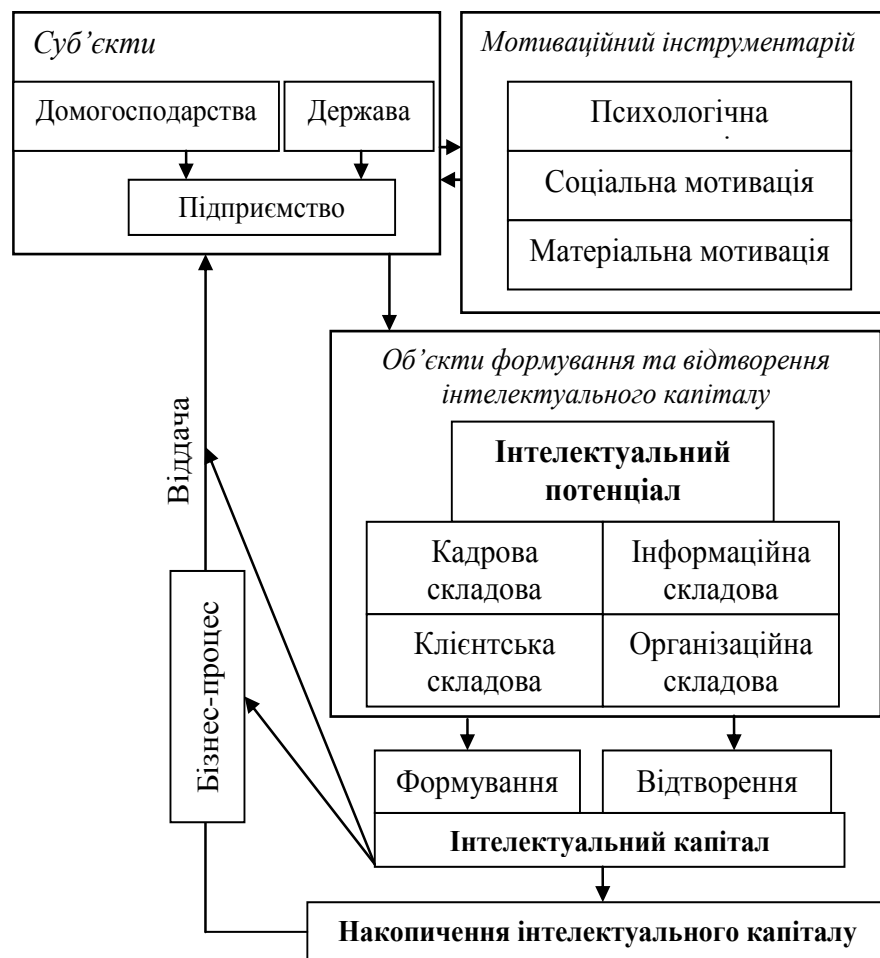


Рис. 2.1 Концептуальна схема формування, використання, відтворення і накопичення інтелектуального капіталу

В контексті управління як соціально-економічного явища в широкому сенсі мотивація більше, ніж інші управлінські функції (організація, планування, контроль тощо), претендує на ототожнення з менеджментом. У класифікації функцій управління, що на сьогоднішній день мають назву класичних, один із фундаторів менеджменту А. Файоль не називав мотивацію. Специфіка мотивації полягає у спонуканні до досягнення організаційної мети. Ключове слово тут – мета, тобто коли ми говоримо про мотивацію, то обов'язково йдеться про процес, що прямо пов'язаний із досягненням мети [98].

Якщо ми поглянемо на інші функції, то також побачимо зв'язок із метою, але пасивний (планування, організація), або післядію (контроль). Окрім того, мотивація дозволяє мінімізувати витрати на досягнення цілей: розуміння і використання мотивів членів організації раціоналізує витрати. Підвищена увага до ключової ролі мотивації пов'язана також зі зміною зовнішнього середовища. Останнє стало більш сприятливим для окремих індивідів, які вже виконували завдання і відповідно досягали організаційних цілей із урахуванням своїх потреб. Мотивація враховує зовнішні зв'язки і стосується будь-яких зв'язків, що впливають на вибір будь-якого члена організації.

Мотиваційний інструментарій – це методи, які враховують те, що примушує індивіда або групу обирати певний порядок дій. По суті, мотивація – це те ж управління, але ускладнене соціально-психологічними моментами, протидією індивідуальних і загальноорганізаційних цілей та інтересів. Раніше мотивація не вивчалась, оскільки людина розглядалась як машина, що здатна за відновлення втраченої фізичної енергії нормовано працювати.

Зрозуміти природу мотивації можна із синергетичного погляду: зі збільшенням взаємозв'язків у системі управління організації покращується її робота. Взаємозв'язки як виробничого так, і управлінського характеру породжують синергетичний ефект. Мотивація ж є чи не найскладнішою системою взаємозв'язків, що мають найрізноманітнішу природу і охоплюють усіх людей певної організації. При ігноруванні незрозумілих взаємозв'язків ми свідомо втрачаємо потенційні результати.

Методи управління персоналом спрямовані або на потенціал людини, або на її мотивацію. У першому випадку йдеться про аспекти, що необов'язково пов'язані з усвідомленням людиною своїх дій. Наприклад, формування фізичного здоров'я працівників або підвищення їх професійних знань. Але сам потенціал також (свідомо або підсвідомо) впливає на вибір індивідом своїх дій [98].

За допомогою теорії фракталів Б. Мандельброта [184] синергетика пояснює необхідність залучення кожного члена організації до будь-яких проблем організації, оскільки останній є подібним до організації як групи людей. Аналогічно підсистема управління персоналом є подібною до системи управління організацією. Застосування саме фрактального підходу пояснюється сутністю та специфікою мотивації. Мотивація – те, що дозволяє поєднати різні за силою впливу інструменти управління в єдиній синергетичній системі. Мотивація дозволяє пояснити, чому організації, що функціонують в однакових зовнішніх умовах, по-різному здійснюють свою соціально-економічну діяльність.

Ураховуючи практичний бік мотивації, слід зазначити, що найбільш актуальним у нашій країні є вивчення взаємозв'язку мотивації та компенсації, оскільки людина в умовах нестабільного зовнішнього середовища надає саме матеріальній винагороді великого значення. Гроші – це найбільш очевидний спосіб, яким організація може винагородити співробітників. Але щоб зростання заробітної плати стимулювало підвищення продуктивності праці, люди повинні вірити в існування чіткого зв'язку між зарплатою і продуктивністю, і конкретно в те, що збільшення продуктивності обов'язково приведе до зростання заробітної плати. Тому вдосконалення системи мотивації в найближчій перспективі повинне ґрунтуватися перш за все на аналізі чинників компенсації [98].

Мотивація може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Остання включає психологічну, соціальну та матеріальну види мотивації. Психологічна мотивація персоналу – це вміння розпізнавати внутрішні мотиви, які

спонукають працівника діяти (почуття обов'язку, інтерес, особиста вигода). Виходячи з того, який мотив рухає людиною, слід застосовувати відповідні види стимулів.

Соціальна мотивація персоналу – це виражене у відповідних формах суспільне схвалення або громадський осуд його професійних дій. Очевидно, що схваленню підлягають позитивні дії працівника, а осуду – негативні [110].

Матеріальна мотивація персоналу побудована на системі заохочень працівників за допомогою фінансових винагород. Відомо кілька типів подібних заохочень, які впливають на підвищення продуктивності праці: підвищення заробітної плати, доплати, премії [73].

Крім системи мотивації важливим фактором для перетворення потенціалу в капітал є постійне навчання своїх співробітників в їх професійній та інших сферах. Навчання персоналу [113] – це цілеспрямований, організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців і керівників. Курси, семінари, конференції, проходження практик і стажувань за кордоном сприятимуть розвитку їх інтелектуального капіталу, який згодом буде реалізований ними в їх трудовій діяльності. Природно, це вимагає чималих витрат з боку підприємства, але їх слід розглядати не як витрати, а як інвестиції.

Важливість безперервної освіти підтверджують такі чинники: впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей; світ перетворюється в ринок з високим рівнем конкуренції між країнами. Для підприємства більш ефективно і економічно доцільним є підвищення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

На рис. 2.2 зображено розроблений автором організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом з урахуванням мотиваційного інструментарію перетворення інтелектуального потенціалу в інтелектуальний капітал.

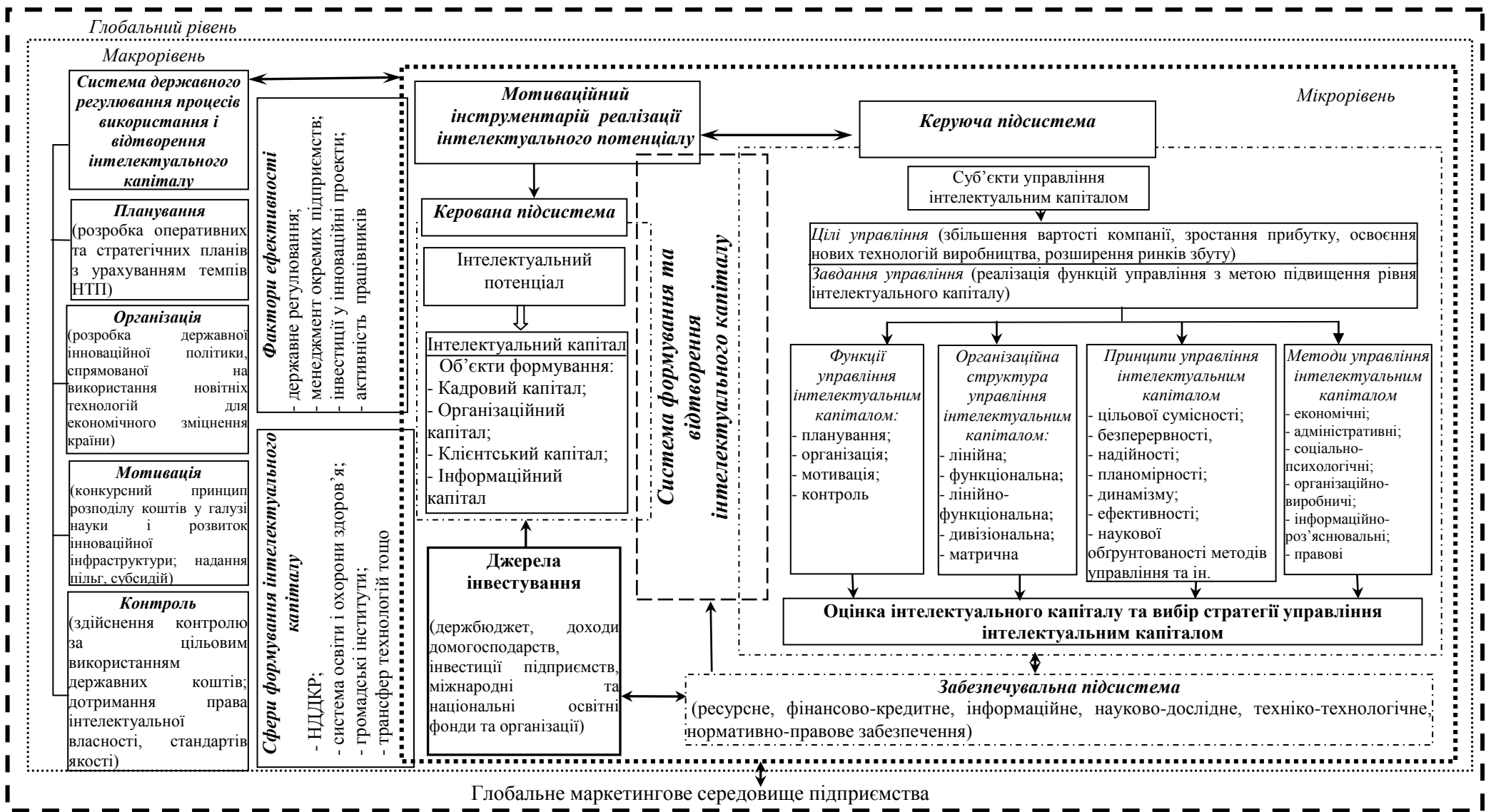


Рис. 2.2 Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом

Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства запропоновано розглядати як систему взаємозв'язків між економічними суб'єктами, яка визначає основні напрями управлінських впливів та сприяє процесам його формування, відтворення, ефективного використання та накопичення з метою забезпечення підприємству конкурентних переваг на ринку. Головним завданням даного механізму є забезпечення формування, ефективного використання і відтворення інтелектуального капіталу, яке реалізується за допомогою мотиваційного інструментарію.

Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом включає три рівні: мікро-, макро- і глобальний рівень. Як і будь-яка система управління, організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом складається із двох підсистем: керуючої та керованої, які знаходяться в діалектичному взаємозв'язку.

Керованою підсистемою виступає інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал підприємства, який служить джерелом відтворення капіталу (див. розділ 1).

Керуюча підсистема включає суб'єктів управління інтелектуальним капіталом, а також комплекс дій, які вони виконують.

Як відзначається у працях провідних спеціалістів із менеджменту, І. Ансофа [4], О. Балацького [7], М. Мескона [76], Г. Саймона [106], О. Теліженка [115] та інших, вихідними посилками системи управління є цілі, які мають бути актуальними, конкретними, вимірюваними, стимулюючими, означеними в часі. Цілі, у свою чергу, конкретизуються через задачі, які являють собою короткострокові орієнтири. Вирішення поставлених задач здійснюється за допомогою виконання відповідних функцій.

Формування цілей і завдань підприємства відбувається відповідно до аналізу його маркетингового середовища, яке чинить вплив на систему управління інтелектуальним капіталом.

Формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом як системи управління повинне ґрунтуватися на таких наукових принципах: принцип цільової сумісності; принцип безперервності та надійності; принцип плановірності; принцип динамізму; принцип ефективності управління; принцип наукової обґрунтованості методів управління, що є обов'язковими для подібних систем, визначених в роботах [29,50].

Принцип цільової сумісності припускає створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її елементи складають єдиний механізм, спрямований на вирішення загальної задачі. Управління різними видами інтелектуального капіталу здійснюється таким чином, щоб у результаті в необхідний термін була забезпечена максимальна економічна ефективність їхнього використання.

Принцип безперервності та надійності виявляється у створенні таких організаційно-економічних умов, в яких досягається стабільність і безперервність ефективного функціонування інтелектуального капіталу. Вирішення цієї задачі забезпечується надійністю і погодженістю функціонування керуючої підсистеми, наявністю зворотного зв'язку між усіма структурними елементами керуючої підсистеми й об'єктами управління, певними процедурами і конкретними заходами щодо усунення дисфункціональних відхилень.

Принцип плановірності означає, що система управління має бути націлена на вирішення не тільки поточних, але й довгострокових задач розвитку інтелектуального капіталу. Механізм управління інтелектуальним капіталом пов'язує в часі функціонування цілого ряду інтелектуальних ресурсів. Інтеграція механізму управління інтелектуальним капіталом із загальним господарським механізмом підприємства, стратегією його розвитку і поточними задачами можлива лише за умов стратегічного, тактичного й оперативного планування.

Принцип динамізму припускає, що механізм управління повинен мати високу адаптивність до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.

Принцип ефективності управління пов'язаний із можливістю використання безлічі варіантів досягнення однієї і тієї ж мети, і завдання полягає у тому, щоб вибрати з них найкращий.

Принцип наукової обґрунтованості методів управління виходить із того, що методи, форми і засоби управління інтелектуальним капіталом мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці.

Крім зазначених вище принципів, в роботі [35] пропонується врахування таких принципів і ми погоджуємося з їх обов'язковістю:

1. Принцип наслідування властивостей управління машинобудівним підприємством, який полягає в тому, що характерне і притаманне системі управління підприємством загалом, в головних рисах буде характерно для управління його інтелектуальним капіталом.

2. Принцип взаємозв'язку теоретичних і прикладних аспектів. Знання, поділяють на два види: фундаментальні – базис, прикладні – надбудова. Отримання базисних знань визначає зміст знань надбудови. В економічній діяльності машинобудівних підприємств виділяються знання формування та розвитку інтелектуального капіталу та знання управління ним.

3. Принцип взаємозв'язку інтелектуальних ідей і продуктів. Результатом досліджень й аналізу матеріального світу є інформація, відповідно до якої будується його модель. Творча ідея дає можливість перетворити отриману модель в нову, тобто здійснити інформаційну метаморфозу. Через певний проміжок часу (період поточного функціонування) ці перетворення повторюються, тим самим забезпечується безперервний поступальний розвиток.

4. Принцип поєднання колективізму та індивідуальності. Значний результат інтелектуальної діяльності на підприємстві може бути отриманий під час масового залучення працівників підприємства до пізнання і творчості. Водночас потрібно виділити інтелектуальних лідерів для яких створюються

індивідуальні умови роботи, вивільняється час, ліквідовується рутинна робота, що, в кінцевому підсумку, підвищує їх творчу віддачу.

5. Принцип поєднання професіоналізму і аматорства. Працівники, які займаються пізнанням і творчістю як аматори, збагачують тим самим свою повсякденну діяльність, отримуючи додатковий мотив до її вдосконалення і самовдосконалення. Учені й аналітики як професіонали в інтелектуальній діяльності можуть підтримувати і розвивати ідеї аматорів, доводячи їх до кінцевого результату. Крім того, на підприємстві формується особлива група професіоналів-дослідників – це аналітики, інженери знань. Об'єктом їх дослідження є працівники підприємств, які досягли особливих успіхів у своїй професійній діяльності, тобто експерти. Ця група професійних дослідників навчає експертів основам дослідницько-аналітичної роботи, виявляє і формалізує особистісні знання.

6. Принцип результативності (емпіричної спрямованості) пізнання полягає в тому, що на машинобудівному підприємстві, на відміну від наукової установи, науково-дослідна діяльність не є чітко науковою, а більшою мірою пізнавально-емпіричною, спрямованою на створення результатів, які дають швидку практичну віддачу, найчастіше без пояснення їх внутрішнього змісту і теоретичного обґрунтування (принцип «чорного ящика»).

7. Принцип соціально-психологічної спрямованості знань, який вказує на те, що в сучасному суспільстві ефективність господарської діяльності підприємства багато в чому забезпечується володінням і вмілим використанням соціально-психологічних знань всіма категоріями його співробітників. Соціально-психологічні знання є частиною неявних знань особистості і входять до складу людського капіталу. Вони конче потрібні під час групової роботи і, відповідно, є елементами структурного капіталу. Соціально-психологічні знання становлять істотну частину ринкового капіталу підприємства.

8. Принцип доступності (вільного поширення та використання) знань, який дає можливість забезпечувати ефект мультиплікації організаційних знань, багатоваріантність їх трансформації в інтелектуальний капітал.

9. Принцип відкритості індивідуальних знань, який забезпечує збільшення величини мультиплікатора інтелектуального капіталу, як відношення обсягу структурного капіталу до людського.

Кожен із названих принципів формує корпоративну організаційну систему управління інтелектуальним капіталом, але цей принцип є одним із найважливіших, тому що його дотримання забезпечує вільну взаємну передачу індивідуальних знань співробітниками організації, створюючи передумови значного збільшення обсягу інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств.

Функції управління є основою для формування структури керуючої системи і взаємодії її компонентів. Вони визначають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях і етапах управління. Не знаючи цього, неможливо визначити резерви і можливості цієї діяльності, не можна оцінити її ефективність. Тому застосування функціонального підходу до аналізу процесу управління інтелектуальним капіталом підприємства видається доцільним і науково обґрунтованим.

Поняття «функція» (від лат. *funktio* – виконання, здійснення) характеризує діяльність, роботу, зовнішній прояв властивостей якого-небудь об'єкта у даній системі відносин, роль, призначення того чи іншого виконавчого органу (ланки, елемента) будь-якої системи у здійсненні її цілей. У науковій економічній літературі можна зустріти різні думки про сутність функцій управління. Аналіз думок щодо даного питання дозволяє зробити узагальнення, що під функцією управління варто розуміти об'єктивно необхідний вид управлінської діяльності, який є продуктом процесу поділу та спеціалізації праці у сфері управління, що виявляється у цілеспрямованому впливі суб'єкта на керований об'єкт, і який органічно пов'язаний з організаційною структурою управління та іншими функціями управління [48].

Так, в теорії менеджменту виділяють такі функції управління як планування (прогнозування) організація, мотивація та контроль. Вони реалізуються як на рівні підприємства – керівниками відповідних відділів і

служб, так і на макрорівні – їх здійснює система державного регулювання процесів використання і відтворення інтелектуального капіталу.

Функція планування полягає у розробці оперативних та стратегічних планів з урахуванням темпів НТП. Органами державної і місцевої влади було розроблено стратегію інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. Вона систематизує і конкретизує законодавчі, нормативні та інші засади організації наукової, науково-технічної, інноваційної та підприємницької діяльності, що містяться в сучасному законодавстві України, нормативних та програмних документах органів державної влади і разом з іншими державними стратегічними документами є основою для подальшого розвитку законодавчої і нормативної бази в цій сфері, для формування державних, регіональних і галузевих програм інноваційного розвитку, забезпечення скоординованої діяльності влади, суспільства, підприємництва, науки та освіти, тобто всіх учасників національної інноваційної системи.

Функція організації полягає у розробка державної інноваційної політики, спрямованої на використання новітніх технологій для економічного зміцнення країни.

Функція мотивації передбачає конкурсний принцип розподілу коштів у галузі науки і розвиток інноваційної інфраструктури; надання пільг, субсидій.

Функція контролю полягає у забезпеченні необхідних умов здійснення моніторингу та контролю за цільовим використанням державних коштів; дотримання права інтелектуальної власності, стандартів якості тощо.

Вибір стратегії управління інтелектуальним капіталом є одним з ключових елементів механізму управління інтелектуальним капіталом, оскільки саме від типу стратегії залежить спрямованість взаємодії або розвитку його окремих складових. Вибір стратегії управління здійснюється на основі оцінки інтелектуального капіталу, авторська методика наведена в п. 2.2.

Методи управління – це сукупність способів і прийомів впливу на об'єкт управління з метою досягнення встановлених цілей. З їх допомогою орган

управління впливає на окремі елементи інтелектуального капіталу і підприємство в цілому.

Класично в теорії управління виділяють такі основні групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні, правові, які детально розглянуто у роботах [7, 48].

Крім того, дані групи методів управління інтелектуальним капіталом підприємства можна розширити та розподілити на шість груп: економічні, організаційно-виробничі, адміністративні, правові, соціально-психологічні, інформаційно-роз'яснювальні (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Методи управління інтелектуальним капіталом підприємства

До економічних методів відносять інвестування в інтелектуальний капітал; ринкові завдання з використання інтелектуального капіталу; виробничі завдання з використання інтелектуального капіталу; обмеження з використання ресурсів; ціноутворення на інтелектуальні ресурси; матеріальне стимулювання праці суб'єктів управління інтелектуальним капіталом; витрати на просування торговельних марок; витрати на матеріальне стимулювання лояльності тощо.

Організаційно-виробничі методи враховують визначення структури, цілей, задач та функцій органів управління інтелектуальним капіталом;

інструктування; відбір, підбір та розставлення кадрів управління інтелектуальним капіталом; розробку посадових інструкцій; затвердження методик та рекомендацій; розробку іншої регламентуючої документації тощо.

Адміністративні методи ґрунтуються на властивих системі управління відносинах підпорядкування і передбачають затвердження адміністративних норм та нормативів у сфері управління інтелектуальним капіталом; видання наказів та розпоряджень; встановлення адміністративних санкцій та заохочень [106]. Керівник, наділений відповідними повноваженнями, координує діяльність підпорядкованих йому осіб та підрозділів за допомогою комплексу організаційно-розпорядничих і нормативних документів (наказів, розпоряджень, інструкцій, положень, стандартів тощо), які носять обов'язковий і адресний характер.

Правові методи у сфері управління інтелектуальним капіталом включають застосування законів та інших нормативно-правових актів із захисту авторських прав, прав інтелектуальної власності на торговельні знаки, промислові зразки, винаходи тощо; застосування правових актів із захисту прав інтелектуальної власності до регламентації відносин між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом і його власниками, а також до захисту від недобросовісної конкуренції та інтелектуального піратства.

До соціально-психологічних методів належить формування корпоративних цінностей, принципів та норм поведінки з метою підвищення творчої активності; створення творчої атмосфери у колективі; позиціонування та іміджеве рекламування торговельної марки; психологічний вплив на клієнтів з метою їх утримання; заходи PR; корпоративна соціальна відповідальність.

Інформаційно-роз'яснювальні методи призначені для підвищення рівня інформованості працівників у виробничій та невиробничій сферах. Інформація потрібна відповідати ряду вимог, характеризуватися такими властивостями: стислість; точність; оперативність; порівнянність; доцільність; неупередженість; адресність; своєчасність; корисність.

Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом повинен передбачати раціональне сполучення відповідних методів управління, яке у свою чергу має забезпечити ефективну реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених цілей. Реалізація визначених методів управління інтелектуальним капіталом і підсилення вмотивованості праці передбачає відповідність матеріальної винагороди працівника діяльності, яка сприяє високій продуктивності та ефективності роботи підприємства в цілому; широке визнання досягнень тих людей, чії результати праці перевищують середні показники, характерні для працівників даної категорії; виплату працівникам частки прибутку, отриманого внаслідок підвищення продуктивності їхньої праці; участь працівників в розробці показників, за якими оцінюються результати діяльності підприємства; запобігання ситуаціям, де інтереси працівників суперечать інтересам підприємства; уточнення і чітко визначення посадових обов'язків працівників; відсутність будь-яких соціальних привілеїв для керівництва, які поглиблюють диференціацію між ним і рядовими працівниками.

Розглядаючи організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом, вважаємо за доцільне виокремити також інші його складові. Мотиваційний інструментарій реалізації інтелектуального потенціалу підприємства детально розглянуто в п.1.1 та 1.3. Він полягає у використанні різних видів мотивації (матеріальної, соціальної, психологічної) для стимулювання працівників створювати нові знання і втілювати їх в інноваційних чи традиційних товарах і послугах.

Важливе місце займає забезпечувальна підсистема організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом, яка включає ресурсне, фінансово-кредитне, інформаційне, науково-дослідне, техніко-технологічне та нормативно-правове забезпечення процесів використання і відтворення інтелектуального капіталу підприємства. До забезпечувальної інфраструктури механізму управління інтелектуальним капіталом відносяться підрозділи підприємства, які відповідають за перераховані вище види

забезпечення, установи та організації, які опосередковано пов'язані зі сферою формування інтелектуального капіталу. Наприклад, заклади освіти, які готують кадри для сфери державного управління, сфери виробництва, сфери послуг та торгівлі тощо; науково-дослідні установи, що займаються розробками і створенням нових винаходів.

В сучасних умовах значимими факторами, які впливають на організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства стратегія управління компанією, корпоративна культура, динамізм і диференціація продукту та ринку, синергія.

У роботі [50] розкрито призначення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства, яке полягає у формуванні системи управління інтелектуальним капіталом підприємства і забезпеченні її адекватності відповідним зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності підприємства; забезпеченні ефективного функціонування інтелектуального капіталу; відтворенні інтелектуального капіталу; раціональному використанні усіх видів інтелектуального капіталу; реалізації стимулів, спрямованих на ефективне використання і відтворення інтелектуального капіталу; створенні нормативної бази управління інтелектуальним капіталом із метою обґрунтування управлінських рішень, що приймаються; розподілі обов'язків між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом.

Ефективність механізму управління інтелектуальним капіталом багато в чому залежить від вибору оптимальної стратегії, який повинен ґрунтуватися на оцінці рівня наявного інтелектуального капіталу, авторська методика наведена у п. 2.3.

2.2 Науково-методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємства

В системі управління інтелектуальним капіталом його оцінка відіграє ключову роль у визначенні конкурентних позицій на ринку. Вона дозволяє ідентифікувати інтелектуальні активи підприємства, дослідити їх стан, ступінь придатності і використання у виробничому процесі, і в той же час, виявити сильні і слабкі місця.

Очікуваними результатами впровадження системи управління інтелектуальним капіталом є створення необхідної інформаційно-аналітичної бази для вирішення практичних питань стратегічного розвитку підприємства. Активізація наукових досліджень у напрямку розробки організаційного механізму щодо моніторингу інтелектуального капіталу є одним із ключових завдань, вирішення якого потребує створення методології стратегічного управління інтелектуальним капіталом сучасного підприємства. З метою підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств необхідно активізувати постійний управлінський вплив, що буде базуватись на інноваційній основі та факторах формування інтелектуального капіталу.

Аналіз наукових досліджень, присвячених управлінню інтелектуальним капіталом, дозволяє зробити висновок, що на сьогоднішній день існує безліч різних методів оцінки інтелектуального капіталу на різних рівнях. Серед відомих зарубіжних вчених, які внесли вагомий вклад у теорію інтелектуального капіталу і зробили спроби його структурувати і оцінити, можна назвати Е. Брукінг, Р. Каплана, Д. Нортон, Г. Рууса, Й. Рууса, К. Свейбі, Т. Стюарта та ін.

Складність і обмеженість можливостей використання традиційних методів в оцінці нематеріальних активів, специфічний характер окремих складових інтелектуального капіталу та відсутність єдиного універсального методу його оцінки обумовлює необхідність проведення додаткових

досліджень та формування єдиного підходу до оцінки інтелектуального капіталу.

Зокрема, К. Е. Свейбі стверджував, що саме люди створюють дохід, тому інвестиції в персонал не слід вважати витратами; а компетенції співробітників є ресурсом створення багатства.

Для вимірювання активів інтелектуального капіталу використовуються грошові (фінансові, вартісні) і негрошові методи (Додаток А).

Отже, в залежності від того, як оцінюється інтелектуальний капітал компанії і його елементи, виділяють наступні підходи [134]:

1. Структурний підхід, який заснований на використанні різних одиниць виміру для кожного елемента інтелектуального капіталу; не передбачає загальної вартісної оцінки; використовується в нефінансових моделях.

2. Вартісний підхід застосовується при визначенні загальної вартості інтелектуального капіталу компанії, при цьому вартість його окремих складових не розраховується.

В сучасних умовах при відсутності універсальної методики оцінки інтелектуального капіталу цілком виправданим є використання обох вищеназваних підходів.

При визначенні вартості інтелектуального капіталу підприємства в цілому використовують вартісні індикатори. При цьому залежно від особливостей конкретної ситуації використовують витратний, дохідний і ринковий підходи [37, 131].

Згідно з дохідним підходом вартість інтелектуального капіталу дорівнює дисконтованому потоку доходів, які очікують отримати протягом усього періоду використання цього капіталу.

Витратний підхід припускає, що вартість певного активу дорівнює або сумі витрат, які були здійснені раніше для його створення, або придбання, або сумі витрат, необхідних для придбання аналогічного активу в сучасних умовах. Але цей метод має дуже обмежене використання при оцінці інтелектуального капіталу, оскільки результати витрат в науково-дослідній сфері як ніде

непередбачувані і не мають прямого зв'язку з обсягами капіталовкладень: іноді істотні витрати залишаються марними, а іноді досить незначних зусиль, щоб зробити геніальне відкриття, яке дозволить помітно поліпшити позиції організації на ринку і збільшити обсяги прибутку.

Ринковий підхід передбачає оцінку вартості певного активу згідно вартості аналогічних активів, які купуються і продаються на ринку (з урахуванням можливих відмінностей). Цей підхід дає досить точні результати, але має обмежене використання. Він може бути застосовний тільки до тих елементів інтелектуального капіталу, які мають аналоги. На практиці іноді вдається використовувати комбінації цих підходів [37].

Методи розрахунку віддачі від активів засновані на розрахунку різниці між співвідношенням доходу суб'єкта господарської діяльності за певний період часу (за вирахуванням податків) до вартості його матеріальних активів і аналогічним показником галузі в цілому. Добуток отриманої різниці на вартість матеріальних активів оціненого суб'єкта господарської діяльності є середнім доходом від інтелектуального капіталу. Потім, шляхом прямої капіталізації або дисконтування отриманого грошового потоку визначають вартість його інтелектуального капіталу.

Методи вимірювання інтелектуального капіталу розробляються для більш чіткого розуміння сутності всіх видів нематеріальних активів, а також з метою створення логічної теорії, яка пояснює, яким чином такі активи слід виявляти і вимірювати, щоб точно оцінити вартість організації. Передбачається, що уточнення ринкових оцінок їх вартості призведе до оптимізації потоків капіталу і, як наслідок, підвищить ефективність ринкової економіки. Таким чином, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день розробки К. Е. Свейбі мають уніфікований характер і можуть частково застосовуватися в практиці вимірювання інтелектуального капіталу підприємств.

Характеристика основних методів його оцінки та аналіз можливості їх застосування для мікро-, малих, середніх і великих підприємств подано у додатку Б. Проте існуючі методики мають певні недоліки, чим і обумовлена

необхідність пошуку нових підходів до оцінки інтелектуального капіталу підприємства.

Оцінку інтелектуального капіталу нами визначено проводити за структурним підходом, який включає оцінку кожної окремої складової (кадрового, організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів) і розрахунок інтегрального показника рівня інтелектуального капіталу підприємства. На основі досліджень [8, 38, 44, 46, 48, 138] нами сформовано систему показників для кожної зі складових інтелектуального капіталу.

До показників оцінки *кадрового капіталу* нами віднесено:

1. *Показник винахідницької активності*, який характеризує здатність до генерації нових знань (технічних і технологічних рішень), які можуть стати основою інновацій:

$$I_{11} = \frac{K_{в.} + K_{п.з.} + K_{к.м.} + K_{р.п.}}{K_{imp}}, \quad (2.1)$$

де $K_{в.}$ – кількість винаходів; $K_{п.з.}$ – кількість промислових зразків; $K_{к.м.}$ – кількість корисних моделей; $K_{р.п.}$ – кількість раціоналізаторських пропозицій; K_{imp} – кількість науково-технічних працівників.

Даний індикатор використовується у працях С.М. Ілляшенка та Ю.С. Шипуліної. Однак нами було його модифіковано: враховано кількість промислових зразків, корисних моделей та раціоналізаторських пропозицій.

2. *Показник інженерно-технічного і наукового забезпечення*, який характеризує потенційну здатність персоналу підприємства до розв'язання інженерно-технічних і науково-прикладних задач

$$I_{12} = \frac{K_{imp}}{K_{заг}}, \quad (2.2)$$

де K_{imp} – кількість науково-технічних працівників; $K_{заг}$ – загальна кількість

працівників.

3. *Показник освітнього рівня персоналу підприємства, який характеризує освітній рівень персоналу підприємства*

$$I_{13} = \frac{K_{в.с.}}{K_{заг}}, \quad (2.3)$$

де $K_{в.с.}$ – кількість осіб з вищою освітою, що відповідає профілю діяльності підприємства, $K_{заг}$ – загальна кількість працівників.

4. *Коефіцієнт сталості кадрів, який характеризує ступінь усталеності (спрацьованості) колективу висококваліфікованих працівників*

$$I_{14} = \frac{K_{с.с.}}{\overline{K_{с.с.}}}, \quad (2.4)$$

де $K_{с.с.}$ – спискова чисельність працівників високої кваліфікації; $\overline{K_{с.с.}}$ – середньоспискова чисельність працівників високої кваліфікації.

5. *Показник оновлення знань, який характеризує відповідність рівня знань працівників сучасним вимогам (стан перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників)*

$$I_{15} = \frac{K_{п.}}{K_{заг}}, \quad (2.5)$$

де $K_{п.}$ – кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації чи перепідготовку протягом останніх 3–5 років; $K_{заг}$ – загальна кількість працівників.

6. *Частка працівників зі стажем роботи у даній організації понад два роки, яка характеризує ступінь закріплення працівників на підприємстві (запропоновано автором)*

$$I_{16} = \frac{K_{стаж}}{K_{заг}}, \quad (2.6)$$

де $K_{стаж}$ – кількість працівників зі стажем роботи у даній організації понад два роки, $K_{заг}$ – загальна кількість працівників.

Для оцінювання *організаційного капіталу* визначено систему часткових показників, розрахунок і сутність наведено нижче:

1. *Частка інвестицій у вдосконалення менеджменту*, що характеризує рівень інвестування у вдосконалення системи менеджменту підприємства

$$I_{21} = \frac{I_M}{I_{заг}} \quad (2.7)$$

де I_M – обсяг інвестицій у вдосконалення менеджменту (на навчання, підвищення кваліфікації, стажування управлінського персоналу), грн., $I_{заг}$ – загальний обсяг інвестицій на розвиток підприємства, грн.

2. *Коефіцієнт рентабельності управління*, який характеризує ефективність управління керівниками підприємства

$$I_{22} = \frac{\Pi}{B_{уп}} \quad (2.8)$$

де Π – прибуток від звичайної діяльності, грн.; $B_{уп}$ – адміністративні витати.

3. *Показник відхилень в роботі підприємства* характеризує негативний вплив на загальний стан корпоративної культури підприємства і враховує такі фактори: абсентеїзм (ухилення від участі у виборах, зборах) (так – 1, ні – 0); скарги споживачів (так – 1, ні – 0); скарги працівників підприємства (так – 1, ні – 0); інші скарги (наприклад, порушення зобов'язань владними структурами) (так – 1, ні – 0); брак у виготовленій продукції (якщо перевищує допустимі межі (визначається підприємством), то 1, ні – 0); помилковість прийняття управлінських рішень (постійно – 1, рідко – 0); неефективність функціонування підприємства (так – 1, ні – 0); порушення виробничих і торговельних правил (так – 1, ні – 0):

$$I_{23} = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n} \quad (2.9)$$

де O_i – оцінка i -го складової показника, бали 0 або 1;

n – кількість складових.

4. *Показник прибутковості підприємства від використання товарних знаків*, який характеризує рівень прибутковості підприємства від продукції, що реалізується з використанням товарних знаків

$$I_{24} = \frac{\Pi_{TM}}{B_{TM}} \quad (2.10)$$

де Π_{TM} – прибуток від реалізації продукції з використанням товарних знаків, грн.; B_{TM} – витрати на виготовлення продукції, грн.

5. *Частка персоналу, що бере участь у святкових, спортивних, творчих та інших заходах*, що проводяться фірмою протягом року для зміцнення командного духу, характеризує ініціативність та активність працівників в формуванні корпоративної культури підприємства

$$I_{25} = \frac{K_{ак}}{K_{заг}} \quad (2.11)$$

де $K_{ак}$ – кількість осіб, що бере участь у святкових, спортивних, творчих та інших заходів, що проводяться фірмою протягом року для зміцнення командного духу; $K_{заг}$ – загальна чисельність працівників.

6. *Частка людино-годин, втрачених унаслідок недостатньо ефективних дій менеджменту або поганого клімату в колективі: простоїв, страйків, виробничих конфліктів*, яка характеризує проблеми в роботі підприємства і негативні тенденції в управлінні

$$I_{26} = \frac{T_{\epsilon}}{T} \quad (2.12)$$

де T_s – втрати робочого часу простоїв, страйків, виробничих конфліктів, людино-годин; T – загальний обсяг робочого часу, людино-годин.

Оцінку *клієнтського капіталу* пропонуємо проводити за такими показниками:

1. *Коефіцієнт утримання* характеризує ступінь задоволеності клієнтів від виконання першого замовлення та стійкість зв'язків з клієнтами

$$I_{31} = \frac{N_{\text{повт.кл.}}}{N_{\text{заг.кл.}}} \quad (2.13)$$

де $N_{\text{повт.кл.}}$ – кількість клієнтів, що зробили повторні замовлення; $N_{\text{заг.кл.}}$ – загальна кількість клієнтів.

2. *Частка постійних клієнтів*, що характеризує ступінь прихильності та довіри клієнтів до компанії

$$I_{32} = \frac{N_{\text{пост.кл.}}}{N_{\text{заг.кл.}}} \quad (2.14)$$

де $N_{\text{пост.кл.}}$ – кількість постійних клієнтів, $N_{\text{заг.кл.}}$ – загальна кількість клієнтів.

3. *Частка клієнтів, які формують імідж організації*, характеризує наявність відносин з клієнтами, що мають гарну репутацію (або є відомими брендами), і формують імідж організації

$$I_{33} = \frac{N_{\text{ім.кл.}}}{N_{\text{заг.кл.}}} \quad (2.15)$$

де $N_{\text{ім.кл.}}$ – кількість клієнтів, що формують імідж організації, $N_{\text{заг.кл.}}$ – загальна кількість клієнтів.

4. *Частка продукції, що випускається з використанням товарних знаків*, яка характеризує наявність і ступінь використання ТМ для впізнавання підприємства на ринку

$$I_{34} = \frac{Q_{TM}}{Q_{заг}} \quad (2.16)$$

де Q_{TM} – обсяг продажів продукції, що випускається з використанням товарних знаків, грн., $Q_{заг}$ – загальний обсяг продажів продукції, грн.

5. *Ефективність витрат на маркетингові заходи із залучення нових та утримання старих клієнтів* характеризує прибутковість від заходів з формування клієнтської бази (залучення та утримання клієнтів)

$$I_{35} = \frac{\Delta\Pi_p}{B_{залуч.} + B_{утр.}} \quad (2.17)$$

де $B_{залуч.}$ – обсяг витрат на залучення нових клієнтів; $B_{утр.}$ – обсяг витрат на утримання старих клієнтів, грн.; $\Delta\Pi_p$ – приріст прибутку підприємства від впровадження заходів, грн.

6. *Ефективність витрат на формування позитивного іміджу компанії (бренду)*, яка характеризує віддачу від інвестицій у формування позитивного іміджу компанії з метою закріплення позицій підприємства на ринку

$$I_{36} = \frac{\Delta\Pi_p}{B_{бренд}} \quad (2.18)$$

де $B_{бренд}$ – обсяг витрат на формування позитивного іміджу компанії (бренду), грн.; $\Delta\Pi_p$ – приріст прибутку підприємства від впровадження заходів, грн.

Оцінку *інформаційного капіталу* автором запропоновано проводити за такими показниками:

1. *Частка продукції, що випускається на основі об'єктів інтелектуальної власності*, права на які закріплено у відповідних документах, що належать фірмі. Даний показник характеризує ступінь впровадження результатів наукових досліджень і розробок у виробничий процес

$$I_{41} = \frac{Q_{IB}}{Q_{заг}} \quad (2.19)$$

де Q_{IB} — обсяг продажів продукції, що випускається на основі об'єктів інтелектуальної власності, права на які закріплено у відповідних документах, що належать фірмі, грн., $Q_{заг}$ — загальний обсяг продажів продукції, грн.

2. Частка інвестицій у НДДКР, яка характеризує здатність підприємства і фінансову спроможність займатися науково-дослідницькою діяльністю

$$I_{42} = \frac{I_{інв.досл.}}{I_{заг}} \quad (2.20)$$

де $I_{інв.досл.}$ — обсяг інвестицій у НДДКР, грн., $I_{заг}$ — загальний обсяг інвестицій у розвиток підприємства, грн.

3. Показник доступності інформаційно-довідкових систем, який характеризує рівень доступу підприємства до баз даних наукових розробок, інновацій тощо

$$I_{43} = \frac{K_{дост.б.д.}}{K_{заг}} \quad (2.21)$$

де $K_{дост.б.д.}$ — кількість доступних для досліджуваного підприємства інформаційно-довідкових систем; $K_{заг}$ — загальна кількість існуючих інформаційно-довідкових систем у даній галузі.

4. Показник забезпеченості об'єктами інтелектуальної власності, який характеризую кількість розробок і відкриттів, здійснених працівниками підприємства протягом року, а також придбаних і проданих патентів (переданих авторських прав тощо)

$$I_{44} = \frac{K_{отр.ОІВ} + K_{прид.ОІВ} - K_{прод.ОІВ}}{K_{заг.ОІВ}} \quad (2.22)$$

де $K_{отр.ОІВ}$ — кількість документів, отриманих фірмою протягом року, що засвідчують її права на об'єкти інтелектуальної власності, які були створені нею самостійно; $K_{прод.ОІВ}$ — кількість документів, отриманих фірмою протягом року, що засвідчують її права на об'єкти інтелектуальної власності, які були придбані у інших підприємств; $K_{прод.ОІВ}$ — кількість документів, що засвідчують права на об'єкти інтелектуальної власності, проданих фірмою протягом року іншим підприємствам; $K_{заг.ОІВ}$ — загальна кількість документів, що засвідчують її права на об'єкти інтелектуальної власності, отриманих протягом всього часу існування підприємства.

5. *Показник комп'ютеризації робочих місць*, який характеризує стан оснащення комп'ютерами робочих місць працівників

$$I_{45} = \frac{K_{комп.}}{K_{заг.роб.м.}} \quad (2.23)$$

де $K_{комп.}$ — кількість комп'ютеризованих робочих місць; $K_{заг.роб.м.}$ — загальна кількість робочих місць.

6. *Показник забезпеченості ліцензованими програмами*, який характеризує стан забезпеченості комп'ютерів ліцензованими програмами, необхідними для безперебійної та ефективної роботи працівників

$$I_{46} = \frac{K_{лиц.}}{K_{комп.}} \quad (2.24)$$

де $K_{лиц.}$ — кількість комп'ютеризованих робочих місць, де встановлене необхідне ліцензоване програмне забезпечення; $K_{комп.}$ — кількість комп'ютеризованих робочих місць.

Узагальнююча система показників оцінки для кожної зі складових інтелектуального капіталу представлена в табл. 2.1. Слід зауважити, що залежно від специфіки підприємства або галузі, в якій воно працює показники оцінки можуть бути замінені або доповнені іншими.

Таблиця 2.1

Показники оцінки інтелектуального капіталу та умовні позначення у розрахунках

Кадровий капітал		Організаційний капітал		Клієнтський капітал		Інформаційний капітал	
Показник	I_{1i}	Показник	I_{2j}	Показник	I_{3l}	Показник	I_{4d}
показник винахідницької активності	I_{11}	частка інвестицій у вдосконалення менеджменту	I_{21}	коефіцієнт утримання	I_{31}	частка продукції, що випускається на основі об'єктів інтелектуальної власності, права на які закріплено у відповідних документах, що належать фірмі	I_{41}
показник інженерно-технічного і наукового забезпечення	I_{12}	коефіцієнт рентабельності управління	I_{22}	частка постійних клієнтів	I_{32}	частка інвестицій у НДДКР	I_{42}
показник освітнього рівня персоналу підприємства	I_{13}	показник відхилень в роботі підприємства	I_{23}	частка клієнтів, що формують імідж організації	I_{33}	показник доступності інформаційно-довідкових систем	I_{43}
коефіцієнт сталості кадрів	I_{14}	показник прибутковості підприємства від використання товарних знаків	I_{24}	частка продукції, що випускається з використанням товарних знаків	I_{34}	показник забезпеченості об'єктами інтелектуальної власності	I_{44}
показник оновлення знань	I_{15}	частка персоналу, що бере участь у святкових, спортивних, творчих та інших заходів, що проводяться фірмою протягом року для зміцнення командного духу	I_{25}	ефективність витрат на маркетингові заходи із залучення нових та утримання старих клієнтів	I_{35}	показник комп'ютеризації робочих місць	I_{45}
частка працівників зі стажем роботи у даній організації понад два роки	I_{16}	частка людино-годин, втрачених унаслідок недостатньо ефективних дій менеджменту або поганого клімату в колективі: простоїв, страйків, виробничих конфліктів	I_{26}	ефективність витрат на формування позитивного іміджу компанії (бренду)	I_{36}	показник забезпеченості ліцензованими програмами	I_{46}

Методика оцінки інтелектуального капіталу з урахуванням індексів рівня кожної зі складових інтелектуального капіталу:

$$\left\{ \begin{array}{l} X = \sqrt[4]{\prod_{a=1}^4 (1 + X_a)^{s_e}} - 1, \quad X_a = \{X_1, X_2, X_3, X_4\}, \\ X_1 = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 (1 + I_{1i})} - 1, \quad I_{1i} = \{I_{11}, I_{12}, I_{13}, I_{14}, I_{15}, I_{16}\}, \\ X_2 = \sqrt[6]{\prod_{j=1}^6 (1 + I_{2j})^s} - 1, \quad I_{2j} = \{I_{21}, I_{22}, I_{23}, I_{24}, I_{25}, I_{26}\}, \\ X_3 = \sqrt[6]{\prod_{l=1}^6 (1 + I_{3l})} - 1, \quad I_{3l} = \{I_{31}, I_{32}, I_{33}, I_{34}, I_{35}, I_{36}\}, \\ X_4 = \sqrt[6]{\prod_{d=1}^6 (1 + I_{4d})} - 1, \quad I_{4d} = \{I_{41}, I_{42}, I_{43}, I_{44}, I_{45}, I_{46}\}, \end{array} \right. \quad (2.25)$$

де X – інтегральний показник інтелектуального капіталу, відн. од.;

X_a – відповідні значення складових інтелектуального капіталу, відн. од.;

a – порядковий номер складових інтелектуального капіталу, $a \in [1;4]$;

X_1, X_2, X_3, X_4 – індекси оцінки кадрового, організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів відповідно; $X, X_1, X_2, X_3, X_4 \in [0;1]$, відн. од.;

$I_{1i}, I_{2j}, I_{3l}, I_{4d}$ – значення окремих показників кадрового, організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів відповідно;

i, j, l, d – порядкові номери показників кадрового, організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів відповідно;

I_{11} – показник винахідницької активності;

I_{12} – показник інженерно-технічного і наукового забезпечення;

I_{13} – показник освітнього рівня персоналу підприємства;

I_{14} – коефіцієнт сталості кадрів;

I_{15} – показник оновлення знань;

I_{16} – частка працівників зі стажем роботи у даній організації понад два роки;

I_{21} – частка інвестицій у вдосконалення менеджменту;

I_{22} – коефіцієнт рентабельності управління;

- I_{23} – показник відхилень в роботі підприємства;
- I_{24} – показник прибутковості підприємства від використання товарних знаків;
- I_{25} – частка персоналу, що бере участь у корпоративних заходах для зміцнення командного духу;
- I_{26} – частка людино-годин, втрачених унаслідок недостатньо ефективних дій менеджменту або поганого клімату в колективі;
- I_{31} – коефіцієнт утримання;
- I_{32} – частка постійних клієнтів;
- I_{33} – частка клієнтів, що формують імідж організації;
- I_{34} – частка продукції, що випускається з використанням товарних знаків;
- I_{35} – ефективність витрат на формування позитивного іміджу компанії (бренду);
- I_{36} – ефективність витрат на маркетингові заходи із залучення нових та утримання старих клієнтів;
- I_{41} – частка інвестицій у НДДКР;
- I_{42} – частка продукції, що випускається на основі об'єктів інтелектуальної власності, права на які закріплено у відповідних документах, що належать фірмі;
- I_{43} – показник доступності інформаційно-довідкових систем;
- I_{44} – показник забезпеченості об'єктами інтелектуальної власності;
- I_{45} – показник комп'ютеризації робочих місць;
- I_{46} – показник забезпеченості ліцензованими програмами.
- s – індикатор впливу j -го показника на загальний рівень організаційного капіталу: $s = +1$, якщо вплив позитивний, $s = -1$, якщо вплив негативний;
- S_e – індекс синергії, що характеризує вплив однієї складової інтелектуального капіталу на іншу, $S_e \in [-1;1]$ (якщо $X_a < 0,33$, то $S_e = -1$; якщо $X_a \geq 0,33$, то $S_e = +1$).

Для розрахунку індексів та інтегрального показника визначено використовувати модифіковану формулу середнього геометричного, оскільки такий підхід дозволяє проводити розрахунок у випадках, коли хоча б один з

часткових коефіцієнтів рівний нулю, адже в іншому разі інтегральний коефіцієнт теж буде мати нульове значення.

Запропоновано визначати три рівні інтелектуального капіталу підприємства: високий (достатній для прискореного росту підприємства), середній) та низький (недостатній, такий, що може завдати збитків) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Області значень інтегрального показника інтелектуального капіталу підприємства

Значення показника X	Рівень інтелектуального капіталу	Характеристика
$0,67 \leq X \leq 1$	Високий	Достатній для прискореного росту підприємства
$0,33 \leq X < 0,67$	Середній	Достатній для забезпечення стабільності
$0 \leq X < 0,33$	Низький	Недостатній, такий, що може завдати збитків

Для експрес-аналізу рівня інтелектуального капіталу підприємства за результатами оцінки, яка проведена за визначеними показниками, пропонується будувати циклограму інтелектуального капіталу (рис. 2.4).

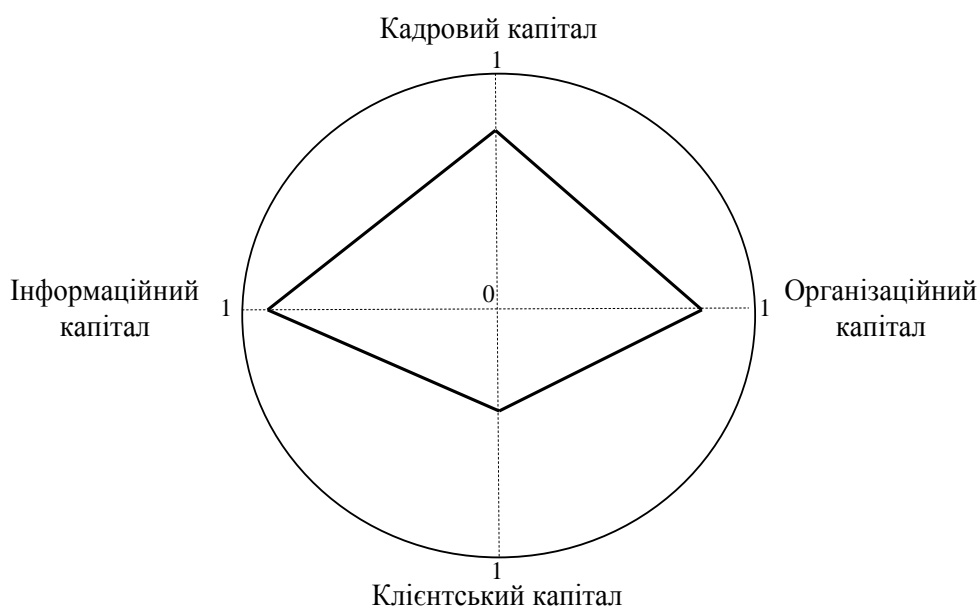


Рис. 2.4 Циклограма інтелектуального капіталу (умовний приклад)

Радіус вектора характеризує оцінку відповідної складової, а кут – її вагомість. Оскільки всі чотири складові автором запропоновано розглядати як рівнозначні, кут нахилу становить 90° . Зображена циклограма інтелектуального капіталу дає можливість порівнювати його в різні періоди життєвого циклу аналізованого підприємства, а також порівнювати його з рівнем інтелектуального капіталу конкурентів у галузі.

Радіус вектора характеризує оцінку відповідної складової, а кут – її вагомість. Оскільки всі чотири складові автором запропоновано розглядати як рівнозначні, кут нахилу становить 90° . Зображена циклограма інтелектуального капіталу дає можливість порівнювати його в різні періоди життєвого циклу аналізованого підприємства, а також з конкурентами.

Згідно з результатами оцінки формується комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня інтелектуального капіталу. Після їх реалізації оцінку інтелектуального капіталу підприємства рекомендується повторити.

Таким чином, застосування даного методу оцінки інтелектуального капіталу дозволить виявити поточний стан нематеріальних активів, прослідкувати динаміку їх розвитку чи старіння, ідентифікувати сильні і слабкі місця, обрати найбільш доречну стратегію управління інтелектуальним капіталом, і як наслідок, вчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища підприємства.

2.3 Методичні засади вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства

Формуванню стратегії інтелектуального капіталу присвячено роботи І. Бриль, К. Вііг, О. Чала, А. Василик, в яких відповідно до структури інтелектуального капіталу запропоновано різні їх види.

Як зазначає автор в роботі [14], формування стратегії управління інтелектуальним капіталом пов'язане з вирішенням таких наукових і

практичних завдань, як модернізація економіки, ефективне використання інтелектуального потенціалу (держави, регіону, підприємства), підвищення конкурентоспроможності та капіталізації підприємств. Особливо це актуально для українських підприємств, оскільки деякі з них взагалі не враховують фактора впливу інтелектуального капіталу на роботу підприємства.

Метою стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства є пошук стратегій, що забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємства на ринку перед конкурентами в однакових політичних, економічних, соціальних, правових та інших умовах.

Для забезпечення найкращого результату від розробки та впровадження стратегії управління інтелектуальним капіталом необхідно узгоджувати її зі стратегічними цілями і ключовими аспектами загальної корпоративної стратегії підприємства, а також з його виробничою, маркетинговою, інноваційною, фінансовою стратегіями та зі стратегією управління людськими ресурсами. Тобто при розробці стратегії управління інтелектуальним капіталом необхідно зосередитись на тих сферах, які сприятимуть вирішенню стратегічних завдань підприємства [19].

Факторами, що впливають на вибір стратегії управління інтелектуальним капіталом є зовнішні (тип і стан економіки, НТП, постачальники, споживачі, інвестори, політичні, правові, законодавчі соціо-культурні, демографічні чинники, глобалізація) та внутрішні (вид діяльності підприємства, персонал, стратегія управління, організаційна структура підприємства, рівень технічного і технологічного забезпечення, імідж підприємства тощо).

На основі дослідження та оцінки кадрового, організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів як складових інтелектуального капіталу підприємства нами запропоновано здійснювати вибір стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства.

В рамках кожного із можливих типів стратегій нами визначено пріоритетні напрямки їх реалізації. Пропонується розглядати такі основні типи стратегій управління інтелектуальним капіталом: стратегія розвитку кадрового

капіталу; розвитку організаційного капіталу; розвитку інформаційного капіталу; розвитку клієнтського капіталу; а також їх комбінації: стратегія розвитку кадрового та клієнтського капіталів; розвитку кадрового та інформаційного капіталів; розвитку клієнтського та організаційного капіталів; розвитку клієнтського та інформаційного капіталів; розвитку кадрового та організаційного капіталів; розвитку кадрового, організаційного і клієнтського капіталів; розвитку кадрового, організаційного та інформаційного капіталів; розвитку організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів; розвитку кадрового, клієнтського та інформаційного капіталів; розвитку всіх складових інтелектуального капіталу; взаємодії всіх складових інтелектуального капіталу.

Враховуючі останні тенденції в управлінні *кадровим капіталом* підприємства [19, 78, 168, 172, 173 з доповненнями автора], визначено такі види стратегій розвитку кадрового капіталу:

– стратегія розвитку персоналу, яка передбачає постійне підвищення кваліфікації співробітників з метою прискорення освоєння виробництва інноваційної продукції;

– стратегія закріплення персоналу на підприємстві потребує розробки заходів щодо закріплення висококваліфікованих працівників на підприємстві, перешкоджання їх переманюванню конкурентами. Це можливо реалізувати завдяки мотиваційним інструментам, запропонованим у п.1.1 та п. 1.3;

– стратегія інтелектуального стимулювання заснована на мотивації персоналу підприємства на створення наукоємної продукції і забезпечення її розвитку у відповідності з вимогами ринку;

– стратегія інтелектуального розширення, яка спрямована на залучення нових висококваліфікованих співробітників для забезпечення ефективного розвитку наукомістких виробництв.

Для розвитку *організаційного капіталу* слід застосовувати такі види стратегій:

– стратегія формування прогресивної організаційної структури, зорієнтованої на роботу в ринкових умовах;

– стратегія формування корпоративної культури інноваційного типу, яка спрямована на активізацію генерації персоналом інноваційних ідей в різних сферах діяльності підприємства;

– управління торговельною маркою, що спрямовано на вибір концепції позиціонування підприємства і його продукції на ринку, розробка комплексу заходів з формування лояльності споживачів до торговельної марки;

– оптимізацію інтелектуальної інфраструктури, що передбачає побудову оптимальної організаційної структури підприємства, яка має на меті раціональне використання інтелектуальних ресурсів.

В рамках розвитку *інформаційного капіталу* виокремлено такі види стратегій:

– стратегія розвитку інформаційних систем і баз даних (накопичення баз даних клієнтів, отримання доступу до баз даних винаходів та інновацій, придбання нового програмного забезпечення),

– стратегія управління інтелектуальною власністю та інтелектуальними активами (формування портфелю інтелектуальних ресурсів підприємства, розробка та використання внутрішньофірмової структури та класифікації інтелектуальних активів, розробка стратегії, визначення вартості інтелектуальних активів, оцінювання ділових відомостей та технологій, інвестування);

– впровадження бенчмаркінгу – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик у діяльність досліджуваного підприємства (структурного підрозділу);

– стратегія трансформації індивідуальних знань у колективні [179] (конвертації кадрового капіталу в інформаційний): забезпечення обміну знаннями між співробітниками, розвитку їх індивідуальної компетенції та її використання для підвищення конкурентоспроможності підприємства;

– стратегія трансферу технологій [97] (передача патентів на винаходи; патентне ліцензування; торгівля безпатентними винаходами; передача технологічної документації; передача ноу-хау; передача технологічних

відомостей, що супроводжують придбання чи оренду (лізинг) устаткування і машин; інформаційний обмін у персональних контактах на семінарах, симпозіумах, виставках тощо; інжиніринг; наукові дослідження і розробки при обміні ученими й експертами; проведення різними фірмами спільних розробок і досліджень; організація спільного виробництва; організація спільного підприємства).

Під *стратегією розвитку клієнтського капіталу* розуміється співпраця працівників підприємства із клієнтами, вивчення їх смаків, вподобань, дослідження споживацької поведінки; формування бренду компанії, основним завданням якої є розвиток прихильності споживачів до торгової марки, привертання уваги споживачів регулярними інноваціями, які узгоджуються з їхніми цінностями; корпоративна соціальна відповідальність; перенесення інформації зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами підприємства до внутрішньо-корпоративних систем, її закріплення та використання, накопичення баз даних клієнтів; врахування вимог і побажань клієнтів у створенні нових товарів чи удосконаленні існуючих товарів і технологій їх виробництва.

Стратегія розвитку всіх складових інтелектуального капіталу актуальна насамперед для нових підприємств, які починають лише свою діяльність на ринку і не встигли сформувати свій інтелектуальний капітал, а також для таких, що знаходяться на стадії спаду і мають бажання продовжити діяльність у своїй галузі чи інших ринках, тобто диверсифікувати виробництво. Для реалізації цілей даної стратегії слід обрати такі напрямки: інтелектуальне розширення і трансфер технологій, а також бенчмаркінг і стратегії позиціонування торгової марки.

Стратегія взаємодії всіх складових інтелектуального капіталу – це комплексна стратегія, спрямована на розвиток підприємства через взаємодію кадрового, організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів, які мають високий рівень і приносять значні прибутки. Управління інтелектуальним капіталом має бути спрямоване на підтримку досягнутого

рівня, пошуку і освоєння нових сфер реалізації інтелектуального потенціалу підприємства, для цього варто зосередити увагу на закріпленні персоналу на підприємстві та розвитку і оптимізації інтелектуальної інфраструктури.

Загальний алгоритм такого вибору показано на рис. 2.5. У таблиці 2.3 представлено можливі комбінації оцінок складових інтелектуального капіталу та відповідні варіанти стратегій.

Таблиця 2.3

Варіанти стратегій управління інтелектуальним капіталом

Значення показника $X^* (X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*)$	Типи стратегій управління інтелектуальним капіталом
(0;1;1;2), (0;2;1;1), (0;1;2;1), (0;1;1;1), (0;2;2;1), (0;1;2;2), (0;2;2;2), (0;2;1;2), (1;2;2;2)	Стратегія розвитку кадрового капіталу
(1;0;1;1), (1;0;1;2), (2;0;1;1), (2;0;1;2), (1;0;2;2), (1;0;2;1), (2;0;2;2), (2;0;2;1), (2;1;2;2)	Стратегія розвитку організаційного капіталу
(2;2;1;0), (1;2;2;0), (1;1;2;0), (2;1;1;0), (2;1;2;0), (1;1;1;0), (1;2;1;0), (2;2;2;0), (2;2;2;1)	Стратегія розвитку інформаційного капіталу
(1;1;0;1), (2;2;0;1), (2;1;0;1), (1;1;0;2), (2;2;0;2), (2;1;0;2), (1;2;0;1), (1;2;0;2), (2;2;1;2)	Стратегія розвитку клієнтського капіталу
(0;2;0;2), (0;1;0;1), (0;2;0;1), (0;1;0;2), (1;2;1;2)	Стратегія розвитку кадрового та клієнтського капіталів
(0;2;2;0), (0;2;1;0), (0;1;1;0), (0;1;2;0), (1;2;2;1)	Стратегія розвитку кадрового та інформаційного капіталів
(2;0;0;1), (2;0;0;2), (1;0;0;1), (1;0;0;2), (2;1;1;2)	Стратегія розвитку організаційного та клієнтського капіталів
(2;2;0;0), (2;1;0;0), (1;2;0;0), (1;1;0;0), (2;2;1;1)	Стратегія розвитку клієнтського та інформаційного капіталів
(0;0;1;1), (0;0;1;2), (0;0;2;1), (0;0;2;2), (1;1;2;2)	Стратегія розвитку кадрового та організаційного капіталів
(2;0;1;0), (1;0;1;0), (2;0;2;0), (1;0;2;0), (2;1;2;1)	Стратегія розвитку організаційного та інформаційного капіталів
(0;0;0;1), (0;0;0;2), (1;1;1;2)	Стратегія розвитку кадрового, організаційного і клієнтського капіталів
(0;0;1;0), (0;0;2;0), (1;1;2;1)	Стратегія розвитку кадрового, організаційного та інформаційного капіталів
(1;0;0;0), (2;0;0;0), (2;1;1;1)	Стратегія розвитку організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів
(0;1;0;0), (0;2;0;0), (1;2;1;1)	Стратегія розвитку кадрового, клієнтського та інформаційного капіталів
(0;0;0;0)	Стратегія розвитку всіх складових інтелектуального капіталу
(2;2;2;2), (1;1;1;1)	Стратегія взаємодії всіх складових інтелектуального капіталу

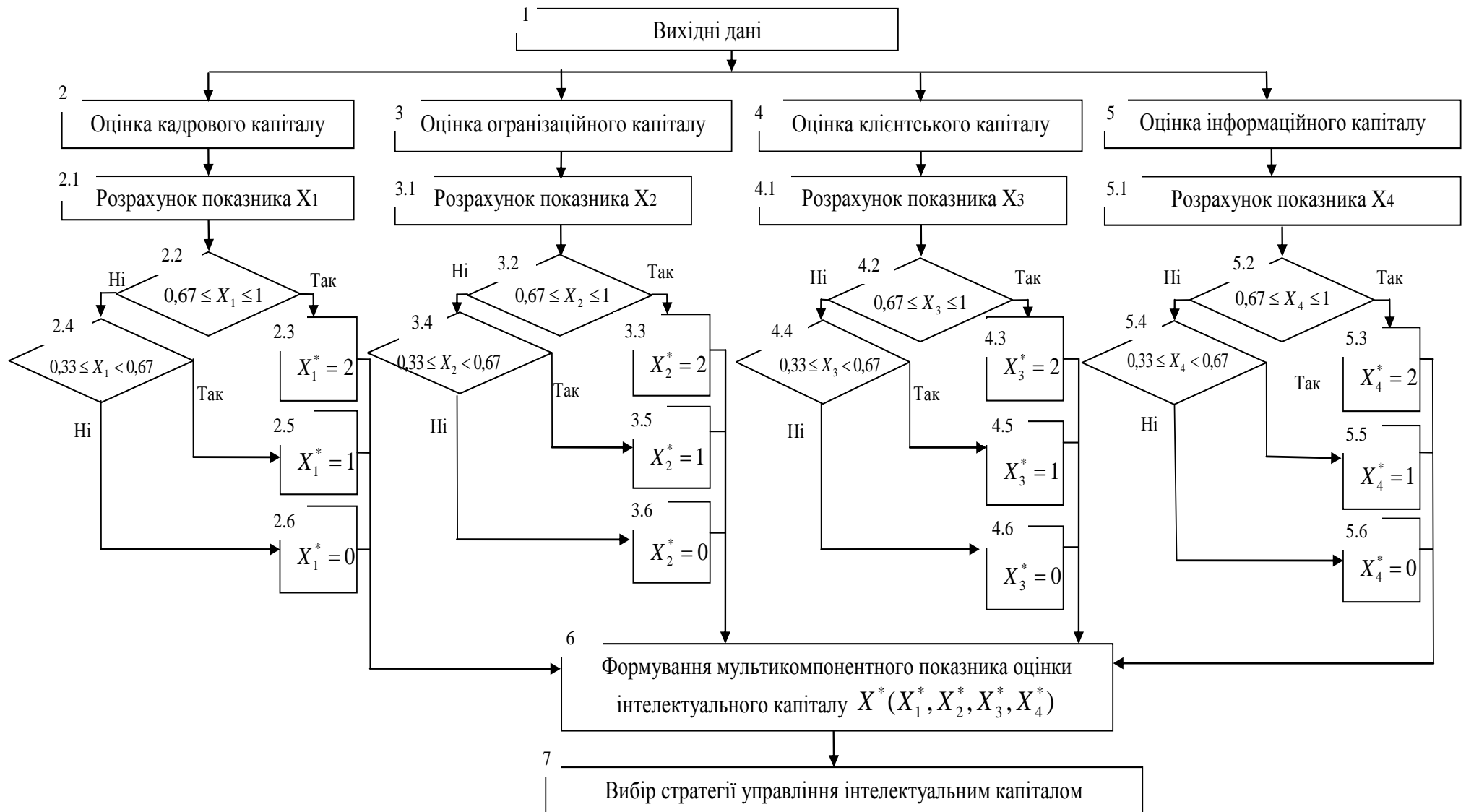


Рис. 2.5 Блок-схема алгоритму вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом на основі оцінки його складових

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (0;1;1;2), (0;2;1;1), (0;1;2;1), (0;1;1;1), (0;2;2;1), (0;1;2;2), (0;2;2;2), (0;2;1;2), (1;2;2;2)$, то рекомендовано запровадження стратегії розвитку кадрового капіталу. Оскільки низький рівень отримала саме кадрова складова інтелектуального капіталу, підприємству слід зосередити увагу саме на працівниках, оскільки інші складові мають середній і високий рівень, необхідно проаналізувати причини виникнення даної ситуації, так як вона може бути тимчасовою і пов'язаною з необхідністю поновлення знань працівників підприємства. Після цього можна обрати одну з часткових стратегій або їх поєднання: розвитку персоналу, інтелектуального стимулювання, інтелектуального розширення.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (1;0;1;1), (1;0;1;2), (2;0;1;1), (2;0;1;2), (1;0;2;2), (1;0;2;1), (2;0;2;2), (2;0;2;1), (2;1;2;2)$, пропонується впроваджувати стратегію розвитку організаційного капіталу, в рамках якої залежно від виявлення слабких місць можна використати одну із таких стратегій: формування прогресивної організаційної структури, зорієнтованої на роботу в ринкових умовах; формування корпоративної культури інноваційного типу; управління торговельною маркою; оптимізацію інтелектуальної інфраструктури, що передбачає побудову оптимальної організаційної структури підприємства, яка має на меті раціональне використання інтелектуальних ресурсів.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (2;2;1;0), (1;2;2;0), (1;1;2;0), (2;1;1;0), (2;1;2;0), (1;1;1;0), (1;2;1;0), (2;2;2;0), (2;2;2;1)$, пропонується впроваджувати стратегію розвитку інформаційного капіталу, яка має бути спрямована на розвиток інформаційних систем і баз даних (накопичення баз даних клієнтів, отримання доступу до баз даних винаходів та інновацій, придбання нового програмного забезпечення), стратегічне управління інтелектуальною власністю та інтелектуальними активами; бенчмаркінг – впровадження найкращих практик у діяльність досліджуваного підприємства (структурного підрозділу); трансформацію індивідуальних знань у колективні (конвертації кадрового капіталу в інформаційний; трансфер технологій.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (1;1;0;1), (2;2;0;1), (2;1;0;1), (1;1;0;2), (2;2;0;2), (2;1;0;2), (1;2;0;1), (1;2;0;2), (2;2;1;2)$, підприємству слід обрати стратегію розвитку клієнтського капіталу, яка має зовнішню орієнтацію. Пріоритетними напрямками реалізації даної стратегії є формування корпоративної культури інноваційного типу, оскільки саме її відсутність, а також відсутність корпоративної філософії фірми є причиною низького рівня не тільки організаційного, а й зачасти клієнтського капіталу; формування бренду компанії; проведення маркетингових досліджень, запровадження комплексу заходів спрямованих на здобуття прихильності клієнтів (висока якість товару, вигідні умови, сервісне обслуговування, соціальна відповідальність тощо).

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (0;2;0;2), (0;1;0;1), (0;2;0;1), (0;1;0;2), (1;2;1;2)$, рекомендовано застосовувати комбіновану стратегію розвитку кадрового і клієнтського капіталів, наприклад, стратегію інтелектуального розширення, яка передбачає залучення нових висококваліфікованих співробітників для забезпечення ефективного розвитку наукомістких виробництв. Завдяки залученню висококваліфікованих і досвідчених спеціалістів забезпечуватиметься розвиток інших слабких сторін інтелектуального капіталу підприємства.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (0;2;2;0), (0;2;1;0), (0;1;1;0), (0;1;2;0), (1;2;2;1)$, рекомендовано застосовувати комбіновану стратегію розвитку кадрового та інформаційного капіталів. Інформаційний капітал створюється саме працівниками підприємства, коли їх неявні знання набувають форми явних або формалізованих знань (в документах, на компакт-диск дисках та інших зовнішніх носіях, в персональних комп'ютерах в інтернеті). Також інформаційний капітал стає запорукою успіху в роботі працівників: доступність баз даних інновацій і наукових розробок, необхідне програмне забезпечення, наявність вже розроблених технологій багато в чому полегшують працю робітників підприємства і дозволяють їм раціонально розподіляти час на виконання своїх посадових обов'язків.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (2;0;0;1), (2;0;0;2), (1;0;0;1), (1;0;0;2), (2;1;1;2)$, пропонується впроваджувати стратегію розвитку організаційного та клієнтського капіталів, яка має бути спрямована на розвиток прихильності клієнтів компанії до торговельної марки, привернення уваги споживачів регулярними інноваціями, які узгоджуються з їх цінностями і цінностями компанії, розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (2;2;0;0), (2;1;0;0), (1;2;0;0), (1;1;0;0), (2;2;1;1)$, пропонується впроваджувати стратегію розвитку клієнтського та інформаційного капіталів, яка спрямована на залучення нових замовників, накопичення баз даних клієнтів, врахування вимог і побажань клієнтів у створенні нових товарів чи удосконаленні існуючих товарів і технологій їх виробництва. Примножувати інформаційний капітал слід через придбання необхідного програмного забезпечення, яке буде використане при виконанні замовлень клієнтів.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (0;0;1;1), (0;0;1;2), (0;0;2;1), (0;0;2;2), (1;1;2;2)$, рекомендовано застосовувати комбіновану стратегію розвитку кадрового та організаційного капіталів, яка спрямована на формування ефективної організаційної структури управління персоналом і виробництвом, постійне підвищення кваліфікації працівників з метою освоєння нових технологій виробництва.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (2;0;1;0), (1;0;1;0), (2;0;2;0), (1;0;2;0), (2;1;2;1)$, рекомендовано застосовувати комбіновану стратегію розвитку організаційного та інформаційного капіталів. Завдяки значному рівню кадрового і клієнтського капіталу можна здійснити трансформацію індивідуальних знань у колективні, переносити інформацію зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами підприємства до внутрішньо корпоративних систем, її закріплення та використання, тобто нарощувати інформаційний капітал. Для розвитку організаційного капіталу потрібна побудова оптимальної організаційної структури підприємства, спрямованої на раціональне використання інтелектуальних активів.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (0;0;0;1), (0;0;0;2), (1;1;1;2)$, рекомендовано застосовувати комбіновану стратегію розвитку кадрового, організаційного і клієнтського капіталів, яка повинна включати стратегії інтелектуального розширення, формування прогресивної організаційної структури та взаємодії працівників із клієнтами через проведення маркетингових і соціологічних досліджень з метою виявлення потреб і вподобань споживачів та задоволення їх кращим, ніж конкуренти способом.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (0;0;1;0), (0;0;2;0), (1;1;2;1)$, рекомендовано застосовувати комбіновану стратегію розвитку кадрового, організаційного та інформаційного капіталів, яка включає стратегію залучення висококваліфікованих спеціалістів, мотивацію персоналу на створення інноваційної продукції і забезпечення її відповідності вимогам ринку, стратегію оптимізації інтелектуальної інфраструктури і управління інтелектуальною власністю та інтелектуальними активами.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (1;0;0;0), (2;0;0;0), (2;1;1;1)$, рекомендовано застосовувати комбіновану стратегію розвитку організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів, яка передбачає стратегію перенесення інформації зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами підприємства до внутрішньокорпоративних систем, її закріплення та використання, формування портфелю інтелектуальних ресурсів підприємства, розробка та використання внутрішньофірмової структури та класифікації інтелектуальних активів, розробка стратегії управління правами на об'єкти інтелектуальної власності на основі концепції життєвого циклу активів, визначення вартості інтелектуальних активів, оцінювання ділових відомостей та технологій, інвестування.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (0;1;0;0), (0;2;0;0), (1;2;1;1)$, рекомендовано застосовувати комбіновану стратегію розвитку кадрового, клієнтського та інформаційного капіталів. Для цього керівництву необхідно зосередити увагу на таких тенденціях в управлінні інтелектуальним капіталом, що мали місце в 2016 році: розвиток креативного мислення у працівників,

здіяних в розробленні технологій та товарів (Design Thinking), використання інструментів HR-аналітики і Digital HR при наборі персоналу з метою прогнозування їх можливих успіхів і невдач; визначення, залучення й утримання найкращих людей, створення культури на робочому місці, де вони можуть максимізувати свою продуктивність; зрозуміти, хто ваші клієнти, сприймати їх так, як вони самі себе сприймають і бачать; бути в курсі останніх тенденцій в технологічних розробках своєї галузі.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (0;0;0;0)$, рекомендовано застосовувати комбіновану стратегію розвитку всіх складових інтелектуального капіталу. Для цього використовують часткові види стратегій розвитку кадрового, організаційного, клієнтського та інформаційного капіталів. Оскільки рівень кожної складової низький, виникає необхідність у створенні відповідальних підрозділів на підприємстві за планування, організацію і проведення заходів, пов'язаних із нарощуванням обсягів нематеріальних активів, які б стали основою інтелектуального капіталу підприємства та створювали додаткову вартість.

Якщо значення $X^*(X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (2;2;2;2), (1;1;1;1)$, рекомендовано застосовувати стратегію взаємодії всіх складових інтелектуального капіталу. Рівень інтелектуального капіталу підприємства вище середнього або високий, таке підприємство займає лідируючі позиції на ринку і знаходиться на піку свого розвитку. Основним завданням є недопущення відтоку спеціалістів чи переманювання їх на роботу в конкуруючі фірми, адже залишаючи підприємство, робітники забирають з собою значну частину знань, якими можуть скористуватися конкуренти. А це, в свою чергу, може негативно вплинути на інформаційний та клієнтський капітал підприємства.

Після реалізації заходів, визначених в рамках обраної стратегії, необхідно проводити контроль їх ефективності, аналізуючи зміну показників, які характеризують рівень та обсяги інтелектуального капіталу підприємства. Це надасть змогу вчасно реагувати як на позитивні, так і на негативні зміни у разі

їх виникнення та відповідно до внутрішніх і зовнішніх чинників маркетингового середовища корегувати стратегію.

У контексті управління інтелектуальним капіталом розподіл стратегій за їх орієнтацією всередину або зовні підприємства є важливим, оскільки впливає із особливостей окремих елементів інтелектуального капіталу, які мають переважно нематеріальну природу, та дозволить керівництву закріпити та захистити існуючі конкурентні переваги. Причому в межах означених типів стратегій управління інтелектуальним капіталом, різні види стратегій можуть бути орієнтовані як на внутрішнє середовище підприємства, так і на зовнішнє.

Недоліком реалізації кожного вищезазначеного типу стратегії з розвитку окремих складових може бути надмірне захоплення розвитком одного виду інтелектуального капіталу та недостатній розвиток інших його видів, внаслідок чого не досягається синергетичне зростання рівня інтелектуального капіталу в цілому. Адже інтелектуальний капітал характеризується властивістю неадитивності, тобто в процесі взаємодії його елементів можна очікувати на позитивний результат, який буде перевищувати докладені зусилля. Звідси, важливим завданням менеджменту має бути закріплення та посилення ефективної взаємодії різних складових інтелектуального капіталу, що відображають останні дві стратегії управління інтелектуальним капіталом.

Стратегічне управління інтелектуальним капіталом вітчизняних підприємств є необхідним та цілком досяжним етапом у розвитку теорії та практики управління. Тому все більшої значущості набувають подальші розробки в напрямі управління інтелектуально-інноваційною діяльністю, яка органічно поєднує творчі інтелектуальні та інноваційні процеси, забезпечує створення, різноманітні перетворення та реалізацію всіх видів інтелектуального капіталу у матеріальній та інтелектуальній продукції підприємства.

Досягнення більш високої продуктивності праці та створення конкурентних переваг за рахунок інтелектуальних активів є головною метою стратегії управління знаннями. Основні напрямки стратегії управління інтелектуальним капіталом визначаються завданнями обміну знаннями в

рамках кожного з окремих видів інтелектуального капіталу з метою його швидкого доступу до бази знань, надання можливостей для обміну досвідом та технологіями.

Управління інтелектуальним капіталом має бути одним з обов'язкових напрямків у стратегічному управлінні розвитком підприємства, оскільки рівень і обсяги інтелектуального капіталу визначають місце підприємства на ринку і значною мірою впливають на вибір конкурентних стратегій. Теоретико-методичні засади вибору конкурентних стратегій розвитку підприємства детально розглянуто в п. 3.1.

Висновки до розділу 2:

1. На основі досліджень сутності категорії «економічний механізм» та «організаційно-економічний механізм» визначено, що під організаційно-економічним механізмом управління інтелектуальним капіталом слід розуміти систему взаємозв'язків між економічними суб'єктами, яка визначає основні напрями управлінських впливів та сприяє процесам його формування, відтворення, ефективного використання та накопичення з метою забезпечення підприємству конкурентних переваг на ринку.

2. Удосконалено організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства, який враховує механізм відтворення інтелектуального капіталу через інтелектуальний потенціал. Головним завданням такого механізму є забезпечення його ефективного використання і відтворення у науково-дослідній, інноваційній та виробничо-комерційній діяльності підприємства.

4. Доведено, що один із способів перетворення інтелектуального потенціалу в інтелектуальний капітал є розумно сформована система мотивації, що включає елементи матеріальної, соціальної і психологічної мотивації. Крім системи мотивації важливим фактором перетворення потенціалу в капітал є

постійне навчання своїх співробітників в їх професійній та інших сферах. Навчання персоналу розглядається як цілеспрямований, організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців і керівників. Курси, семінари, конференції, проходження практик і стажувань за кордоном сприятимуть розвитку їх інтелектуального капіталу, який згодом буде реалізований ними в їх трудовій діяльності.

5. Проаналізовано існуючі методики оцінки інтелектуального капіталу та запропоновано власний науково-методичний підхід, що передбачає комплексну оцінку всіх складових інтелектуального капіталу та розрахунок інтегрального показника.

6. За результатами проведеної оцінки запропоновано проводити вибір стратегії управління інтелектуальним капіталом, яка може бути спрямована на розвиток як його окремих складових, їх поєднань, так і на розвиток чи взаємодію всіх видів інтелектуального капіталу. Для кожного з типів стратегій управління інтелектуальним капіталом запропоновано можливі варіанти їх реалізації.

7. Доведено, що стратегічне управління інтелектуальним капіталом вітчизняних підприємств є необхідною чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної конкуренції. Це дозволяє планувати і корегувати діяльність підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі, мінімізуючи ризики і втрати.

Результати наукового дослідження, отримані в розділі 2, дають змогу перейти до розроблення теоретико-методичного підходу до вибору конкурентних стратегій розвитку підприємства.

Основні положення розділу були опубліковані автором у роботах [145, 146, 148, 155-158, 192, 196].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

3.1 Теоретико-методичні засади вибору конкурентних стратегій розвитку підприємства

Для успішного функціонування в умовах ринкових відносин підприємствам необхідно адекватно реагувати на мінливість та невизначеність економічного середовища. Адаптація підприємств до зовнішнього середовища має здійснюватися в рамках сформованої конкурентної стратегії розвитку. При цьому необхідно не лише своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й передбачати глобальні економічні перетворення. В залежності від розмірів підприємства та рівня інтелектуального капіталу нами запропоновано теоретико-методичний підхід до вибору конкурентних стратегій розвитку підприємства.

Дослідженню проблем, пов'язаних з формуванням та вибором стратегії розвитку підприємства, присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І. Ансоффа, О. Виханського, О. Градова, В. Гриньової, М. Портера, О. Пушкаря, А. Стрікланда, А. Томпсона, В. Забродського, А. Зуба, Т. Сааті, В. Василенко, І. Ігнат'євої, З. Шершньової, Т. Ткаченко, Б. Мізюка, В. Мартиненка, А. Мазаракі, Л. Мельника, Ю. Дерев'янка, В. Пономаренка та багатьох інших.

Стратегія розвитку є сполучною ланкою між цілями підприємства та існуючими проблемами, а її формування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища [6].

У роботі [4] стратегія визначається як набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

У роботі [118] дане поняття розглядається як план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей.

На думку Л.Г. Мельника, стратегія підприємства – це довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту [75].

Аналізуючи різні підходи до змісту процесу розробки стратегії, слід зазначити, що єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує, проте в цілому цей процес повинен відповідати на три питання: де знаходиться фірма нині? куди необхідно рухатися? що необхідно зробити?

Процес формування стратегічних альтернатив і розробки ефективної стратегії включає послідовність таких дій [6]: комплексний аналіз маркетингового середовища підприємства; формування стратегічного бачення і місії організації; постановку цілей розвитку підприємства; розробку альтернативних стратегій з урахуванням обмежень; вибір стратегії розвитку; впровадження і реалізація стратегії; оцінку роботи, вивчення нових тенденцій і здійснення коригуючих дій. Представлений порядок розробки стратегії максимально враховує дії динамічних чинників ринку, що корисно для підприємств.

Процес формування стратегії розвитку повинен ґрунтуватися на таких принципах:

- цілеспрямованості, що передбачає вибір функцій, пріоритетних для підприємства та спрямованих на досягнення певних цілей;
- комплексності, що передбачає визначення складу функцій підприємства з врахуванням узгодженості всієї сукупності прогнозних оцінок та факторів його розвитку;

– системності, що передбачає врахування передумов та обмежень розвитку підприємства, що обумовлені функціонуванням та змінністю зовнішнього середовища;

– адаптивності, що полягає у розробці спеціального механізму, який дозволяє вносити корективи у стратегічні плани та проекти під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

– ефективності, що передбачає визначення такого набору функцій, який забезпечить досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсів;

– мінімізації ризиків полягає у забезпеченні максимально можливої мінімізації ризиків, обумовлених виконанням підприємством тих чи інших функцій у перспективі;

– наукова обґрунтованість, передбачає розробку стратегій з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку підприємства, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності;

– об'єктивність – вивчення реального ходу подій у розвитку підприємства дає можливість правильно зорієнтуватися, відповідним чином відреагувати, визначити необхідний формування стратегії для досягнення найкращих результатів у тих умовах, які уже склалися;

– комплексність, проявляється у єдності цілей, завдань, змісту, методів формування стратегії;

– оптимальність, зумовлює потребу в кожному конкретному випадку вибору такого варіанту стратегії, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності підприємства, максимум прибутку при мінімальних витратах.

Вчені-економісти поділяють конкурентні стратегії розвитку підприємства за різними класифікаційними ознаками. Класифікацію конкурентних стратегій підприємства за існуючими підходами представлено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Класифікація конкурентних стратегій

Автори класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
1	2	3
М. Портер [101]	Конкурентна перевага на ринку	Стратегія цінового лідерства. Стратегія диференціації товару. Стратегія спеціалізації
А. Літл [61]	Вихідна позиція фірми на ринку	Стратегія лідерів. Стратегія фірм із сильною позицією. Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію. Стратегія фірм, які займають задовільну позицію. Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Ф. Котлер [56]	Ринкова частка	Стратегія ринкового лідера. Стратегія челенджера. Стратегія послідовника. Стратегія нішера
Г. Азоєв [1]	Спосіб досягнення конкурентних переваг	Стратегія зниження собівартості. Стратегія диференціації товару. Стратегія сегментування ринку. Стратегія впровадження новинок. Стратегія негайного реагування на потреби ринку
Х. Фрізевінкель [124]	Поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології)	Стратегія лисиці. Стратегія слона. Стратегія лева. Стратегія миші
І. Ансофф [4]	Спрямованість на розвиток товару/ринку	Стратегія максимізації ринкової частки. Стратегія диференціації товару. Стратегія диференціації ринку. Стратегія зростання
С. Березовенко [58]	За розміром фірми	<i>Малі:</i> Стратегія копіювання ("Помилковий гриб"). Стратегія оптимального розміру ("Премудрий пічкур"). Стратегія участі в продукті великої фірми ("Жалка бджола"). Стратегія використання переваг великої фірми ("Хамелеон"). <i>Середні:</i> Стратегія збереження. Стратегія пошуку загарбника. Стратегія лідерства в ніші. Стратегія виходу за межі. <i>Великі:</i> «Горді леви», «Могутні слони», «Неповороткі бегемоти».

Продовження табл. 3.1

1	2	3
І. Должанський [34]	Спосіб входу на міжнародний ринок	Стратегія непрямого експорту. Стратегія прямого експорту. Стратегія виробництва закордоном
А. Кузнецов [62]	Динаміка конкурентної поведінки	Наступальна. Оборонна
Ч. Гіл [28]	Орієнтація фірми на витрати/на попит	Міжнародна стратегія. Мультиринкова стратегія. Глобальна стратегія. Транснаціональна стратегія

Підприємства, що мають високий рівень інтелектуального капіталу та достатній обсяг фінансових ресурсів мають більше шансів до виходу на зовнішні ринки, що стає особливо актуальним в умовах глобалізації. Тому розглянемо більш детально види стратегій, що запропоновані у роботі [28], залежно від орієнтації фірми на витрати і на попит:

1. *Міжнародна стратегія* – модель конкурентної поведінки фірми, котра полягає у перенесенні на іноземні ринки ключових компетенцій, які відсутні у місцевих конкурентів. Фірми, що використовують міжнародну стратегію, на нових зарубіжних ринках пропонують продукцію, розроблену в своїй країні, пристосовують свої вироби та маркетингову стратегію до місцевих умов, проте головна компанія централізовано контролює реалізацію маркетингових стратегій.

Міжнародна конкурентна стратегія є ефективною за умови, що у місцевих конкурентів відсутні ті ключові компетенції, якими володіє підприємства (зокрема, унікальні інтелектуальні активи), і коли потреба реагувати на умови місцевого ринку та зменшувати витрати незначна. Проте за такої конкурентної стратегії розширення виробничих потужностей обов'язково супроводжується зростанням операційних витрат.

2. *Мультиринкова стратегія* – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає максимальну адаптацію до потреб місцевого національного ринку, що спричинює зростання витрат на її формування та впровадження.

Мультиринкова стратегія ефективна за умови, якщо на міжнародному ринку є необхідність реагувати на особливості місцевого ринку, а потреба у зменшенні витрат незначна.

3. *Глобальна стратегія* – модель конкурентної поведінки фірми на міжнародному ринку, що фокусується на збільшенні прибутковості через зменшенню витрат завдяки ефекту кривої досвіду. При цьому виробнича, маркетингова та науково-дослідницька діяльність фірм зосереджуються в кількох зручних місцях, а маркетингова стратегія неадаптована до умов місцевого ринку. Ця стратегія ефективна тоді, коли фірма прагне мінімізувати витрати.

4. *Транснаціональна стратегія* – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає досягнення двоєдиної мети – одночасного зменшення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту. Проте такої стратегії дотримуватися важко, оскільки реагування на особливості місцевого ринку, переважно через диференціацію товару, збільшує витрати.

Досвід відомих міжнародних фірм показує, що довготривала перемога у конкурентних відносинах ґрунтується саме на ключових компетенціях. Ключова компетенція підприємства – здатність підприємства виконувати певні види діяльності, які складають ланцюг його цінностей та використання яких створює ефект синергії у діяльності підприємства [34]. Залежно від рівня міжнародної конкуренції ключовою компетенцією підприємства може виступати накопичення та інтегрування існуючих потоків знань персоналом; генерування нових знань, навичок і вмінь, здатних розширювати комерційні можливості підприємства та його споживчі цінності; розробка нових напрямів бізнесу [13].

Нами запропоновано здійснювати вибір стратегії залежно від розмірів підприємства та рівня його інтелектуального капіталу.

Розрахунок економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом підприємства визначено проводити за формулою:

$$EVA_x = (NOPAT - WACC \cdot IC) \times X = [NOPAT - E \cdot y - D \cdot b \cdot (1 - t)] \times X, \quad (3.1)$$

де *NOPAT* – чистий прибуток після сплати податків, грош. од.; *WACC* – середньозважена вартість капіталу, відн. од.; *IC* – інвестований капітал грош. од.; *D* – обсяг позикових коштів, грош. од.; *E* – обсяг власного капіталу, грош. од.; *y* – очікувана дохідність власного капіталу, відн. од.; *b* – вартість позикових коштів, відн. од.; *t* – ставка податку на прибуток, відн. од.; *X* – інтегральний показник оцінки інтелектуального капіталу, відн. од.

Необхідність виділення мікропідприємств та формування їх конкурентних стратегій розвитку обумовлено їх значною кількістю на як на споживчому, так і на промисловому ринках (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Динаміка кількості суб'єктів господарювання з розподілом за їх розмірами в Україні та обсягів їх реалізованої продукції протягом 2010-2014 рр. [79]

Рік	Кількість суб'єктів господарювання (підприємств та фізичних осіб-підприємців), одиниць				Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), млн.грн.			
	великі	середні	малі	мікро	великі	середні	малі	мікро
2010	586	21338	2162004	2093688	3596646	1421084	1607295	758322,4
2011	659	21059	1679902	1608819	4202455	1787050	1807623	789480,2
2012	698	20550	1578879	1510776	4459819	1774101	2013064	898102,5
2013	659	19210	1702201	1637180	4334453	1738170	1926024	914804,5
2014	497	16618	1915046	1859887	4459702	1755251	1999451	960906,5

Мікропідприємствами пропонується визнати підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності відповідають щонайменше двом із наведених критеріїв: баланс – до 350 тис. євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тис. євро; обсяг доданої економічної вартості – до 100 тис. євро; середня кількість працівників – до 10 осіб.

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств і показники яких на річну дату складання фінансової звітності відповідають щонайменше двом із наведених критеріїв: баланс – до

4 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 млн євро; обсяг доданої економічної вартості – до 1200 тис. євро; середня кількість працівників – до 50 осіб.

До середніх підприємств належать підприємства, які не відповідають критеріям для малих підприємств і показники яких на річну дату складання фінансової звітності відповідають щонайменше двом із наведених критеріїв: баланс – до 20 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 млн євро; обсяг доданої економічної вартості – до 5700 тис. євро; середня кількість працівників — до 250 осіб.

До числа великих підприємств запропоновано віднести підприємства, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) яких складає понад 40 млн євро або показники яких на річну дату складання фінансової звітності відповідають одному з двох наведених критеріїв: баланс – понад 20 млн євро; обсяг доданої економічної вартості – понад 5700 тис. євро; середня кількість працівників – понад 250 осіб.

Таблиця 3.3

Класифікація підприємств за розміром (складено на основі [81] з урахуванням обсягів економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом)

Тип підприємства	Значення показників
Мікро	$(N < 10) \cup [(I \leq 700) \vee (B \leq 350)] \cup (EVAx \leq 100)$
Мале	$(10 \leq N < 50) \cup [(700 < I \leq 8000) \vee (350 < B \leq 4000)] \cup (100 < EVAx \leq 1200)$
Середнє	$(50 \leq N < 250) \cup [(8000 < I \leq 40000) \vee (4000 < B \leq 20000)] \cup (1200 < EVAx \leq 5700)$
Велике	$(N \geq 250) \cup [(I > 40000) \vee (B > 20000)] \cup (EVAx > 5700)$

Примітка: N – кількість працівників, I – чистий дохід від реалізації продукції, тис. євро, B – баланс, тис. євро.

Матриця вибору стратегії розвитку підприємства представлена на рис. 3.1. Даний підхід дозволяє підприємству оцінити свої поточні позиції на ринку та обрати перспективні напрямки свого розвитку.

Рівень інтелектуального капіталу	Високий	«Премудрий пічкур»	«Перша ластівка»	Стратегія виходу за межі ніші	«Горді леви»	
	Середній	«Хамелеон»	«Жалка бджола»	Стратегія лідерства в ніші	«Могутні слони»	
	Низький	«Сірі миші»	«Помилковий гриб»	Стратегія збереження	«Неповоротні бегемоти»	
		Мікро	Мале	Середнє	Велике	Тип підприємства

Рис. 3.1 Матриця вибору конкурентних стратегій розвитку підприємства

Розглянемо детально сутність кожної із стратегій і можливі шляхи їх реалізації (складено на основі [58,124] з доповненнями автора).

Стратегії мікропідприємств:

1) «Сірі миші», або стратегія наслідування – це дрібні неспецифічні підприємства, які готові включитися у будь-який бізнес, що приносить прибуток, і випускати ті товари, що користуються попитом. Ці підприємства випускають продукцію, яка не потребує значних інвестицій, оскільки рівень їх інтелектуального капіталу низький, розміри підприємства малі, вони не можуть дозволити собі випуск інноваційної продукції.

2) «Хамелеон», або стратегія використання переваг великої фірми. Використовуючи цю стратегію мікрофірма ніби «перекрашується» у кольори відомої великої фірми. Прикладом її реалізації є франчайзинг.

3) «Премудрий пічкур», або стратегія оптимального розміру. Вона застосовується в тих галузях, де велике виробництво неефективне, а коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, виграючи у оперативності та гнучкості.

Стратегії малих підприємств:

1) «Помилковий гриб», або стратегія копіювання. Вони найбільш поширені в таких галузях (швейна, меблева), де патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання. В інших галузях (фармацевтика, електроніка) термін патентного захисту істотно коротше життєвого циклу товару, що дає можливість брати участь в процесі розповсюдження, цілком законно копіюючи кращі розробки відомих фірм.

2) «Жалка бджола», або стратегія участі в продукті великої фірми передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не потрапити у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % у загальному обсязі продаж.

3) «Перші ластівки», або (піонерна) стратегія конкурентної боротьби, яка використовується при освоєнні нових або під час радикального перетворення старих сегментів ринку. Головний фактор сили підприємств-інноваторів, що порівнюються з «першими ластівками», пов'язаний з випередженням конкурентів у впровадженні принципів нововведень. Така фірма прагне до створення нового ринку і пошуку вигоди з первинної одноосібної присутності на ньому. В чистому вигляді спостерігати піонерну стратегію в світі бізнесу дуже складно через її короткочасну природу. Річ у тому, що після досягнення довгоочікуваного прориву потреба у власній піонерній стратегії відпадає: перед фірмою постають буденні завдання – утримання частки на ринку, поточного поліпшення продукту, підвищення рентабельності тощо.

Середні фірми встояти на ринку можуть лише за допомогою нішової спеціалізації. Ніша для середніх фірм необхідна насамперед як засіб захисту від прямої конкурентної боротьби з великими фірмами, оскільки іншого захисного засобу – переваг малого розміру – в них немає.

Стратегії середніх підприємств:

1) Стратегія збереження спрямована на збереження існуючого становища підприємства, оскільки немає необхідності розширення його діяльності (темпи збільшення ніші стабільні) і можливості (обсяги інтелектуального капіталу невеликі). У цій стратегії є небезпека втрати ніші через зміну потреб.

Крім того, у разі гострого браку ресурсів для збереження свого становища в межах ніші фірма починає шукати велику компанію, що могла б поглинути її, зберігши при цьому її як відносно самостійний автономний виробничий підрозділ. Використання фінансових ресурсів великої компанії дасть змогу середній фірмі зберегти своє місце в ніші, фірма при цьому може постійно змінювати власників, зберігаючи свою нішову спеціалізацію.

3) Стратегія лідерства в ніші можлива тільки в двох випадках:

- фірма росте так само швидко, як і ніша, що дає змогу їй перетворитися в головну монопольну компанію не пропустити в нішу конкурентів;
- фірма повинна мати відповідні фінансові ресурси і обсяги інтелектуального капіталу вищі за середні для підтримки свого прискореного росту.

4) Стратегія виходу за межі ніші ефективна тільки тоді, коли ці межі занадто вузькі для фірми. Фірма може спробувати перетворитися в велику монополію з втратою нішового «обличчя». Дійшовши до межі ніші, вона зіткнеться з прямою конкуренцією сильніших і більших фірм (раніше від прямої конкуренції захищала наявність ніші). Для цього «бою» фірма повинна накопичити ще в межах ніші достатній обсяг інтелектуальних, фінансових, матеріальних та інших ресурсів.

Великі фірми на відміну від малих мають можливість розгортати масово стандартизоване виробництво, а також розширювати сферу своєї діяльності. Проте пропорційно зростанню розмірів компанії падає їх гнучкість. Великі підприємства залежно від обсягів інтелектуального капіталу, яким володіє підприємство, і ступеня диверсифікації виробництва можна поділити на чотири групи:

1) «Неповороткі бегемоти» – це підприємства, які мають низький рівень інтелектуального капіталу в силу знаходження на етапі спаду чи виходу з ринку. Для них характерна надмірна, безладна диверсифікація на багатьох ринках (сегментах). Ресурсів для подальшого розвитку недостатньо, продовжувати своє існування ще деякий час вони можуть завдяки потужному клієнтському капіталу, який вдалося накопичити за роки свого існування. В такій ситуації велика компанія може опинитися за часту через невдалі дії керівництва, що призводять до браку фінансових ресурсів та відтоку високоспеціалізованих фахівців з підприємства, що призводить до значного зниження кадрового та інформаційного капіталів. Якщо компанія не вдасться до рішучих заходів з поліпшення організаційної структури, то на неї неминуче чекає банкрутство. Така ситуація спіткала кілька потужних промислових підприємств не тільки в Сумській області, а й по Україні в цілому.

2) «Могутні слони» – підприємства з достатніми обсягами інтелектуального капіталу та фінансових ресурсів для забезпечення стабільного становища на ринку. Фінансування дозволяє таким підприємствам проводити НДДКР, утримувати лабораторії, однак темпи зростання у них невисокі. Глобальна конкуренція як на споживчих, так і на промислових світових ринках створює високі бар'єри для виходу таких підприємств на нові ринки. Тому єдиною можливістю для них є об'єднання та поглинання більш успішними компаніями, що володіють вищими фінансовими й інтелектуальними ресурсами. Так створюються холдинги, концерни, конгломерати тощо.

3) «Горді леви» – це підприємства, які завдяки високому рівню інтелектуального капіталу освоїли масове виробництво нової продукції, мають високі обсяги інвестицій на інноваційну діяльність та наукові розробки, можуть включати різні напрямки виробництва і сфери послуг.

Таким чином, залежно від розміру підприємства та рівня його інтелектуального капіталу, визначено конкурентні стратегії розвитку. Підприємства з високим рівнем інтелектуального капіталу, незалежно від

розміру і специфіки діяльності, мають більші шанси на успіх в умовах глобальної конкуренції.

3.2 Оцінка інтелектуального капіталу та вибір стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств машинобудівної галузі Сумської області

Специфіка управління інтелектуальним капіталом підприємств машинобудування ґрунтується на домінуючій ролі кадрової та інформаційної складової інтелектуального капіталу в загальній його структурі, хоча, безумовно, інші його складові також мають важливе значення у забезпеченні ефективного функціонування даних підприємств.

Проаналізуємо ситуацію з організацією управління інтелектуальними ресурсами на провідних машинобудівних підприємствах України.

З метою апробації розробленого у п. 2.2 і п. 2.3 науково - методичного підходу проведено оцінку інтелектуального капіталу ряду машинобудівних підприємств Сумської області: АТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»», ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА», ТОВ «Турбомаш» і визначено стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Розглянемо детальніше результати проведеної оцінки. З огляду на необхідність збереження комерційної таємниці, абсолютні значення ряду показників, що характеризують діяльність аналізованих підприємств, не наводимо.

Концерн «NICMAS» являє собою велику широкопрофільну компанію, яка об'єднує ряд підприємств, розташованих в Україні, Росії, Білорусі, Казахстані, та спеціалізується на інжинірингових проектах у галузі компресорного й енергетичного машинобудування, модернізації і технічного переоснащення підприємств. Вони повністю реалізують програму сучасних вимог виробництва: «дослідження-розробка-впровадження-промисловий випуск-поставка споживачеві з установкою-запуск-сервісне обслуговування».

До складу концерну «NICMAS» входить ТОВ «МІКЕМ» (Міжнародний Інститут Компресорного і Енергетичного Машинобудування). В ньому сконцентрований науково-інтелектуальний потенціал концерну. Інститут створено з метою об'єднання діяльності провідних виробників у галузі компресорного і енергетичного машинобудування, а також взаємного освоєння технологій та ринків. Задачами інституту є організація науково-технічної та інформаційної співпраці, координація робіт при реалізації масштабних наукомістких проектів, моніторинг потреб ринків, розробка концепцій та зразків компресорної техніки XXI століття, стандартів, патентів, видавництво і підготовка кадрів.

Сьогодні створення конкурентоздатної продукції протікає в площині наукоємності, надійності, енергозбереження, довговічності. Всі ці характеристики в своєму фундаменті опираються на науку.

У складі концерну працює АТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»» [90] – спеціалізоване підприємство з виробництва компресорного устаткування, призначеного для роботи з різними середовищами (стискуваними газами) і експлуатованого в різних кліматичних умовах. АТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»» є головною організацією в Україні з розробки і впровадження передових технологій в компресоробудуванні. Підприємство нагороджене міжнародним дипломом і золотою винагородою «За технологію і якість» і є лауреатом конкурсу «Вища проба».

Сьогодні АТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»» – стабільно працююче підприємство, яке впевнено вибудовує стратегію своєї присутності на ринку, проводить модернізацію виробничих потужностей і впровадження нових технологій.

Враховуючи потребу в енергозберігаючих технологіях, підприємством вперше в Україні розроблено і освоєно виробництво нового покоління устаткування – гвинтових компресорних установок з високими показниками економічності і надійності. Розроблений типорозмірний ряд гвинтових повітряних компресорних установок охоплює діапазон з продуктивності від 0,5

до 100 м³/хв при тиску нагнітання 7-35 кгс/см². Крім того, підприємство виробляє:

- поршневі компресорні установки спеціального призначення;
- стаціонарні і пересувні;
- спеціальну шарову арматуру для роботи в агресивних середовищах;
- теплообмінну апаратуру;
- компресори роторні;
- водо кільцеві насоси.

АТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»» сертифіковано в системі управління якістю ISO 9001:2008.

Переваги підприємства перед конкурентами: порівняно низькі витрати, унікальність та широкий асортимент продукції промислового призначення, знаходження підприємства у системі вертикальної інтеграції.

Основний напрямок корпоративної філософії підприємства АТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»» є філософія успіху, тобто досягнення успіху на ринку компресорного устаткування України та за кордоном. Факторами успіху для підприємства є:

- 1) швидкість адаптації до змін у науці і техніці;
- 2) різноманітний асортимент компресорного устаткування для різних галузей промисловості;
- 3) впровадження у виробництво екологічно безпечних технологій.

Основними корпоративними культурними цінностями АТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»» є:

- 1) гідне ставлення до працівників підприємства (турбота про людей та їх потреби);
- 2) стабільність якості продукції;
- 3) повага до індивідуальних прав (навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст);
- 4) розробка технологій та інновацій і застосування ноу-хау, яке дозволяє зменшити собівартість;

- 5) відповідальність в роботі з клієнтами і партнерами;
 6) підтримка корпоративного духу підприємства та повага до кожного співробітника.

Розраховані значення часткових показників оцінки інтелектуального капіталу підприємства АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка інтелектуального капіталу підприємства
 АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» (структурний підхід)

Кадровий капітал		Організаційний капітал		Клієнтський капітал		Інформаційний капітал	
I_{1i}	Значення	I_{2j}	Значення	I_{3l}	Значення	I_{4d}	Значення
I_{11}	1,23	I_{21}	0,13	I_{31}	0,14	I_{41}	0,51
I_{12}	0,25	I_{22}	3,14	I_{32}	0,42	I_{42}	0,3
I_{13}	0,65	I_{23}	0	I_{33}	0,06	I_{43}	0,55
I_{14}	0,91	I_{24}	0,69	I_{34}	0,69	I_{44}	0,29
I_{15}	0,45	I_{25}	0,30	I_{35}	0,45	I_{45}	0,51
I_{16}	0,88	I_{26}	0	I_{36}	0,24	I_{46}	0,49
X_1	0,70	X_2	0,79	X_3	0,32	X_4	0,44
Інтегральний показник інтелектуального капіталу, X						0,55	

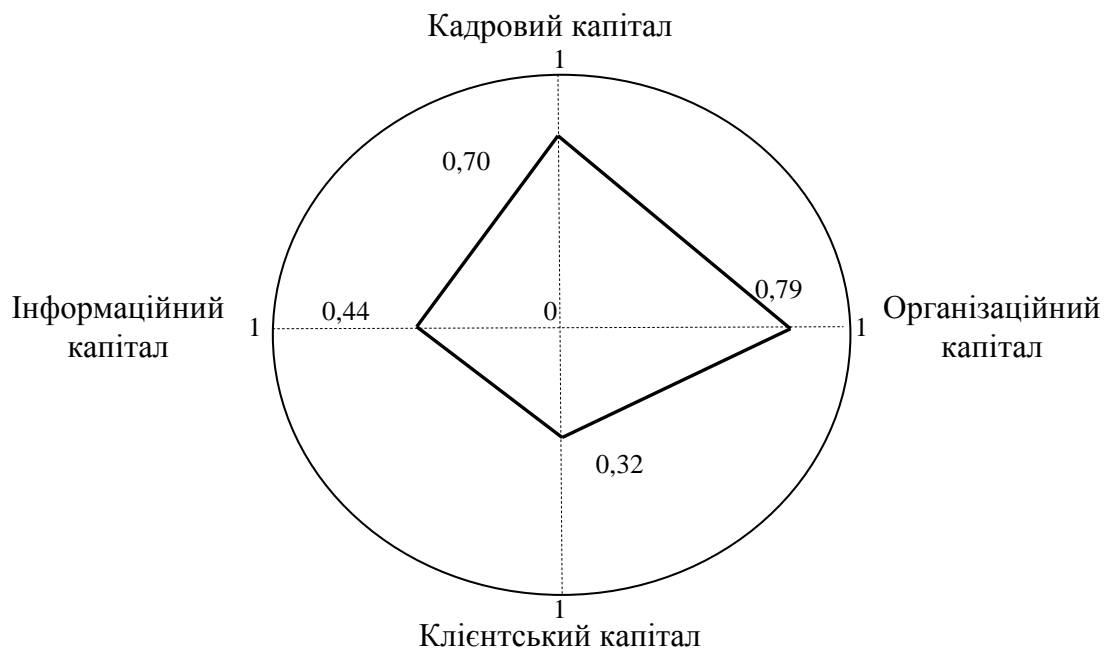


Рис. 3.2 Циклограма стану інтелектуального капіталу АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш»

За результатами оцінки (2;2;1;1) підприємству слід обрати стратегію розвитку клієнтського та інформаційного капіталів, яка спрямована на залучення нових замовників, накопичення баз даних клієнтів, врахування вимог і побажань клієнтів у створенні нових товарів чи удосконаленні існуючих товарів і технологій їх виробництва. Примножувати інформаційний капітал слід через придбання необхідного програмного забезпечення, яке буде використане при виконанні замовлень клієнтів. Враховуючі те, що підприємство має високий рівень кадрового капіталу, необхідною є розробка заходів щодо закріплення висококваліфікованих працівників на підприємстві, перешкодження їх переманюванню конкурентами. В рамках обраної стратегії важливим є формування ефективного мотиваційного інструментарію, який має враховувати матеріальну, психологічну і соціальну мотивацію, а також можливість постійного розвитку особистих якостей, знань і вмінь працівників, які сприятимуть нагромадженню інформаційного капіталу підприємства через трансформацію індивідуальних знань у колективні.

За результатами вартісної оцінки інтелектуального капіталу АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» визначено, що обсяги економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом становлять 25,42 млн. грн (розраховано за формулою 3.1), що є достатнім для забезпечення стабільної роботи підприємства. В майбутньому передбачено зростання за рахунок впровадження комплексу заходів в рамках обраної стратегії управління інтелектуальним капіталом. На даному етапі підприємство потрапило до категорії «Могутні слони». Ця конкурентна стратегія означає широку диверсифікацію в межах великого ринку товарів промислового призначення, темпи зростання – середні, а обсяги прибутку достатні для забезпечення стабільності на ринку.

Дослідження інтелектуального капіталу проводилося для підприємства ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА» [91]. Воно було організовано в 2008 році як виробничо-інжинірингова компанія в галузі арматуробудування провідними фахівцями ряду великих науково-виробничих підприємств, є виробником і постачальником промислової трубопровідної арматури.

Основна мета компанії – створення високоефективного обладнання в галузі арматуробудування, заміна зарубіжних аналогів продукцією вітчизняного виробництва для застосування і експлуатації їх на нових та діючих об'єктах газової, нафтової, нафтохімічної, хімічної, металургійної, коксохімічної та целюлозної промисловості.

Підприємство виробляє крани кульові, затвори дискові, клапани зворотні. Основні деталі арматури можуть бути виготовлені з різних марок сталей (сталь 20; 09Г2С; 12Х18Н10Т; 10Х17Н13М2Т), що дозволяє застосовувати арматуру для робочих середовищ з температурою від мінус 100°С до + 450°С. Для агресивних, абразивних і високотемпературних робочих середовищ застосовуються крани кульові з ущільнення «метал-по-металу».

Підприємство здійснює виробництво і продаж трубопровідної арматури спеціального призначення:

Крани кульові:

- ВКМ.Д – кран кульовий для середовищ з високим тиском;
- ВКМ.Т – кран кульовий для середовищ з високою температурою;
- ВКМ.М – кран кульовий для агресивних і абразивних середовищ;
- ВКМ.С – кран кульовий для рідких і газоподібних середовищ»
- ВКМ.О – кран кульовий для застигаючих середовищ з паровою сорочкою обігріву;
- ВКМ.ТР – кран кульовий триходовий.

Затвори дискові:

- ВКМ.З – затвор дисковий для рідких і газоподібних середовищ.

Клапани зворотні:

- ВКМ.КО – клапан зворотний для рідких і газоподібних середовищ.

Підприємство надає послуги з розробки конструкторсько-технологічної документації та впровадження у виробництво спеціальних типів арматури, вирішення задач будь-якої складності в галузі арматуробудування; з автоматизації технологічних процесів з використанням запірної, запірно-регулюючої, розподільної арматури, з електро- і пневмоприводами; щодо

заміни морально застарілих видів трубопровідної арматури (вентилів і засувок), більш надійними, довговічними і безпечними видами трубопровідної арматури, що відповідають всім вимогам безпеки, з мінімальними витратами на обслуговування і ремонт.

Трубопровідна арматура марки ВКМ застосовується в багатьох галузях виробництва: газова; нафтова; хімічна; металургійна; коксохімічна; целюлозно-паперова; нафтохімічна промисловість.

Підприємство серійно виготовляє крани кульові відповідно до ТУ У 29.1-35907383-001: 2008, що відповідає всім сучасним вимогам, що пред'являються до такого типу обладнання.

Високі технічні характеристики продукції забезпечуються постійним впровадженням нових сучасних матеріалів ущільнювачів, неухильним контролем якості на всіх стадія розробки і виготовлення трубопровідної арматури, передовими технологіями обробки і покриття.

Розраховані часткові показники оцінки інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА» представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка інтелектуального капіталу підприємства
ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА»

Кадровий капітал		Організаційний капітал		Клієнтський капітал		Інформаційний капітал	
I_{1i}	Значення	I_{2j}	Значення	I_{3l}	Значення	I_{4d}	Значення
I_{11}	0	I_{21}	0,10	I_{31}	0,85	I_{41}	0
I_{12}	0,25	I_{22}	0,85	I_{32}	0,65	I_{42}	0
I_{13}	0,25	I_{23}	0	I_{33}	0,65	I_{43}	0,75
I_{14}	1,00	I_{24}	0,25	I_{34}	1,00	I_{44}	0,13
I_{15}	0,22	I_{25}	0	I_{35}	0,20	I_{45}	0,70
I_{16}	0,70	I_{26}	0	I_{36}	0	I_{46}	0,35
X_1	0,36	X_2	0,26	X_3	0,52	X_4	0,28
Інтегральний показник інтелектуального капіталу, X						0,35	

На рис. 3.3 продемонстровано результати оцінки інтелектуального капіталу досліджуваного підприємства. Так, рівень інформаційного та організаційного капіталу підприємства низький, рівень кадрового та клієнтського капіталу – середній (1;0;1;0).

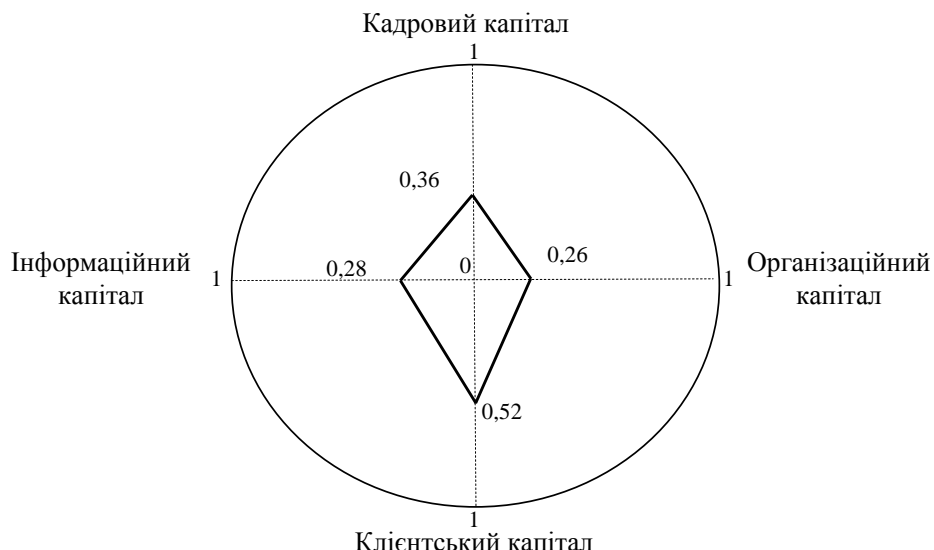


Рис. 3.3 Циклограма стану інтелектуального капіталу ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА»

Рекомендована стратегія управління інтелектуальним капіталом – комбінована стратегія розвитку організаційного та інформаційного капіталів. Для розвитку організаційного капіталу потрібна побудова оптимальної організаційної структури підприємства, спрямованої на раціональне використання інтелектуальних активів. В рамках реалізації цієї стратегії запропоновано створення спеціального відділу з управління інтелектуальним капіталом на підприємстві, який буде виконувати ряд задач:

1) управління кадровим капіталом:

- ідентифікація та інвентаризація кадрового капіталу;
- постановка проблеми та розробка методів підвищення творчої активності персоналу;
- постановка проблеми, планування і розробка рекомендацій із підвищення рівня знань і професійної кваліфікації персоналу;
- виявлення проблем в управлінні лояльністю персоналу і розробка методів підвищення лояльності;
- оптимізація розподілу персоналу в межах штатного розкладу підприємства відповідно до його інтелектуальних, у тому числі

психометричних характеристик, професійних схильностей і характеру виконуваних функцій;

- розробка професійно-кваліфікаційних моделей, вимог до персоналу за посадами та професіями;

- оцінка ефективності використання і розвитку кадрового капіталу.

2) управління інформаційним капіталом:

- ідентифікація та інвентаризація інформаційного капіталу;

- постановка проблем комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності та розробка способів їх розв'язання;

- організація реєстрації прав інтелектуальної власності;

- дослідження ринкового попиту та економічна оцінка активів інформаційного капіталу;

- аналіз конкурентоспроможності активів інформаційного капіталу;

- аналіз окупності інвестицій у створення об'єктів інтелектуальної власності;

- виявлення проблем і розробка пропозицій із розвитку інформаційних технологій і систем зв'язку на підприємстві;

- оцінка ефективності інвестицій в інформаційні технології;

- оцінка ефективності використання та накопичення інформаційного капіталу.

3) управління організаційним капіталом:

- ідентифікація та інвентаризація активів організаційного капіталу;

- аналіз відповідності корпоративній меті;

- виявлення проблем і розробка пропозицій із оптимізації організаційної структури управління підприємством;

- виявлення проблем, розробка та організація проведення заходів щодо формування та розвитку корпоративної культури;

- оцінка ефективності інвестицій у розвиток торговельної марки підприємства;

- оцінка ефективності управління організаційним капіталом.

4) управління клієнтським капіталом:

- ідентифікація та інвентаризація клієнтського капіталу;
- виявлення проблем у відносинах з корпоративними клієнтами (підприємства, що роблять великі замовлення для власних потреб, дилери, дистриб'ютори тощо);
- виявлення проблем у відносинах з клієнтами-фізичними особами (задоволеність покупкою, задоволеність якістю сервісу, повторні покупки);
- оцінка прибутковості клієнтського капіталу та ефективності інвестицій в клієнтський капітал;
- комплексна оцінка ефективності управління клієнтським капіталом.

Для розвитку інформаційного капіталу необхідно впровадити стратегію бенчмаркінгу, спрямовану на безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик у діяльність досліджуваного підприємства і стратегію трансформації індивідуальних знань у колективні (конвертації кадрового капіталу в інформаційний): забезпечення обміну знаннями між співробітниками, розвитку їх індивідуальної компетенції та її використання для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб розв'язати проблему нестачі необхідної інформації для прийняття маркетингових рішень, на підприємстві має бути створена система збирання необхідної маркетингової інформації, або маркетингова інформаційна система (МІС) (рис. 3.5), модель якої наведена в роботі [24].

Маркетингова інформаційна система призначена для виконання таких функцій:

- збір і акумулювання інформації з різних джерел – від споживачів, конкурентів, постачальників тощо;
- спрощення процесу аналізу зібраної інформації шляхом використання формалізованих методів подання інформації, що дає змогу виконувати низку розрахунків різної складності за участю та без участі дослідника, та оцінювати вплив маркетингу на результативні показники ефективності діяльності підприємства або організації;

– розповсюдження інформації або направлення проаналізованих даних певному працівнику підприємства в потрібний час для прийняття рішення.



Рис. 3.5 Маркетингова інформаційна система машинобудівного підприємства ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА»

Ліворуч на схемі розміщені складові маркетингового середовища, за якими менеджер із маркетингу провадить постійне спостереження; у центрі – основні підсистеми збирання, оброблення, аналізу та дослідження інформації, що надходить, праворуч – функції управління, що їх виконують на основі цієї інформації. Блоки взаємопов'язані завдяки прийнятим рішенням та комунікаціям. Потоки інформації, які надходять до менеджера з маркетингу, допомагають йому у плануванні, втіленні в життя та контролі за виконанням маркетингових заходів. Зворотні потоки в напрямі ринку складаються з маркетингових заходів та інших комунікацій.

У практиці маркетингу як стандартні розглядають чотири підсистеми МІС [24]. Розглянемо детальніше всі чотири допоміжні системи, які формують МІС.

Система внутрішньої звітності підприємства дає змогу стежити за показниками, які відображають рівень поточного збуту, суми витрат, обсяги матеріальних запасів, рух готівки, дані про дебіторську та кредиторську заборгованість, інші показники внутрішньої звітності.

Для інформаційного забезпечення усіх підрозділів необхідними даними на підприємстві доцільно використовувати комп'ютерні мережі. Їх застосування дає перевагу менеджерів з маркетингу оперативно отримувати всі копії необхідних документів внутрішньої звітності підприємства, що має надзвичайно важливе значення для своєчасного прийняття маркетингових рішень.

Система збирання поточної маркетингової інформації – це комплекс джерел і процедур, які застосовують для отримання щоденної інформації про різні події, що відбуваються на ринку.

Джерелами отримання поточної зовнішньої інформації є книжки, газети, журнали, спеціальні публікації, бесіди з покупцями, постачальниками, посередниками, співробітниками самого підприємства чи його конкурентів. Необхідні повідомлення можна також придбати у спеціалізованих фірм-постачальників зовнішньої поточної інформації. На деяких підприємствах призначають фахівців з акумулювання «маркетингового інтелекту», яким доручають, наприклад, вивчення діяльності конкурента за допомогою усебічного дослідження придбаного товару; відвідування «днів відчинених дверей», спеціалізованих виставок, зборів акціонерів; ознайомлення зі звітами про роботу конкурентів; проведення бесід із працівниками підприємства, зокрема з торговельними агентами.

Четвертою складовою МІС є аналітична система маркетингу, яка охоплює прогресивні засоби для аналізу даних і проблемних ситуацій. Вона складається

із статистичного банку і банку моделей. Структура аналітичної системи маркетингу показана на рис. 3.6.

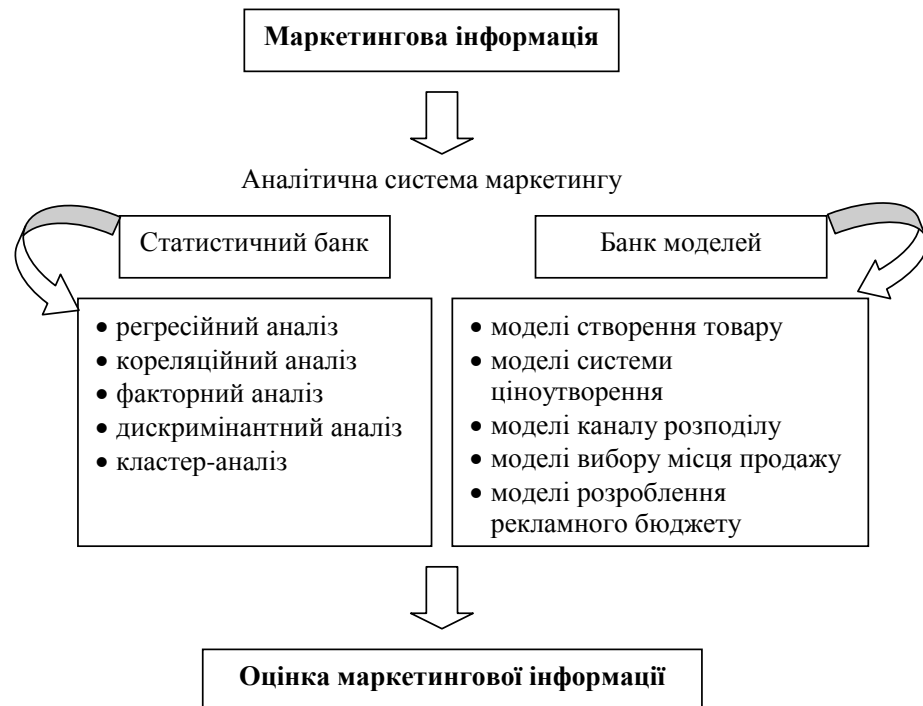


Рис. 3.6 Структура аналітичної системи маркетингу

Статистичний банк – сукупність сучасних статистичних методів оброблення інформації, які дають змогу відокремити найважливішу інформацію.

Функцією статистичного банку аналітичної системи маркетингу є оброблення статистичних даних, їх аналіз та узагальнення.

Банк моделей – це набір математичних моделей, які допомагають менеджерів з маркетингу прийняти найоптимальніші маркетингові рішення.

Кожна модель складається із сукупності взаємозалежних змінних, які відображають певну реальну систему. За останні роки вчені розробили чимало моделей, які допомагають менеджерам із маркетингу прийняти відповідне рішення щодо встановлення меж території збуту, планів комівояжерської роботи, вибору місця для мережі роздрібної торгівлі, підбору оптимального комплексу засобів реклами, прогнозування збуту нововведень тощо.

Завданням будь-якої моделі з банку моделей аналітичної системи маркетингу є допомога менеджерів у виборі відповідного рішення у конкретній ситуації та моделювання ймовірних наслідків такого рішення [12, 24, 57].

Оскільки підприємство належить до малих (кількість працюючих – 28 чоловік, а обсяги чистого доходу не перевищують 32 млн. грн. за рік) і обсяги економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом складають 0,99 млн. грн., то підприємство потрапило в категорію «Жалка бджола». В рамках цієї конкурентної стратегії розвитку для ТОВ «ВКМ-АКМАТУРА» запропоновано такі заходи: співпраця з великими підприємствами з України, Росії, Білорусі та Казахстану, частка продажів для кожного замовника не повинна перевищувати 20% в загальному обсягу, аби не потрапити в залежність від великої фірми. Оскільки підприємство має унікальну технологію виробництва, яка є складною в реалізації і не кожен з виробників може її впровадити, таке вміння створює ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА» додаткову конкурентну перевагу.

Апробацію результатів дисертаційного дослідження було проведено в ТОВ «Турбомаш» [92]. Підприємство засновано в травні 1999 року і на сьогоднішній день є одним з провідних науково-виробничих підприємств Сумської області на ринку ремонту і модернізації насосного і компресорного обладнання для хімічної, нафтохімічної галузі, енергетики та металургії.

ТОВ «Турбомаш» є стратегічним бізнес-партнером для хімічних підприємств України, Російської Федерації, Республіки Білорусь, Грузії, Республіки Узбекистан, країн Балтії, Ірану і Вірменії.

Підприємство має власне конструкторське бюро і виробничу базу, на якій виконуються такі види робіт:

- комплексний ремонт зубчастих пар для мультиплікаторів з частотою обертання до 20000 об / хв, забезпечуючи високий ступінь точності і клас поверхні;

- виробництво запасних частин для поршневих компресорів (шатуни, штоки, колінчаті вали, шатунні болти і інші деталі);
- виробництво насосів конденсатних заглибних КсВ і аміачних АсВ власної розробки під технічні вимоги замовника;
- запасні частини до насосів (колеса робочі, апарати направляючі, вали тощо);
- ремонт і виготовлення роторів відцентрових і водокільцевих компресорів;
- капітальний ремонт редукторів з заміною зубчастих пар, виготовлення запчастин для компресорів і нагнітачів (ГТТ-3М, Н-540-41-1, Hensen QHPC 1, К-505-121-1, 6ЧБК, ЦК-100-61, КМ5+КМ5, TS 031327-08-1, НЦ 230/3-3,5, 2ШЛК-1420, 6М40-320/320, 6М40-320/200 тощо).

За власними моделями відбувається виробництво циліндрів для компресорів ДАО (вилівок з чавуну), циліндрів для аміачних насосів п. 301 (з корозійностійкої сталі 03X17H14M3), циліндрів компресора 4DVK210-10, ліхтарів компресора КМ5 + КМ5.

Також підприємство виготовляє нестандартне спеціалізоване обладнання за кресленнями й специфікаціями замовника під конкретні виробничі потреби (змішувачі і пальники з жароміцної нержавіючої сталі – запчастини реактора газів піролізу виробництва ацетилену; діафрагми з алюмінію для вакуум-насоса "GLARK", компресора 3МЗ-8; змійовики, п'ятизахідні та радіаційні частини - запчастини підігрівача природного газу і кисню). Виготовляє теплообмінне обладнання різної складності з нержавіючих, жароміцних і корозійностійких сталей, міді тощо.

На кожен виріб видається паспорт, сертифікат якості і вся необхідна конструкторська і технологічна документація, здійснюється авторський нагляд під час установки і гарантійне обслуговування поставленого обладнання. Виробництво сертифіковане за стандартами ISO 9001: 2008.

Всі роботи виконуються висококваліфікованими фахівцями з дотриманням норм і вимог ДСТУ, а також технічних вимог до якості продукції,

що випускається. Сучасна система організації та управління виробництвом, впроваджена на підприємстві, дозволяє вирішувати складні виробничо-технологічні завдання в найкоротші терміни.

На сьогоднішній день управління ТОВ «Турбомаш» зробило переорієнтацію основних процесів виробництва на інноваційних шлях розвитку. Підприємство на постійній основі займається дослідницькою діяльністю і співпрацює з Сумським державним університетом, що дозволяє застосовувати сучасні досягнення науки і техніки, організаційні, технічні та технологічні інновації при виконанні робіт з ремонту і модернізації компресорного та насосного обладнання. Одним із результатів, у кооперації з науковцями СумДУ освоєно новий напрямок з виготовлення та монтажу віброгрануляторів (вузлів грануляції плаву азотних і комплексних добрив).

Для встановлення довгострокових партнерських відносин із контрагентами на ринку ТОВ «Турбомаш» розробили та впровадили гнучку цінову політику, використовуючи індивідуальний підхід до кожного замовника. Так, з постійними партнерами підприємство переорієнтувалось на систему диференційованого розрахунку за виконані роботи та поставлену продукцію, яка передбачає систему націнок залежно від складності та термінів виконання робіт, роботу з частковою попередньою оплатою або оплата після поставки виготовленої продукції. Позиція керівництва підприємства стосовно реалізації інноваційної діяльності дозволяє вчасно застосовувати сучасні досягнення науки і техніки у виробництві обладнання під торговою маркою «Турбомаш», динамічно розвиватися, покращувати ефективність процесів, підвищувати якість продукції і освоювати нові напрямки.

Підприємство збільшує асортимент продукції і веде безперервний пошук нових рішень, а кожного замовника розглядає як партнера по бізнесу і готове виробити індивідуальну схему роботи, зручну для обох сторін.

Головною складовою успішного зростання ТОВ «Турбомаш» є професіоналізм, науковий і творчий потенціал працівників підприємства, сучасні технології виробництва і управління, гнучка цінова політика.

Значення часткових показників оцінки інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «Турбомаш» представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка інтелектуального капіталу підприємства
«Турбомаш»

Кадровий капітал		Організаційний капітал		Клієнтський капітал		Інформаційний капітал	
I_{1i}	Значення	I_{2j}	Значення	I_{3l}	Значення	I_{4d}	Значення
I_{11}	0,82	I_{21}	0,04	I_{31}	0,63	I_{41}	0
I_{12}	0,37	I_{22}	0,40	I_{32}	0,63	I_{42}	0,05
I_{13}	0,37	I_{23}	0	I_{33}	0,33	I_{43}	0,25
I_{14}	1,00	I_{24}	0,14	I_{34}	1,00	I_{44}	0
I_{15}	0	I_{25}	0	I_{35}	0,80	I_{45}	1,00
I_{16}	0,83	I_{26}	0	I_{36}	0,72	I_{46}	1,00
X_1	0,53	X_2	0,37	X_3	0,67	X_4	0,32
Інтегральний показник інтелектуального капіталу, X						0,47	

Результати оцінки інтелектуального капіталу підприємства подано на рис. 3.7.

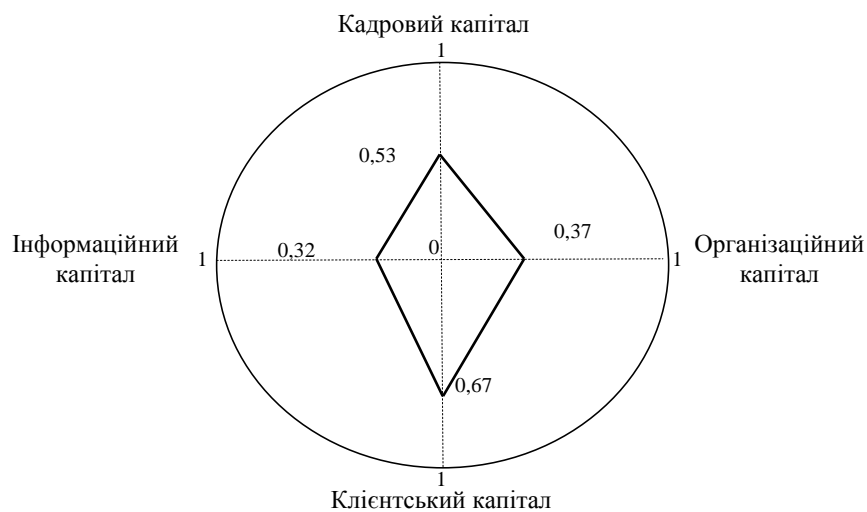


Рис. 3.7 Циклограма стану інтелектуального капіталу ТОВ «Турбомаш»

Так, значення $X^* (X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = (1; 1; 1; 0;)$ і підприємству рекомендована стратегія розвитку інформаційного капіталу, а саме стратегія управління інтелектуальною власністю та інтелектуальними активами (формування портфелю інтелектуальних ресурсів підприємства, розробка та використання внутрішньофірмової структури та класифікації інтелектуальних активів,

розробка стратегії, визначення вартості інтелектуальних активів, оцінювання ділових відомостей та технологій, інвестування).

За обсягами економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом і кількістю працівників ТОВ «Турбомаш» потрапило в категорію «Жалка бджола».

Узагальнюючі результати представлено на рис. 3.8 і в табл. 3.7.

Рівень інтелектуального капіталу	Високий	«Премудрий пічкур»	«Перша ластівка»	Стратегія виходу за межі ніші	«Хитрі лиси»	
	Середній	«Хамелеон»	«Жалка бджола» (1.2)	Стратегія лідерства в ніші	«Могутні слони» (3)	
	Низький	«Сірі миші»	«Помилковий гриб»	Стратегія збереження	«Неповоротні бегемоти»	
		Мікро	Мале	Середнє	Велике	Тип підприємства

Рис. 3.8 Місце, яке займає досліджуване підприємство на матриці вибору конкурентної стратегії розвитку

Умовні позначення до рис. 3.7: 1 – ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА», 2 – ТОВ «Турбомаш», 3 – АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш»

Таблиця 3.7

Апробація результатів дисертаційного дослідження на прикладі
 ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА», ТОВ «Турбомаш» і АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш»
 (за даними на кінець 2015 року)

Підприємство	Кадровий капітал	Організаційний капітал	Клієнтський капітал	Інформаційний капітал	Формалізоване значення	Стратегія управління інтелектуальним капіталом	Інтегральний показник рівня інтелектуального капіталу	Обсяг EVAх, млн. грн
ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА»	0,36	0,26	0,52	0,28	(1;0;1;0)	Розвитку інформаційного та організаційного капіталів	0,35	0,99
ТОВ «Турбомаш»	0,53	0,37	0,66	0,49	(1;1;1;0)	Розвитку інформаційного капіталу	0,47	0,10
АТ «НВАТ ВНДІ компресормаш»	0,70	0,79	0,32	0,44	(2;2;1;1)	розвитку клієнтського та інформаційного капіталів	0,55	25,42

Для порівняння нами обрано американську компресоробудівну компанію CECO (Compressor Engineering Corporation) [88], яка спеціалізується на виробництві високоякісної продукції та наданні послуг для газодобувної, нафтохімічної і нафтопереробної, оборонної промисловості тощо. На ринку компанія працює з 1964 року.

Корпорація проводить навчання у галузі компресоробудування, перелік курсів розміщено на сайті компанії, крім того через сайт можна придбати необхідну літературу і програмне забезпечення. CECO завдяки співпраці з Machinery Research Council Gas (GMRC) і Південно-західним дослідницьким інститутом (SwRI) надає програмне забезпечення, що забезпечує плавну роботу компресорної станції і кращу її якість. Використання цих програм дозволяє аналізувати роботу двигуна і компресора, розуміти складності в розробці колінчастого вала, турбін і відцентрових компресорів. Отримані результати дозволяють швидко визначити проблемні ділянки і виправити їх.

Аналізуючи інформацію з корпоративного сайту компанії Compressor Engineering Corporation, можна зробити висновок, що вона дійсно є лідером у галузі компресоробудування США. Її торгові представництва розміщено в усіх штатах Північної Америки. Компанія співпрацює в галузі досліджень та інновацій з Міждержавною асоціацією природного газу Америки (Interstate Natural Gas Association of America), Асоціацією з автоматизації технічних процесів у газовій промисловості (Gas Processors Association), Південно-західним дослідницьким інститутом (Southwest Research Institute), Південною асоціацією з природного газу (Southern Gas Association) і Науково-дослідницькою радою з устаткування для газової промисловості (Gas Machinery Research Council).

Вивчаючи досвід закордонних підприємств і корпорацій [89], слід відмітити застосування інструментів Інтернет-маркетингу в їх збутовій діяльності. Це значно полегшує пошук замовників за кордоном і дозволяє збільшувати обсяги продажів завдяки використанню сайту підприємства, наприклад, як це зробила компанія Compressor Engineering.

3.3 Перспективи розвитку підприємств машинобудівної галузі в умовах глобальної конкуренції

Аналізуючи світові тенденції розвитку різних галузей промисловості, можна стверджувати, що рівень розвитку машинобудування одним із основних індикаторів економічного розвитку країни. Крім того, провідна роль у впровадженні прогресивних форм організації виробництва, безперервний розвиток і вдосконалення засобів виробництва, створення принципово нових машин, обладнання, технологічних процесів належить саме цій галузі.

Машинобудівна галузь України включає виробництво машин і устаткування (хімічного та нафтохімічного, механічного устаткування, машин і устаткування загального призначення, для сільського та лісового господарства, верстатів, інших машин та устаткування спеціального призначення, побутових приладів); електричного, електронного та оптичного устаткування; транспортного устаткування (автомобілів, причепів, напівпричепів, мотоциклів, літаючих апаратів, включаючи космічні, будування та ремонт суден).

Сучасна глобальна система машинобудування більшою мірою зосереджена в США, Японії, Великобританії, Франції, Німеччині, Російській Федерації, Канаді, Італії, Китаї та Україні. У цих країнах частка продукції машинобудівного комплексу в загальному обсязі промислової продукції складає від 25 до 50% [170,177, 185]. Відповідно ця продукція займає важливе місце в експорті даних країн.

На основі досліджень [23, 51, 102, 133] визначимо проблеми розвитку досліджуваної галузі в Україні можна визначити так:

- відсутність державної підтримки галузі;
- наявність диспропорцій у розвитку галузевої структури, її невідповідність пріоритетам розвитку національної економіки;
- недостатнє використання ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств через нераціональну структуру;
- слабкі позиції на ринку більшості машинобудівних підприємств;

- відсутність налагоджених внутрішніх ринків збуту (нерозвиненість інфраструктури);
- повільний розвиток підгалузей машинобудування;
- відсутність систематичного аналізу потреб і вимог основних ринків збуту;
- значний обсяг виробництва в тіньовому секторі.

Серед технологічних проблем машинобудування можна виділити:

- застарілі технології виробництва та технічного складу;
- нерациональне використання наявних виробничих потужностей;
- висока зношеність основних фондів, відстала технічна основа;
- висока ресурсо-, енерго- та матеріаломісткість продукції машинобудування.

Фінансово-економічні фактори, що стримують розвиток галузі:

- низький рівень рентабельності та погіршення матеріально-технічної забезпеченості;
- відсутність джерел фінансування, фінансових механізмів та інструментів;
- недостатність обігових коштів, недосконалість механізму середньо- та довгострокового кредитування;
- нестійкий фінансовий стан (значна частка збиткових підприємств).

Дана галузь виконує ряд функцій, серед яких інноваційно-технологічне оновлення виробництва; створення матеріально-технологічної бази для забезпечення обороноздатності країни забезпечення відновлювального процесу в економіці; задоволення кінцевого попиту населення на товари та послуги; участь у міжнародному розподілі праці.

Вище викладене обумовлює необхідність у формуванні конкурентних стратегій підприємств машинобудівного комплексу на основі дослідження рівня їх інтелектуального капіталу. В результаті реалізації заходів окреслених у п. 3.2 очікується зростання рівня інтелектуального капіталу досліджуваних підприємств і, як наслідок, збільшення їх прибутку.

На основі статистичних спостережень, виявлено, що залежність між рівнем інтелектуального капіталу підприємства та очікуваною нормою дохідності від вкладених коштів має експоненціальний характер і описується наступним рівнянням:

$$y = ae^{xt}, \quad (3.2)$$

де y – очікувана дохідність вкладених коштів, %;

a – коригуючий коефіцієнт (див. додаток В),

e – число Ейлера ($e \approx 2,718$);

x – рівень інтелектуального капіталу підприємства, відн. од.;

t – номер періоду, в якому очікується даний рівень інтелектуального капіталу.

Були враховані такі фактори, що можуть вплинути на прогностні значення, як рівень інфляції, коливання курсу валюти, поява нових методів виробництва продукції, політична й економічна ситуація в країні, зміни потреб і вимог замовників, плинність кадрів на підприємствах та ін.

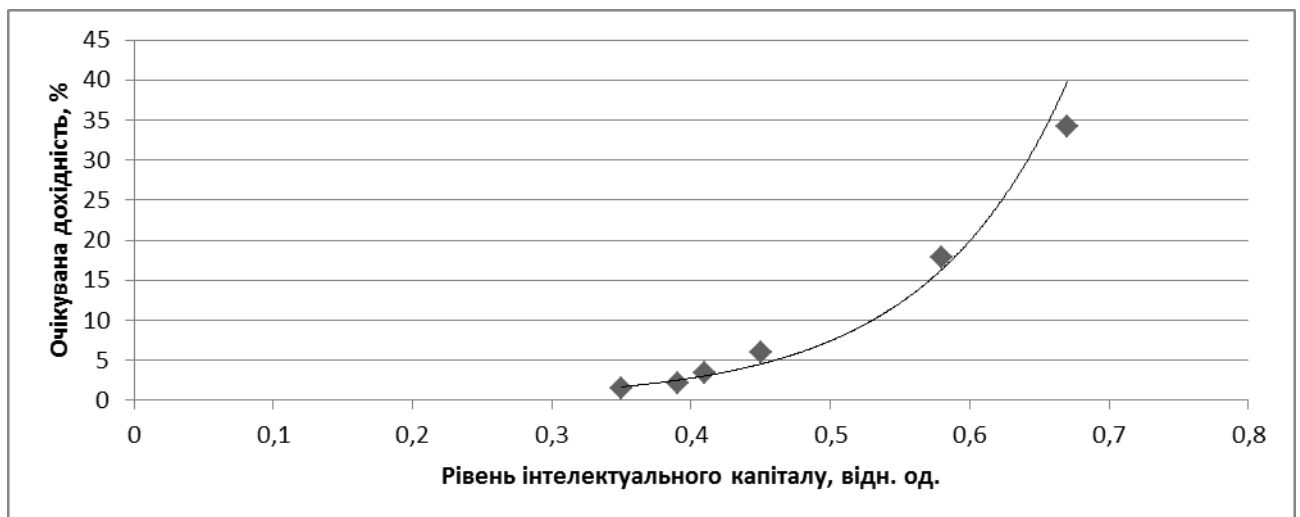


Рис. 3.9 Взаємозв'язок рівня інтелектуального капіталу і очікуваної дохідності

За допомогою інструменту програми Microsoft Excel «Пакет аналізу», а саме функцій «Описова статистика» і «Кореляція», проведено аналіз отриманих даних. Результати представлено на рис. 3.9. Дані очікуваного зростання інтегрального показника інтелектуального капіталу і відповідно зміна очікуваної дохідності розраховані для підприємства ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА» з урахуванням поточного стану і фінансової спроможності підприємства до реалізації інтелектуального потенціалу і примноження капіталу.

Як видно з рис. 3.9 між даними існує експоненціальна залежність, коефіцієнт кореляції – 0,92, що свідчить про сильний прямий зв'язок між величинами, тобто зростання однієї величини викликає ріст іншої.

	A	B	C	D
	Рік	Рівень інтелектуального капіталу, X	Очікувана дохідність, %	
1				
2	1	0,35	1,42	
3	2	0,39	2,17	
4	3	0,41	3,39	
5	4	0,45	5,98	
6	5	0,58	17,82	
7	6	0,67	34,21	
8		Столбец 1	Столбец 2	
9	Столбец 1	1		
10	Столбец 2	0,973931782	1	
11	Столбец1		Столбец2	
12				
13	Среднее	0,475	Среднее	10,83166667
14	Стандарт	0,05057997	Стандартная ошибка	5,284897613
15	Медиана	0,43	Медиана	4,685
16	Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д
17	Стандарт	0,123895117	Стандартное отклон	12,94530249
18	Дисперси	0,01535	Дисперсия выборки	167,5808567
19	Экссес	-0,658752878	Экссес	1,681239895
20	Асимметр	0,901519074	Асимметричность	1,53621518
21	Интервал	0,32	Интервал	32,79
22	Минимум	0,35	Минимум	1,42
23	Максимум	0,67	Максимум	34,21
24	Сумма	2,85	Сумма	64,99
25	Счет	6	Счет	6
26	Уровень н	0,130019951	Уровень надежности	13,58526181

Рис. 3.10. Скрін-шот з програми Excel «Аналіз даних»

Прогнозні значення інтегрального показника інтелектуального капіталу та очікуваного обсягу економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом, ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА» представлено в табл. 3.8. Розрахунок очікуваної дохідності проведено за формулою 3.2.

Таблиця 3.8

Очікувані значення інтегрального показника інтелектуального капіталу та обсягів економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом підприємства у 2017-2022 рр.

Рік	Рівень інтелектуального капіталу, X	Витрати на формування інтелектуального капіталу, тис. грн	Очікувана дохідність, %	Очікуваний обсяг EVAх, тис. грн
2017	0,35	1070	1,42	100,41
2018	0,39	1500	2,17	102,58
2019	0,41	1670	3,39	106,06
2020	0,45	1750	5,98	112,40
2021	0,58	1790	17,82	132,49
2022	0,67	1900	34,21	177,81

Як видно з таблиці 3.7 зростання дохідності залежить від темпів збільшення рівня інтелектуального капіталу. Навіть при майже рівних щорічних обсягах витрат на формування інтелектуального капіталу очікуване значення економічної доданої вартості збільшується, що обумовлено синергічним ефектом від накопиченого капіталу (рис. 3.11).

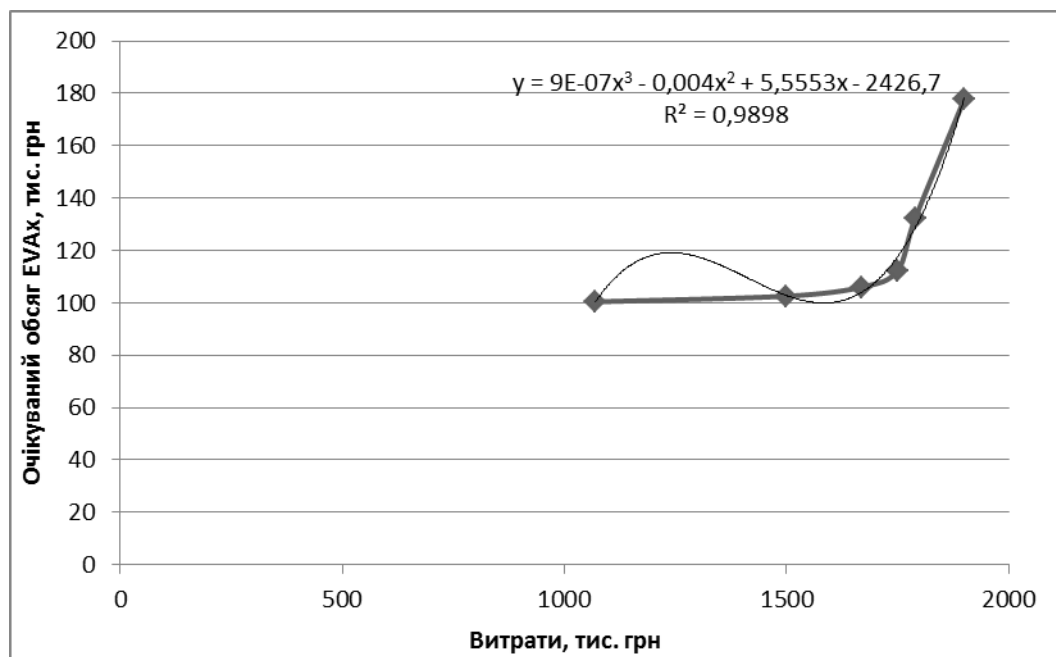


Рис. 3.11 Залежність між витратами і обсягом економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом

Залежність між витратами на формування інтелектуального капіталу і очікуваним значенням економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом, описується наступним рівнянням:

$$y = 9E-07x^3 - 0,004x^2 + 5,5553x - 2426,7 \quad (3.3)$$

з величиною достовірності апроксимації $R^2 = 0,9898$, що свідчить про високий рівень достовірності, де x – витрати на здійснення заходів з формування і накопичення інтелектуального капіталу. Це дало змогу побудувати наступний прогноз.

Для підвищення рівня інтелектуального капіталу підприємству слід зосередити увагу на таких показниках як виділення коштів на проведення НДДКР, збільшення інвестицій в удосконалення менеджменту організації, організація корпоративних заходів і залучення працівників до участі в них з метою формування стійкої корпоративної культури.

Так, у результаті реалізації обраної стратегії очікується зростання показника інтелектуального капіталу з 0,35 до 0,39 протягом першого року з моменту впровадження заходів і до 0,67 в 2022 році, а обсяги економічної доданої вартості становитимуть 177,81 тис. грн в 2022 році, що на 179,6% більше у порівнянні з 2015 р. Для того, щоб підприємству перейти до вищої категорії – «Перша ластівка» і проводити самостійно дослідно-конструкторські роботи та впроваджувати нові технології для освоєння нових сегментів ринку, необхідний більший обсяг фінансування, тому важливим завданням постає пошук закордонних інвесторів, зацікавлених у продукції досліджуваної фірми.

Перейдемо до аналізу ефективності обраної стратегії управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Турбомаш». Досліджуване підприємство за результатами оцінки має середній рівень інтелектуального капіталу, однак для покращення своїх позицій на ринку і збільшення прибутку підприємству необхідно реалізовувати стратегію взаємодії всіх складових інтелектуального капіталу. Це, в свою чергу, потребує витрат на підвищення кваліфікації

працівників, формування лояльності замовників, поновлення інформаційної бази тощо.

Прогнозні значення інтегрального показника інтелектуального капіталу та обсягів економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом підприємства у 2017-2022 рр. представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники рівня інтелектуального капіталу і обсягів економічної доданої вартості ТОВ «Турбомаш» в 2017-2022 рр.

Рік	Рівень інтелектуального капіталу, X	Витрати на формування інтелектуального капіталу, тис. грн	Очікувана дохідність, %	Очікуваний обсяг EVAх, тис. грн
2017	0,47	137	1,66	101,66
2018	0,54	180	2,92	104,628
2019	0,57	200	5,47	110,352
2020	0,62	274	11,74	123,307
2021	0,67	280	27,87	157,673
2022	0,75	300	37,32	216,516

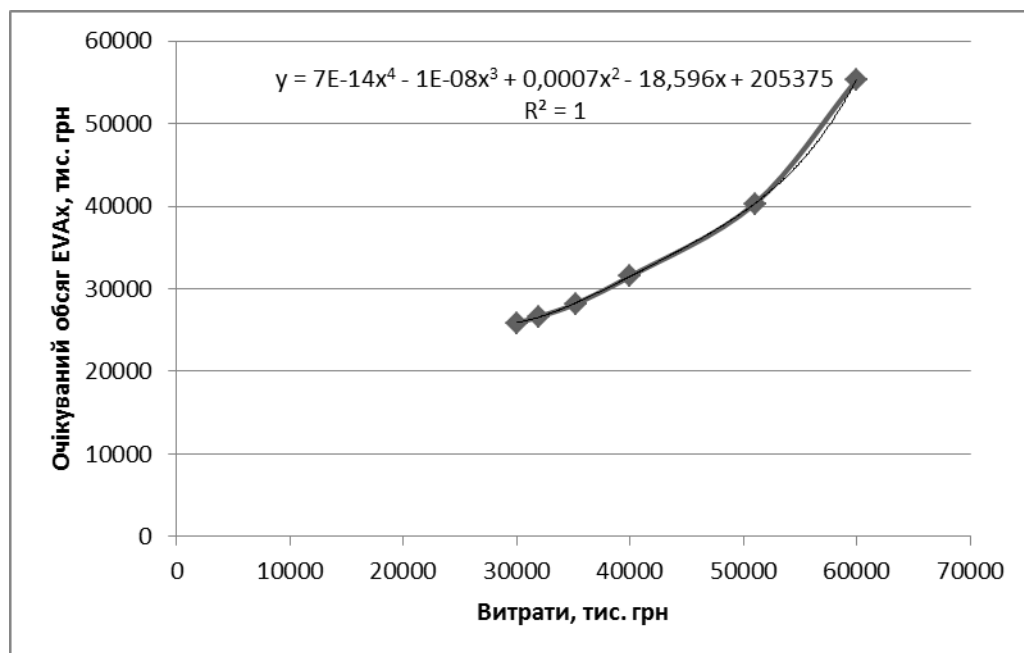


Рис. 3.12 Залежність між витратами і обсягом економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом ТОВ «Турбомаш»

Даному підприємству варто зосередити увагу на підвищенні показника оновлення знань шляхом організації і фінансування курсів підвищення кваліфікації свого персоналу, участі працівників у тренінгах, семінарах, конференціях за профілем. Важливим є збільшення інвестицій в удосконалення менеджменту та залучення працівників підприємства до участі у корпоративних святах фірми та інших спільних заходах, що передбачені для зміцнення командного духу. В майбутньому підприємству слід збільшити показник забезпеченості ОПВ, оскільки вже на сьогодні воно є інноваційно активним і для захисту від конкурентів необхідно мати патенти на винаходи.

Якщо обрана стратегія управління інтелектуальним капіталом буде реалізовуватися успішно, а саме стратегія взаємодії всіх складових, то очікується зростання інтегрального показника інтелектуального капіталу з 0,47 до 0,75 протягом 2017-2022 рр. До 2022 р. обсяги економічної доданої вартості зростуть більш ніж 2 рази, що для досліджуваного підприємства є надзвичайно високим показником, враховуючи специфіку діяльності і розміри підприємства.

Для АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» за аналогією проведено оцінку ефективності обраної стратегії управління інтелектуальним капіталом, яка передбачає розвиток і примноження таких його складових як клієнтський та інформаційний капітали. Так у підприємства очікуються витрати на придбання нового програмного забезпечення, навчання персоналу, проведення заходів з підвищення іміджу в очах замовників тощо.

Крім того важливо запобігати переманюванню конкурентами висококваліфікованих працівників підприємства. Це можливо за рахунок підвищення заробітних плат, встановлення гнучкого графіку роботи на тих посадах, де це виявляється можливим, формування доброзичливого клімату в колективі та використання інших інструментів, визначених в п.1.3.

В табл. 3.10 представлено результати прогнозування зміни рівня інтелектуального капіталу, очікуваної дохідності, обсягів витрат на формування інтелектуального капіталу та економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом підприємства.

Таблиця 3.10

Показники рівня інтелектуального капіталу і обсягів економічної доданої вартості АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» в 2017-2022 рр.

Рік	Рівень інтелектуального капіталу, X	Витрати на формування інтелектуального капіталу, тис. грн	Очікувана дохідність, %	Очікуваний обсяг EVA _x , тис. грн
2017	0,55	30000	1,73	25859,8
2018	0,59	32000	3,10	26661,4
2019	0,63	35200	5,80	28207,8
2020	0,67	40000	11,74	31519,4
2021	0,75	51000	27,87	40303,8
2022	0,85	60000	37,32	55345,2

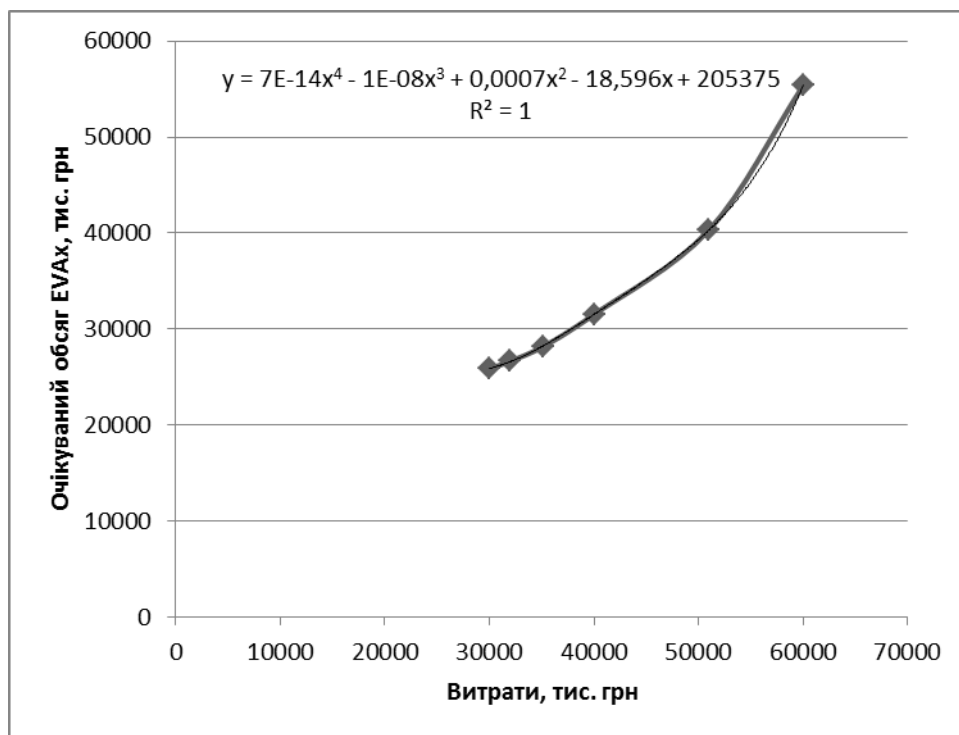


Рис. 3.13 Залежність між витратами і обсягом економічної доданої вартості, створеної інтелектуальним капіталом АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш»

Так, у результаті реалізації обраної стратегії очікується зростання показника інтелектуального капіталу з 0,55 до 0,57 протягом першого року з моменту впровадження заходів і до 0,75 в 2021 році, а обсяги економічної доданої вартості зростуть більш ніж у 2 рази уже в 2022 році, що дозволить підприємству закріпити свої позиції на існуючих та вийти на нові ринки і перейти до категорії «Горді леви».

Слід зауважити, що в Україні практично немає таких потужних компаній машинобудівного комплексу, котрі можна було б віднести до даної категорії. Однак список найбільш потужних підприємств машинобудівного комплексу наведено в додатку Г. Аналіз цього списку дозволяє й побачити перспективи основних центрів машинобудування в Україні. Штаб-квартири десятки найбільших машинобудівних підприємств списку розміщено в таких містах як Запоріжжя, Краматорськ, Маріуполь, Донецьк, Суми, Київ, Миколаїв, Дніпропетровськ, Кременчук. В той же час на Харків загалом припало 10 машинобудівних компаній, які мають високотехнологічне виробництво, на Київ – 8, а на Запоріжжя – 4 [20].

Ситуація в українському машинобудуванні докорінно відрізняється від тенденцій розвитку машинобудування в розвинутих країнах. На глобальному ринку машинобудування лідирує серед інших галузей промисловості у використанні високих технологій. Зазвичай його вважають менш наукомістким сектором в порівнянні з такими інноваційними галузями, як ІТ або фармацевтика. Однак саме машинобудуванню належить ключова роль в поширенні передових машин, устаткування і виробничих процесів в інших галузях економіки.

Велика частина біо- і нанотехнологій, виробництва сучасних матеріалів, мікро- і фотоелектроніки в значній мірі залежить від інновацій в машинобудуванні. Водночас, досвід країн Південно-Східної Азії та нових індустріальних країн загалом може бути прикладом для розвитку українського машинобудування. У цих країнах для створення конкурентоспроможних машинобудівних підприємств задіяно такі переваги, як експортна орієнтація (понад 70%); розмір підприємств-виробників (дрібні й середні); географічна концентрація; належність підприємств до промислових центрів і вузлів; тісний зв'язок з іншими галузями промисловості; гнучкість у роботі на замовлення; активне впровадження інновацій [51].

Приблизно третина продукції машинобудування в якості проміжних товарів поставляється в інші сегменти галузі, такі як електронне

машинобудування, автомобілебудування, виробництво медичного обладнання, виробництво інструменту тощо. Існує ціла група виробництв, які спеціалізуються на автомобільній промисловості і випускають компоненти, необхідні для функціонування транспортного устаткування.

Велика частина продукції машинобудування відноситься до інвестиційних товарів, необхідним для здійснення капітальних вкладень в широкому спектрі галузей економіки. Окремі підгалузі машинобудування забезпечують інвестиційними товарами такі галузі промисловості, як текстильна, целюлозно-паперова, добувна, а також будівництво і сільське господарство. Деякі з цих галузей (текстильна, целюлозно-паперова та ін.) є досить чутливими до глибоких інвестиційних циклів, що створює значні проблеми для розвитку машинобудування. Частина постачальників інвестиційних товарів забезпечують відразу кілька галузей економіки, що знижує загрозу скорочення виробництва; до таких відносяться, наприклад, підприємства, що випускають підйомно-транспортне обладнання – крани та конвеєри.

Машинобудування чутливе до коливань економічної кон'юнктури в значно більше, ніж інші галузі економіки. Воно є залежним від інвестиційної активності підприємств, які купують машини і обладнання. В результаті такої односторонньої залежності машинобудівна галузь постійно схильна до циклічних змін попиту. Тому машинобудування виявляється в центрі процесу чергування криз і економічних підйомів.

Висновки до розділу 3:

1. Досліджено сутність, види і порядок вибору конкурентних стратегій розвитку підприємства. Так, під стратегією розуміється довгострокові плани щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту і напрямків розвитку підприємства. Визначено, що в умовах глобальної

конкуренції для підприємств стають актуальними стратегії виходу на зовнішні ринки.

2. Виявлено, що серед особливостей підприємств машинобудівного комплексу України, які в деякій мірі визначають його становище, є наявність невикористаних ресурсів. Серед таких ресурсів невикористовуване або частково використовуване обладнання; виробничі площі; неліквідні товарно-матеріальні цінності; неповна зайнятість робочого часу виробничого персоналу; інновації, які не отримали кінцевого впровадження. Усунення зазначених негативних тенденцій можливе завдяки впровадження стратегічного планування на підприємстві на основі наявного інтелектуального капіталу

3. Визначено перспективи розвитку підприємств машинобудівної галузі в умовах глобальної конкуренції багато в чому залежать від ефективного управління інтелектуальним капіталом даних підприємств. На глобальному ринку машинобудування займає лідируючі позиції серед інших галузей промисловості у використанні високих технологій. Для порівняння розглянуто компресоробудівні підприємства США та Великобританії, проаналізовано їх методи управління інтелектуальним капіталом і канали збуту продукції.

4. Запропоновано методичні засади вартісної оцінки інтелектуального капіталу підприємства через розрахунок економічної доданої вартості, що включає інтегральний показник рівня інтелектуального капіталу підприємства, а також обґрунтовано підхід до вибору конкурентних стратегій залежно від розмірів підприємства та рівня їх інтелектуального капіталу. Це дозволить підприємствам ідентифікувати і реалізовувати свої можливості та захиститися від зовнішніх негативних факторів.

5. Проведено оцінку інтелектуального капіталу ряду машинобудівних підприємств Сумської області, серед яких ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА» (мале підприємство), ТОВ «Турбомаш» (середнє підприємство), АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» (велике підприємство). Визначено, що інтегральний показник оцінки інтелектуального капіталу всіх досліджуваних підприємств на момент проведення аналізу відповідає середньому рівню інтелектуального

капіталу (0,35, 0,47 та 0,55 відповідно), що є достатнім для забезпечення їх ринкової стабільності протягом певного часу. Для кожного підприємства з метою зміцнення їх ринкових позицій та збільшення конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції запропоновано стратегії управління інтелектуальним капіталом, в рамках яких виділено інструменти їх реалізації та обрано конкурентні стратегії розвитку. Для ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА» рекомендована стратегія управління інтелектуальним капіталом – стратегія розвитку інформаційного та організаційного капіталів, для ТОВ «Турбомаш» – стратегія розвитку інформаційного капіталу, для АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» – стратегія розвитку клієнтського та інформаційного капіталів.

6. Побудовано прогноз розвитку інтелектуального капіталу та відповідно економічної доданої вартості, створеної ним залежно від розміру вкладених інвестицій в рамках впровадження обраних стратегій. Виявлено взаємозв'язок між рівнем інтелектуального капіталу й очікуваним значенням дохідності інвестицій у його розвиток, що описується експоненціальною функцією.

7. Результати практичного впровадження методичних розробок, висновків і рекомендацій дисертаційного дослідження надали можливість підвищити рівень інтелектуального капіталу аналізованих підприємств: ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА» – на 91%, ТОВ «Турбомаш» – на 60%, АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» – на 55%. Це дозволить підприємствам значно підвищити рівень конкурентоспроможності, перейти до нового етапу свого розвитку на ринку продукції промислового призначення і розширити напрями своєї діяльності.

8. Результати апробації отриманих наукових результатів, які доведені до рівня практичних методик і рекомендацій, підтвердили їх адекватність і можливість застосування для цілеспрямованого управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств.

Основні положення розділу були опубліковані автором у роботах [147, 150, 151, 196].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення науково-прикладного завдання, що полягає у розробленні економічних засад управління інтелектуальним капіталом підприємства та забезпечення на цій основі його розвитку в умовах глобальної конкуренції. Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. На основі аналізу підходів до визначення категорії «інтелектуальний капітал» розкрито його економічний зміст, що полягає у створенні доданої вартості та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку в умовах посилення глобалізаційних процесів. Уточнено сутність категорії «управління інтелектуальним капіталом», під яким запропоновано розуміти систематично-організаційний процес формування, ефективного використання, накопичення та відтворення інтелектуального капіталу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної конкуренції.

2. Уточнення структури інтелектуального капіталу шляхом деталізації його складових та їх елементів дозволило підвищити об'єктивність оцінки та управління інтелектуальним капіталом підприємства. У результаті дослідження встановлена наявність взаємозв'язку між усіма складовими інтелектуального капіталу, наслідком взаємодії яких є синергічний ефект. Визначено, що інтелектуальний капітал виконує ряд важливих для підприємства функцій, зокрема, впливає на економічне зростання, забезпечує продуктивність праці і конкурентоспроможність.

3. Встановлено, що об'єктами формування інтелектуального капіталу підприємства є кадровий, інформаційний, організаційний і клієнтський капітали, що дозволило автору сформувати систему показників їх оцінки за структурним підходом.

4. Удосконалено організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства, який враховує систему формування і відтворення інтелектуального капіталу через інтелектуальний потенціал.

Визначено мотиваційний інструментарій реалізації інтелектуального потенціалу, що дозволяє створити необхідні умови для формування і відтворення інтелектуального капіталу.

5. Запропоновано підхід до вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом, в основу якого покладена структурна оцінка інтелектуального капіталу, який дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку чи взаємодії усіх його складових для забезпечення високої ефективності і прибутковості роботи підприємства в умовах глобальної конкуренції.

6. Удосконалено науково-методичний підхід до оцінки інтелектуального капіталу, що передбачає комплексну структурну оцінку всіх складових інтелектуального капіталу та розрахунок інтегрального показника оцінки інтелектуального капіталу. Його застосування дозволяє визначити поточний стан нематеріальних активів, прослідкувати динаміку їх розвитку чи старіння, ідентифікувати сильні і слабкі місця, обрати найбільш доречну стратегію управління інтелектуальним капіталом, і як наслідок, вчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища підприємства.

7. Запропоновано методичний підхід вартісної оцінки інтелектуального капіталу підприємства через розрахунок економічної доданої вартості, що включає інтегральний показник рівня інтелектуального капіталу підприємства. Його застосування дозволить максимально використати порівняльні переваги підприємства в умовах глобальної конкуренції, а також обґрунтувати конкурентні стратегії розвитку підприємства.

8. Обґрунтовано матричний підхід до вибору конкурентних стратегій розвитку залежно від типу підприємства та рівня його інтелектуального капіталу, а також запропоновано варіанти стратегій розвитку для мікропідприємств. Його застосування дозволяє більш ефективно використовувати інтелектуальні, фінансові, матеріальні та інші ресурси підприємства з метою досягнення стратегічних цілей.

9. Основні теоретико-методичні розробки та рекомендації дисертаційного дослідження впроваджено у господарську діяльність машинобудівних

підприємств Сумської області, а саме: ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА», ТОВ «Турбомаш» і АТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш», що дозволило визначити оптимальні стратегії управління інтелектуальним капіталом, сформувавши комплекс заходів з їх реалізації, впровадження яких сприятиме зростанню обсягів економічної доданої вартості, створеної ним, на 179%, 216,5% та 217,8% відповідно протягом 2017-2022 рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 270 с.
2. Амоша А.И., Иванов Е.Т., Иванов С.Е. Каноны рынка и законы экономики. – Кн. 6. Прикладной социально-экономический анализ / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2003. – 596 с.
3. Андриссен Д., Тиссен Р. Невесомое богатство. Как определить реальную стоимость вашей компании в будущем мире нематериальных активов / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004. – 304 с.
4. Ансофф И. Стратегічне управління / И. Ансофф : [пер. з англ.]. – М. : Економіка, 2005. – 358 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Н.В. Гринберг (пер.с англ.). – М. : ИНФРА-М, 2002. – 327с.
6. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства / А.М. Баланович // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 8. Частина 2, 2014. – С. 77-81.
7. Балацкий О.Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография / Под. общей ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.
8. Бараник З. П. Статистика праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
9. Беляев А. А. Механизм хозяйствования: сущность и формы проявления / Беляев А. А. – К.: Вища школа, 1990. – 147 с.
10. Бланк И.А. Управление активами и капиталом предприятия – К.: Ника – Центр, Эльга, 2003. – 448 с.
11. Божкова В. В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : дисертація на здобуття

наукового ступеня д-ра економічних наук / Божкова В. В. ; Наук. консультант С.М. Ілляшенко. – Суми : СумДУ, 2011. – 498 с.

12. Бойчук Л. В. Управление знаниями в теории и на практике / Л. В. Бойчук // Корпоративные системы, 2006. – №1. – С. 48-50.

13. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т.М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету, 2010. – № 2, Т. 1. – С. 156-160.

14. Бриль І. В. Стратегія управління інтелектуальним капіталом / І. В. Бриль // Автореферат дис. на здоб. ступеня канд. екон. наук: Донецьк. – 2012. – 24 с.

15. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг Пер. с англ, под ред. Л. Н. Ковачин. – Питер, 2001 – 288 с.

16. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. – 276 с.

17. Бутник-Сиверский А., Красовская А. Теоретические принципы интеллектуальной инновационной деятельности на предприятии // Экономика Украины. – 2004. – № 12. – С. 31-37.

18. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект // Інтелектуальний капітал. – 2002. – № 1. – С. 16-27.

19. Василик А. В. Формування стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі концепції менеджменту знань / А. В. Василик // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; [відп. ред. Т. Г. Кицак]. – 2011. – № 1. – С. 120-127.

20. Високотехнологічне підприємництво [Електронний ресурс] / Інформаційний ресурс лабораторії високотехнологічного підприємництва міжнародного бізнес-центру НТУ "ХПІ". – Режим доступу: [http://sites.kpi.kharkov.ua/HightechBiz/index.php/2013/09/12/providni-ukrayins-ki-](http://sites.kpi.kharkov.ua/HightechBiz/index.php/2013/09/12/providni-ukrayins-ki)

[pidpriyemstva-mashinobuduvannya-yaki-viroblyayut-visokotehnologichnu-produktsiyu/](#).

21. Воеводин С. А. Экономический механизм управления промышленным производством (методология и практика организации) / С. А. Воеводин – К.: Вища школа, 1991. – 159 с.

22. Гава Ю. В. Интеллектуальный капитал та проблеми його кількісного виміру / Ю. В. Гава // Економічний вісник Донбасу, 2007. – №3. – С. 49-54.

23. Гарас В. О. Застосування маркетингових принципів у реалізації продукції машинобудівної галузі [електронний ресурс] / В. О. Гарас // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=64>.

24. Гаркавенко С. С. Маркетинг [Підручник] / С. С. Гаркавенко – К.:Лібра, 2004. – 724 с.

25. Геєць В. М. Характер перехідних процесів до економіки знань / В. М. Геєць // Економіка України. – 2004. – № 4. – С. 4-14.

26. Гелбрейт Дж. Экономические теории и цели общества / Дж. Гелбрейт. – М.: Директ-Медиа, 2007. – 347 с.

27. Георгиев Р. Интеллектуальные ножницы и глобализация // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 44-47.

28. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Гіл Ч.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.] – К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.

29. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства / М. Г. Грещак, О. М. Гребешков, О. С. Коцюба – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

30. Грицуленко С. И., Потапова-Синько Н. Е. Основы интеллектуальной собственности / Конспект лекций. – Одесса: ОНАС им. А. С. Попова, 2006. – 100 с.

31. Губерная Г. К. Глобализация как объективный процесс и политэкономическая игра // Прометей. – Донецьк: СПТОВ «ДЕГ», ІЕПІ НАНУ. – 2001. – Вип. 4. – С. 169-173.

32. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество. – М.: Прогресс, 1969. – 480 с.
33. Детермінанти соціально-економічного розвитку підприємств: монографія, вип. 2 / за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. Є. В. Мішеніна. – Харків: ТОВ «Діса Плюс», 2013. – 444 с.
34. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібн. / І. Должанський, Т. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
35. Дресвянников В. А. Интеллектуальная деятельность как основа формирования интеллектуального капитала промышленного предприятия : монографія / В. А. Дресвянников. – Пенза : ИИЦ ПГУ, 2007. – 164 с.
36. Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала : монографія / С. А. Дятлов. – Изд-во Санкт-Петербургского Государственного университета экономики и финансов: Санкт-Петербург, 1994. – 156 с.
37. Євсєєв А. Д. Методологічні аспекти оцінки вартості інтелектуального капіталу / А. Д. Євсєєв // Економіка промисловості, 2012. – № 3-4 (59-60). – С. 336-345.
38. Жук О.І. Основні показники ефективності маркетингових інвестицій / О.І. Жук // Вісник Економіка. Проблеми економічного становлення, 2013. – № 3. – С. 44-50.
39. Згуровський М. З. Розвиток інформаційного суспільства в Україні: Правове регулювання у сфері інформаційних відносин / М. З. Згуровський, М. К. Родіонов, І. Б. Жилияєв. – К.: НТУУ «КПІ», 2006. – 542 с.
40. Злепко С. М. Інтелектуальна власність в науково-технічній діяльності / С. М. Злепко, І. С. Тимчик, С. В. Тимчик [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://posibnyky.vntu.edu.ua/i_v/
41. Знания: как компании трансформировать знания в успех. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vashakomanda.ru/article1.htm>
42. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества / В.Л. Иноземцев. – М.: Изд-во «Academia» – «Наука», 1998. – 640 с.

43. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю. Б. Іванов та ін.; за заг. ред. Ю. Б. Іванова. – ХНЕУ. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с.

44. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства / С.М. Ілляшенко // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 16-26.

45. Ілляшенко С.М. Актуальні проблеми управління інтелектуальним капіталом підприємства / С.М. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки, 2008. – № 2. – С. 91-101.

46. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика: підручник / С.М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.

47. Кавецький В.В. Конкурентоспроможність підприємства у світлі реалізації інтелектуального капіталу / В.В. Кавецький // Вісник Вінницького політехнічного інституту, 2008. – № 2. – С. 24-30.

48. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: Монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 359 с.

49. Кендюхов О. В. Ефективність управління клієнтським капіталом / О. В. Кендюхов // Економіка промисловості. – 2008. – № 4. – С. 37-40.

50. Кендюхов О. В. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. В. Кендюхов // Економіка України. – 2005. – № 2. – С. 33-41.

51. Ковтуненко К. В. Закономірності та основні домінанти розвитку машинобудівних підприємств в умовах стратегічних змін / К.В. Ковтуненко // Економічний часопис-XXI. – 2013, 5-6(1). – С. 75-78.

52. Ковтуненко К. В. Основні підходи до формування інтелектуального капіталу: зміст та роль в інноваційному розвитку підприємства / К. В. Ковтуненко // Економіка розвитку. – 2013. – № 3. – С. 59-62.

53. Ковтуненко К. В. Особливості формування інтелектуального капіталу підприємства / К.В. Ковтуненко // Економіка: реалії часу. – 2012. – №3-4(4-5). – С. 78-83.
54. Комаров И. Интеллектуальный капитал // Персонал. – 2000. – №5. – С. 54-62.
55. Корпоративне управління [Електронний ресурс] / Сайт Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. – Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/activities/corpmanagement>
56. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер // Экспресс-курс. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.]. – СПб. : Изд-во "Питер". – 2006. – 464 с.
57. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 656 с.
58. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник: 2-ге вид., випр. і доп. / За заг. ред. А. І. Кредісова. – К.: ВІРА-Р, 2002. – 552 с.
59. Крылов А. Интеллектуальный потенциал / А. Крылов. – Психология. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.e-reading.me/chapter.php/69387/40/Krylov_-_Psihologiya.html
60. Крымова Л. М. Функции музыки по отношению к экономической сфере / Л.М. Крымова // Вестник ТГПУ, 2007. Выпуск 9 (72). Серия: Гуманитарные науки (Экономика, Право). – С. 39-41.
61. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
62. Кузнецов А. И. Технология бизнес-планирования : учеб. пособ. / [под ред. А. А. Колобова, А. И. Кузнецова, И. Н. Омельченко]. – М. : Изд. МДТУ им. Н. Э. Баумана, 2008. – 192 с.
63. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман; пер. с фр.; общ. ред. Н.И. Хрусталёвой. – М. : Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1993. – 192 с.

64. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.
65. Лебедева Н. Н. Институциональный механизм экономики и его трансформация в России : дис. ... доктора экон. наук : 08.00.01 / Н. Н. Лебедева. – Волгоград, 2002. – 385 с.
66. Левіна І. Інституціональні умови відтворення інтелектуального капіталу / І. Левіна // Схід. — 2011. — № 7 (114). — С. 41-44.
67. Леонтьев Б. Б. Новая экономическая парадигма / Б. Б. Леонтьев // Журнал для акционеров : политико-эконом. журнал. – 2001. – С. 39-42.
68. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия. – Донецк: НАН Украины, ИЭП, 2003. – 295 с.
69. Лысенко Ю., Егоров П. Организационно-экономический механизм управления предприятием // Экономика Украины. – 1997. – № 1. – С. 86-87.
70. Ляшенко Н. С. Методичні підходи удосконалення аналізу моделей вимірювання інтелектуального капіталу підприємства / Н. С. Ляшенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/151.pdf>
71. Макконнелл К. Р. Экономикс / К. Р. Макконнелл, С. А. Брю. – Изд-во: ИНФРА-М, 2009. – 944 с.
72. Мариничева М. Нолидж-менеджмент: стратегия и тактика / М. Мариничева // Сайт Технологии менеджмента знаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kmtec.ru/publications/library/select/nolidg_meng_strateg_and_tactic.shtml
73. Матеріальна мотивація персонала / Сайт HQ Business. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hqbusiness.ru/materialnaya-motivatsiya-personala>
74. Мельник Л. Г. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике : энциклопедический словарь / Л. Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 384 с.

75. Мельник Л. Г. Экономика развития : монографія / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 662 с.

76. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

77. Мильнер Б. З. Управление знаниями / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 178 с.

78. Найдьонова М. В. Організаційно-економічний механізм формування інтелектуального капіталу високотехнологічного підприємства / М. В. Найдьонова, О. В. Громова, І. В. Паламарчук // Вісник НТУ «ХП». 2013, № 53 (1026). – С. 76-80.

79. Наукова та інноваційна діяльність в Україні в 2011-2015 рр., Індеси промислової продукції / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.org/uk>

80. Нестеренко А. Интеллектуальный потенциал украинского общества // Экономика Украины. – 2003. – № 10. – С. 65-71.

81. Нові критерії поділу підприємств для цілей подання фінзвітності [Електронний ресурс] / Сайт Uteka. Швидкий пошук надійних рішень і практичної інформації. – Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/Novi-kriterii-podilu-pidpriyemstv-dlya-cilej-podannya-finzvitnessi>

82. Овчаренко М.І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства / С.М. Ілляшенко, М.І. Овчаренко // Ефективна економіка. – 2013. – № 9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

83. Овчаренко М. І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня канд. економічних наук / М.І. Овчаренко; Наук. кер. С.М. Ілляшенко. – Суми: СумДУ, 2014. – 240 с.

84. Огилви Д. Огилви о рекламе / Д. Огилви; пер. с англ. А. Гостева и Т. Новиковой. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер ; Эксмо, 2013. – 240 с.

85. Олехнович Г. И. Интеллектуальный потенциал как фактор экономического роста страны / Г. И. Олехнович // Економічний вісник університету, 2013. – Вип. 20(1). – С. 25-30.

86. Олехнович Г. И. Конкурентные стратегии на мировых рынках : [курс лекций] / Г. И. Олехнович – М. : Издательство деловой и учебной литературы, 2005. – 256 с.

87. Осколкова М.А. Интеллектуальный капитал в оценке инвестиционной привлекательности компаний / М. А. Осколкова // Управление корпоративными финансами, 2012. № 6 (54). – С. 348-358.

88. Офіційний сайт СЕСО [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tryceco.com/index.php>

89. Офіційний сайт Compressor Engineering [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.compressorengineering-catalogue.co.uk/default.aspx>

90. Офіційний сайт ПАТ «ВНДІ Компресормаш» [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vniikompressormash.com.ua/>

91. Офіційний сайт ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА» [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vkm-armatura.com.ua/>

92. Офіційний сайт ТОВ «Турбомаш» [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.turbomash.sumy.ua/>

93. Парвина Т. Г. Суть організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю [Електронний ресурс] / Т. Г. Парвина. – Донецьк: ДонНТУ, 2008. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2008/fem/parvina/library/st1.htm>.

94. Пепперс Д. Управление отношениями с клиентами / Д. Пепперс, М. Роджерс. – М. : Изд-во "Манн, Иванов и Фербер", 2006. – 336 с.

95. Перерва П. Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів / П. Г. Перерва, М. Ю. Глізнуца // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 4. – С. 11-19.

96. Перерва П.Г. Перетворення інвестиційного потенціалу в інноваційні траєкторії конкурентоспроможної економіки / П. Г. Перерва // Вісник Нац.

техн. ун-ту "ХП" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХП". – 2011. – № 25. – С. 180-186.

97. Перерва П.Г. Трансфер технологій : монографія / [П.Г. Перерва, Д. Коціскі, Д. Сакай, М. Вереш Шомоші]. – Х. : Віровець А.П. «Апостроф», 2012. – 668 с.

98. Петрушенко М.М. Мотиваційна складова соціально-економічного потенціалу регіону // Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: [монографія] / за ред. д.е.н., проф. О.В. Прокопенко. – Суми: Сумський державний університет, 2012. – С. 76-80.

99. Петрушенко М.М. Мотиваційні чинники управління знаннями при формуванні інтелектуального капіталу // Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: [монографія] / за ред. д.е.н., проф. О.В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – С. 86-91.

100. Поплавська Ж.В. Інтелектуальний капітал економіки знань / Ж.В. Поплавська, В.Г. Поплавський // Вісник НАН України №7, 2007. – С. 52-62.

101. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

102. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д-ра.екон.наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2005. – 582 с.

103. Промислова власність у цифрах: показники діяльності Державної служби інтелектуальної власності України та Державного підприємства «Український інститут інтелектуальної власності» за I квартал 2016 року. Київ, 2016. – 30 с.

104. Промислова власність у цифрах: показники діяльності Державної служби інтелектуальної власності України та Державного підприємства «Український інститут інтелектуальної власності» за 2015 рік, Київ, 2016. – 48 с.

105. Пронина И.В. Моделирование интеллектуального капитала / И.В. Пронина // Вестник ТГУ : сб. науч. тр. – 2008. – Вып. 7 (63). [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: http://analiculturolog.ru/journal/archive/item/487-article_20.htm.

106. Саймон Г. Административна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції ; пер. з англ. вид. / Г. Саймон. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с.

107. Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знанием, или История будущего / Т. Сакайя // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология. – М.: Academia, 1999. – С. 337-371.

108. Селиванов С.Г. Моделирование технологической подготовки производства в машиностроении / С.Г. Селиванов, М.А. Анферов. – Уфа: «Гилем», 1999. – 271 с.

109. Скоп Х.І. Структуризація інтелектуального капіталу [Електронний ресурс] / Х. І. Скоп – Режим доступу: <http://www.academia.edu/> 11836482/ Структуризація_інтелектуального_капіталу

110. Способы социальной мотивации персонала / Сайт MSJOB.ru. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.msjob.ru/doc/motivatsiya/sotsialnaya-motivatsiya-personala>

111. Степаненко С.В. Новітні закони нової економіки / С.В. Степаненко // Науковий вісник. Одеський держ. екон. ун-т. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2006. – №2 (22). – С. 52-60.

112. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. Стюарт // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология. – М.: Academia, 1999. – С. 377.

113. Сущность и цели обучения персонала / Сайт Grandars.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html>

114. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь / К. Сьюэлл, П. Браун. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2007. – 240 с.

115. Теліженко О.М. Освітня компонента формування людського капіталу на основі компетентнісного підходу / О.М. Теліженко, В.О. Лук'янихін, Н.О. Байстриюченко // Вісник СумДУСерія "Економіка". – №2. – 2015. – С. 67-76.

116. Тисс Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау, нематериальные активы / Д. Дж. Тисс // Российский журнал менеджмента. – Т.2, №1, 2004. – С. 95-120.

117. Тищенко О.О. Клієнтський капітал підприємства: семантична ідентифікація та структурні елементи / О.О. Тищенко // Стратегія економічного розвитку України : наук.-виробн. журнал. – 2012. – № 31. – С. 116-123.

118. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

119. Тоффлер А. Построение новой цивилизации. Политика третьей волны / А. Тоффлер. – М.: МИК, 1996. – 224 с.

120. Тульчинська С.О. Інтелектуальний потенціал як ресурс економічного розвитку [Електронний ресурс] / С.О. Тульчинська // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 99. – С. 109-113. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp99/knp99_109-113.pdf

121. Федулова І.В. Формування інтелектуального капіталу як невід'ємної частини інноваційного менеджменту / І. В. Федулова // Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. – Д.: ПДАБА, 2008. – Том 5. – С. 50-53.

122. Федулова Л.І. Економіка знань у контексті поглядів Пітера Друкера [Електронний ресурс] / Л.І. Федулова. – Режим доступу: www.ief.org.ua/Arjiv_ET/Fedulova307.pdf

123. Федулова Л.І. Концептуальні основи економіки знань [Електронний ресурс] / Л.І. Федулова. – Режим доступу: http://ief.org.ua/Arjiv_ET/Fedulova208.pdf

124. Фризенвинкель Х. Управление инновациями / Х. Фризенвинкель, В.Н. Гунин. – М. : ИНФА-М, 2000. – 74 с.
125. Фурье Ш. Новый хозяйственный и социетарный мир // Изб. соч. – Т. 3, Т. 4. – М., Л.: Изд-во АН СССР, 1954. – Т. 3. – 600 с., Т. 4. – 587 с.
126. Хілуха О.А. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення : монографія / О. А. Хілуха, О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 200 с.
127. Хэмел Г. Конкуренция за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
128. Ціпуринда В. Фактори формування інтелектуального капіталу / В. Ціпуринда // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 2. – С. 18-28.
129. Цибульов П. М., Чеботарев В. П., Зиновий В. Г., Суини Ю. Управління інтелектуальною власністю / За ред. П.М. Цибулева: монографія. – К.: «К.І.С.», 2005. – 448 с.
130. Чала О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства / О.В. Чала // Ефективна економіка, 2012. – №2. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1678>
131. Чеботарев Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник / Н. Ф. Чеботарев. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2009. – 256 с.
132. Ченцова М.В. Концепция экономики знаний как новое направление формирования современной экономической парадигмы // Вестник Финансовой академии. – М.: 2008. – № 2(46). – С. 118-125.
133. Чупир О.М. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України: сучасний стан і перспективи / О.М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2013. – Вип. 43. – С. 99-103.
134. Чуприна О.О. Методологічні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу / О.О. Чуприна, К.С. Чуприн // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого», 2013. – № 3 (14). – С. 22-34.

135. Чухно А.А. Интеллектуальный капитал: сутьность формы і закономірності розвитку / А.А. Чухно // Економіка України. – 2002. – № 11. – С. 48-55; № 12. – С. 61-67.

136. Чухно А.А. Сучасні економічні теорії / А.А. Чухно, П.І. Юхименко, П.М. Леоненко. – К.: Знання, 2007. – 878 с.

137. Шарина А. В. Интеллектуальный потенциал предприятия: понятие, структура и направления его развития / Лаврентьев В. А., Шарина А. В. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2173/>

138. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю.С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки. – 2008. – Т. 1, № 3. – С. 58-63.

139. Шкільнюк О. М. Організаційно-економічний механізм регулювання інноваційної діяльності: автореф. дис... канд. екон. наук, спец.: 08.00.03 - економіка та управління національним господарством / О. М. Шкільнюк. – К. : Науково-дослідний економічний ін-т, 2008. – 18 с.

140. Шпотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 50-55.

141. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

142. Щербаченко В.А. Влияние функциональной музыки на производственный процессы в экономике / В.А. Щербаченко // Современные проблемы гуманитарных и естественных наук: материалы XVII международной научно–практической конференции (6 декабря 2013 г., РИУП, г. Рязань). Рязань, РИУП, 2014. – С. 100-103.

143. Щербаченко В.А. Концептуальные основы экономики знаний / В.А. Щербаченко, В.Ю. Школа // Актуальные проблемы развития финансово-экономических систем и институтов: материалы и доклады IV международной

научной конференции (Самара, 4–5 апреля, 2013 г.): в 2 ч. / под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. – Самара: Издательство «Самарский университет», 2013. – Ч. 2. – С.506-510.

144. Щербаченко В.А. Креативная экономика как новый этап развития экономики знаний / В.А. Щербаченко // Креативная экономика и инновационные процессы (вопросы модернизации, развития и управления): материалы и доклады III межд. молод.науч. конф. (Самара, 10–15 ноября 2011г.): в 2 ч. – Самара: Издательство «Самарский университет», 2011. – Ч. 2. – С.72-74.

145. Щербаченко В.А. Математическая модель оценки уровня интеллектуального капитала / В.А. Щербаченко, В.Ю. Школа // Третьи Чарновские чтения. Сборник тезисов. Материалы III международной научно-практической конференции по организации производства. Москва, 6–7 декабря 2013 г. – М. : НП «Объединение контроллеров», 2013. – С. 152-156.

146. Щербаченко В.А. Пути превращения интеллектуального капитала в интеллектуальный потенциал / В.А. Щербаченко // «Экономическая теория в XXI веке: поиск эффективных механизмов хозяйствования» Материалы международной научно–практической конференции (Новополоцк, 23–24 октября 2014 г.) В двух частях Часть 1 Под общей редакцией кандидата экономических наук, доцента И. В. Зеньковой. – Новополоцк, ПГУ, 2014. – С. 125-128.

147. Щербаченко В.А. Управление интеллектуальным капиталом предприятия машиностроительной отрасли / В.А. Щербаченко, В.Ю. Школа // Основы экономики, управления и права. Периодический всероссийский научный журнал, 2013 № 4 (10). – С. 87-91.

148. Щербаченко В.А. Усовершенствование теоретико-методических подходов к управлению интеллектуальным капиталом на разных уровнях / В.А. Щербаченко, В.Ю. Школа // Проблемы и перспективы развития предпринимательской деятельности – 2: материалы и доклады II международной студенческой научно-практической конференции (Самара, 13–

14 мая, 2011г.) / под общ. Ред. А.Н. Сорочайкина. – Самара: Издательство «Глагол», 2011. – С. 270-274.

149. Щербаченко В.О. Визначення ролі інтелектуального капіталу у формуванні інноваційної економічної системи / В.О. Щербаченко, В.Ю. Школа // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково–практичної конференції, м. Суми, 18–20 травня 2011 р. / за заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.Ю. Троян. – Суми : СумДУ, 2011. – Т. 2. – С. 103-105.

150. Щербаченко В.О. Використання інтелектуальних інформаційних систем у маркетингу / В.О. Щербаченко, О. М. Олефіренко // Економічні проблеми сталого розвитку : тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, присвяченої дню науки в Україні, Суми, 18–22 квітня 2011 року / Відп. за вип. А.Ю. Жулавський. – Суми : СумДУ, 2011. – Ч. 4. – С. 122-123.

151. Щербаченко В.О. Використання маркетингової інформації у діяльності підприємств машинобудівної промисловості / В.О. Щербаченко, В.Ю. Школа// Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 6–7 вересня 2013 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2013. – С. 162-164.

152. Щербаченко В.О. Економічне обґрунтування ролі інтелектуального капіталу у формуванні інноваційної економічної системи / В.О. Щербаченко, В.Ю. Школа // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. –№ 3, Т. I. – С. 72-78.

153. Щербаченко В.О. Інноваційні підходи до управління виробничим процесом та інтелектуальним капіталом підприємства / В. О. Щербаченко, В.Ю. Школа // Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 229-235.

154. Щербаченко В.О. Інтелектуальний капітал як базис національної економічної системи / В.О. Щербаченко, О.В. Прокопенко, В.Ю. Школа //

Вісник Донецького університету економіки і права: збірник наукових праць. – Донецьк : ДонУЕП, 2011. – №2. – С. 31-36.

155. Щербаченко В.О. Методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємства / В.О. Щербаченко, В.Ю. Школа // Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком [монографія] / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. – С.217-223.

156. Щербаченко В.О. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства / В.О. Щербаченко // Механізм регулювання економіки. – 2016, №1. – С. 123-130.

157. Щербаченко В.О. Особливості управління людським капіталом на сучасному етапі розвитку економіки / В.О. Щербаченко, М. М. Петрушенко, // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 24–26 квітня 2013 р. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2013. – Т. 3. – С. 144.

158. Щербаченко В.О. Оцінка інтелектуального капіталу в національній економіці / В.О. Щербаченко, О.В. Прокопенко, В.Ю Школа // Капіталізація підприємств та фінансових організацій: теорія і практика: тези доп. і повідом. міжнар. наук.-практ. конф. (Донецьк, 27 травня 2011 р.) / НАН України, Ін-т економікипром-сті; ред. кол.: І.П. Тулеев (відп. ред.) та ін. – Донецьк, 2011. – С.174-175.

159. Щербаченко В.О. Підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу в умовах посилення світових глобалізаційних процесів / В.О. Щербаченко, В.Ю. Школа // Держава і право: проблеми становлення і розвитку: Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (19–20 травня 2012 р., м. Суми) II частина. / Сумська філія Харківського національного університету внутрішніх справ. – Суми: ТОВ «ДД «Піпірус», 2012. – С.217-220.

160. Щербаченко В.О. Рівні управління інтелектуальним капіталом / В.Ю. Школа, В.О. Щербаченко // Механізм управління потенціалом

інноваційного розвитку промислових підприємств [монографія] / за ред. к.е.н., доц. Ю.С. Шипуліної. – Суми: ТОВ «ДД «Піпірус», 2012. – С. 235-242.

161. Щербаченко В.О. Роль інтелектуального капіталу у забезпеченні розвитку інноваційної соціально-економічної системи / В.О. Щербаченко, В.Ю. Школа // Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: [монографія] / за ред. д.е.н., проф. О.В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – С. 81-86.

162. Щербаченко В.О. Роль інформації і знань у сучасному виробництві / В.О. Щербаченко, В.Ю. Школа // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону : матеріали IV Міжнародної науково–практичної конференції, м. Суми, 3–5 вересня 2013 року / за заг. ред. проф. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2013. – С.130.

163. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки / В. Щетинин // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 12. – С. 42-49.

164. Aboody D., Baruch L. (2001). The Productivity of Chemical Research and Development. Working Paper. New York University, Stern School of Business.

165. Al-Ali Nermien Comprehensive intellectual capital management: step-by-step / N. Al-Ali. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2003. – 295 p.

166. Bernardin H. John Human Resource Management: An Experiential Approach / H. John Bernardin, Joyce E. A. Russell. McGraw-Hill, 1998 – Business & Economics. – 722 p.

167. Bontis N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models / N. Bontis // Management Decision 36/2, 1998. – P. 63–76.

168. David A. Thomas Managing Human Capital: Global Trends and Challenges / David A. Thomas, Ted Childs Jr., Ilene H. Lang and others // Summit Report 2008, Harvard Business School, 2009. – 5 p.

169. Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital / L. Edvinsson // Journal of Intellectual Capital. – 2000. – № 1. – Vol. 1. – Pp. 12-16.

170. Eurostat [Online] Available: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Share_of_innovative_enterprises,_2010%E2%80%9312_\(%C2%B9\)_\(%25_of_all_enterprises\)_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Share_of_innovative_enterprises,_2010%E2%80%9312_(%C2%B9)_(%25_of_all_enterprises)_YB15.png)
171. Freeman Ch., Soete L. (1997). The Economics of Industrial Innovation. 3ed. MIT Press.
172. Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work // Deloitte University Press, 2015. – 111 p.
173. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design // Deloitte University Press, 2016. – 120 p.
174. Griffin R. Fundamentals of management / R. Griffin. 7th Edition, New York: Cengage Learning, 2011. – 512 p.
175. Helen J Mitchell (2010) A Model for Managing Intellectual Capital to Generate Wealth : thesis for the degree of PhD in Business. Massey University, Albany, New Zealand.
176. Hettenegger G. Open Source Knowledge Management / G. Hettenegger. – Berlin : Springer-Verlag, 2006. – 285 p.
177. Industry Overview The Machinery & Equipment Industry in Germany [Online] // Germany Trade and Invest. ISSUE 2016/2017. – p. 16. – Available: https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-machinery-en.pdf?v=10
178. Jurczak J. Intellectual Capital Measurement Methods / J.Jurczak // Economics And Organization of Enterprise, Vol. 1(1), 2008. – P. 37-45
179. Kreitel W. A. Ressource Wissen: Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich im Unternehmen einführen und nutzen / W. A. Kreitel. – Wiesbaden : Gabler, 2008. – 157 p.
180. Kruppke H. Human Capital Management: Personalprozesse erfolgreich managen / Herausgeber Kruppke H., Otto M., Gontard M. – Berlin : Springer-Verlag, 2006. – 263 p.
181. Kuznets S . Economic Growth and Income Inequality / S. Kuznets // The American Economic Review. Vol. 45, No. 1, 1955 pp. 1-28

182. Lexy M. Global Human Capital Management Best Practices / M. Lexy, Harris S. CedarCrestone, Inc., 2014. – 12 p.
183. Malaspina P. A. Topics In Intellectual Property / P.A. Malaspina // dissertation submitted to the faculty of the University of North Carolina at Chapel Hill in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Economics Chapel Hill. – 2011. – 75 p.
184. Mandelbrot B. Fractals, Form, Chance, and Dimension / B. Mandelbrot. – San Francisco : Freeman, 1977. – 257 p.
185. Markets International [Online]// Ausgabe 02, 2016. – 52 p. Available: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Meta/Presse/Markets/Markets-international/Ausgaben-2016/markets-international-ausgabe-2016-02,t=markets-international--ausgabe-022016,did=1427164.html>
186. Mertins K. Wissenbilanzen: Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln / K. Mertins, K. Alwert, P. Heisig. – Berlin : Springer-Verlag, 2005. – 392 p.
187. Mincer J. The Production of Human Capital and The Lifccycle of Earnings: Variations on a Theme. – Working Paper of the NBER, No 4838 (Aug. 1994).
188. Moore L. Intellectual capital in enterprise success: strategy revisited. / L. Moore, L. Craig // John Wiley & Sons, Inc., 2008. – 196 p.
189. Mulligan C.B. X.Sala-i-Martin. Measuring Aggregate Human Capital. – Working Paper of the NBER, No 5016 (Feb. 1995).
190. Pfeifer P.E. Modeling Customer Relationships as Markov Chain / P.E. Pfeifer, R.L. Carraway // Journal of Interactive Marketing. – 2000. – Vol. 14 (Spring). – Pp. 43-55.
191. Saint-Onge H. The Coductive Organization / H. Saint-Onge, C. Armstrong // Oxf. : Elsevier Inc. – 2004. – C. 37.
192. Shcherbachenko V. O. Selection of intellectual capital management strategies [Online] // Economic Processes Management: International Scientific E-

Journal. 2016. 1. Available: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_15.pdf.

193. Shcherbachenko V. The increasing significance of intellectual capital in enterprise success / V. Shcherbachenko // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково–практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф. (м. Суми, 6–8 травня 2014 р.): у 2 т. / за заг. ред. О.В. Прокопенко, О.В. Люльова.– Суми: Сумський державний університет, 2014. – Т. 1. – С. 41.

194. Shcherbachenko V.O. Competitive dimensions of human resources [Internet source] / V. O. Shcherbachenko, R. M. Neykova, O. V. Prokopenko // Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. – 2015. – № 1.– Access mode: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_1/2015_1_1.pdf.

195. Shcherbachenko V.O., The shifting asset base and the rise of the new economy / V.O. Shcherbachenko, O.V. Prokopenko, V.Y. Shkola// Предприемачество. – Югозападен университет "НеофитРилски", Стопански факултет. – № 2, 2014. – С. 6-11.

196. Shcherbachenko V.O. Intellectual capital management strategies [Електроний ресурс] / V.O. Shcherbachenko // Збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпропетровськ, 12–13 квітня 2016 р.). Ч. 3. – Дніпропетровськ, 2016. – С. 543-547. – Режим доступу: http://nmetau.edu.ua/file/part_3.pdf

197. Strivastava R.K. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis / R.K. Srivastava, T. A. Shervani, L. Fahey // Journal of Marketing. – 1998. – Vol. 62. – Pp. 2–18.

198. Sveiby K. E. The Intangible Assets Monitor / Karl-Erik Sveiby [Electronic resource]. – Access: http://www.sveiby.com/articles/Company_Monitor.htm.

199. Van den Berg H. Models of Intellectual Capital Valuation : A Comparative Evaluation / H. Van den Berg // Working papers Queen's University Kingston, 2003. – 33 p.

200. Wagner S. Managing innovation: the new competitive edge for logistics service-providers. / S. Wagner, C. Busse . – Vienna: Haupt Verlag AG, 2008. – 193 p.

201. Wiig K. (1997) Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management [Online resource] Long Range Planning. – 15 February 2016. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/222186650_Integrating_intellectual_capital_knowledge_management

ДОДАТКИ

Додаток А

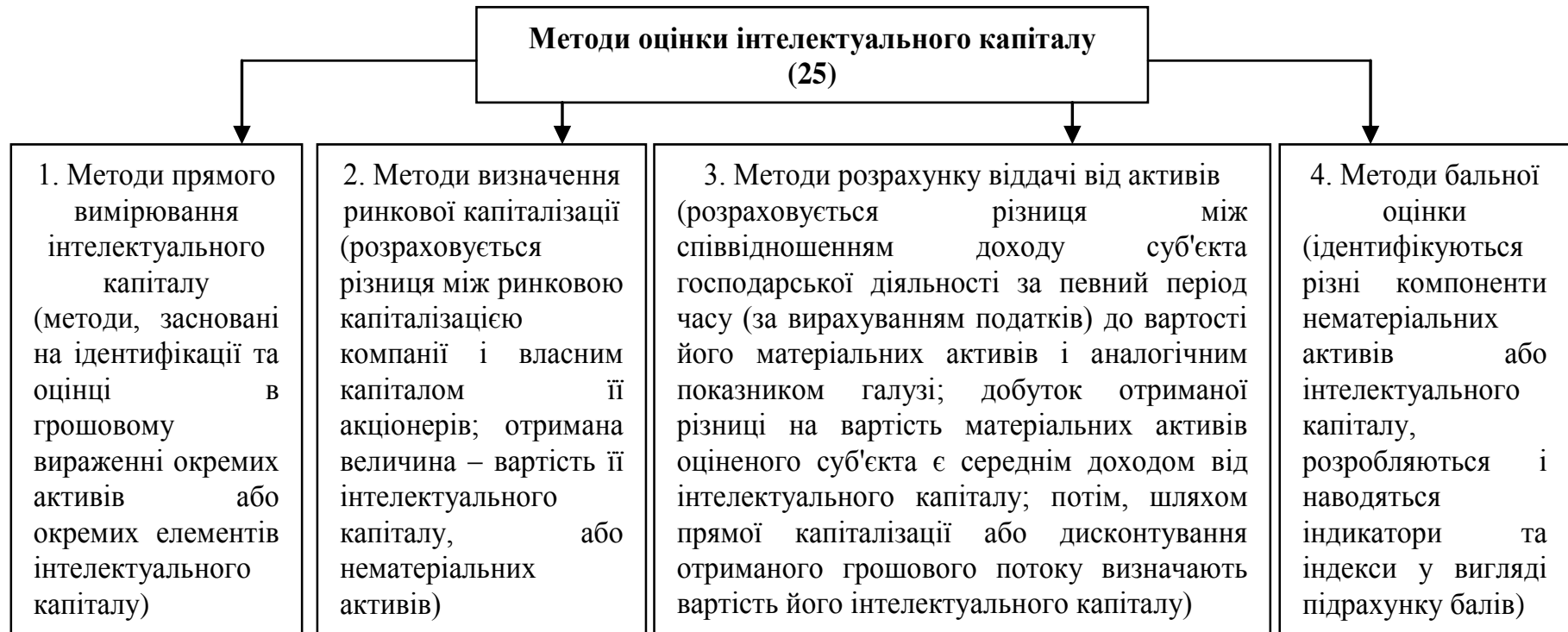


Рис. А.1 Підхід К.Е. Свейбі до оцінки інтелектуального капіталу

Додаток Б

Таблиця Б.1

Методи оцінки інтелектуального капіталу (складено на основі даних [3, 22, 37, 70, 87, 134, 166, 167, 178, 189, 197-199])

№	Метод	Сутність методу	Розмір п/п ¹			
			I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6	7
1	"Skandia Navigator"	Програмний продукт, в основі якого матриця з 73 показників	-	-	+	+
2	"Дослідник вартості"	Метод фінансового обліку, що підраховує й розподіляє вартість інтелектуального капіталу за його складовими	+/-	+/-	+	+
3	Метод вартісного ланцюжка	Побудова матриці нефінансових показників, згрупованих за етапами інноваційної діяльності	-	+/-	+/-	+/-
4	"Коефіцієнт Тобіна"	Розраховується показника вартості інтелектуального капіталу, що визначається на основі співвідношення ринкової вартості компанії та очікуваної відновної вартості активів	-	-	+	+
5	Метод "Interbrand"	Метод оцінки бренду як однієї зі складових інтелектуального капіталу підприємства	-	-	+/-	+/-
6	Брокер технологій	Визначення вартості інтелектуального капіталу фірми на основі застосування 20 аудиторських питань і діагностики результатів обробки відповідей	-	-	+	+
7	Індекс інтелектуального капіталу	Проведення розрахунків на основі об'єднання декількох різних індикаторів в один індекс і ув'язування зміни в інтелектуальному капіталі зі змінами на ринку	+	+	+	+
8	Модель Б. Лева "Value Chain Blueprint"	Побудована на оцінці здібності підприємства до інновацій, для чого виокремлюють дев'ять груп показників, серед яких: накопичені, придбані здібності, ділова мережа, інтелектуальна власність, технологічна можливість реалізації інновацій, перспективи зростання компанії та ін.	-	+/-	+	+
9	Методика консалтингової фірми Ernst & Young "Measures that Matter"	Детальне дослідженні восьми чинників, що знаходяться в зоні пильної уваги інвесторів на фондовому ринку й впливають на вартість інтелектуального капіталу. Ці чинники, у свою чергу, розгортаються в 39 детальніших показників, які й оцінюються	-	-	+/-	+
10	Невидимий баланс Konrad Group	Методика Konrad Group заснована на розподілі інтелектуального капіталу на індивідуальний капітал і структурний капітал та оцінці його шляхом використання системи індикаторів	+/-	+/-	+/-	+/-
11	Монітор інтелектуального капіталу К.Е. Свейбі Intangible Assets Monitor	Методика Intangible Assets Monitor розділяє невідчутні активи на зовнішню структуру, внутрішню структуру й компетенцію людей. Кожен із трьох нефінансових показників оцінюється з точки зору зростання ефективності, стабільності й інновацій	+	+	+	+

¹ I – мікро-, II – мале, III – середнє, IV – велике підприємство

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7
13	Knowledge Quick Scan	Методика діагностики стану компанії в галузі роботи з інтелектуальним капіталом, що включає в себе анкетування й аналіз процесів управління знаннями	+	+	+	+
14	Вимір споживчого капіталу	Методика дозволяє визначити доходи, що отримує компанія від підтримання стосунків із постійним клієнтом	-	-	+/-	+/-
15	Методика Хаусела-Канівського	В основу методики покладено визначення ефективності використання нематеріальних інтелектуальних активів компанії з метою власного самовдосконалення та самоорганізації	+/-	+/-	+/-	+/-
16	Цитування патентів	Метод заснований на оцінці цитування патентів, розроблених фірмою	-	-	+/-	+/-
17	Метод підрахунку невідчутної вартості	Заснований на розрахунку надлишкового доходу на матеріальні активи з подальшою його інтерпретацією як оцінки інтелектуального капіталу	-	-	+/-	+/-
18	Метод розрахування нематеріальної цінності активів Calculated intangible value	В основі оцінювання знаходиться модель залишкового операційного прибутку (residual operating income – REOI), який характеризує ефект, одержуваний організацією від використання як матеріальних, так і нематеріальних активів.	-	-	+/-	+/-
19	Вартість нематеріальних активів компанії	Методика визначення вартості нематеріальних активів підприємства на основі даних бухгалтерської звітності	+/-	+/-	+/-	+/-
20	Збалансована система показників Balanced Scorecard	Методика оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, яка ґрунтується на чотирьох складових – фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання	+	+	+	+
21	Метод прямого вимірювання інтелектуального капіталу Direct Intellectual Capital methods	Заснований на ідентифікації та грошовій оцінці окремих активів і компонентів інтелектуального капіталу, після чого виводиться інтегральна оцінка інтелектуального капіталу компанії.	+	+	+	+
22	Метод віддачі на активи Return on Assets methods	Відношення середнього доходу компанії до відрахування податків за деякий період до матеріальних активів порівнюється з аналогічними показниками по галузі в цілому.	+/-	+/-	+/-	+/-
23	Метод підрахунку балів Scorecard Methods	Ідентифікуються різні компоненти нематеріальних активів, генеруються і докладаються індикатори та індекси у вигляді підрахунку балів або як графі.	+/-	+/-	+/-	+/-
24	Метод всеосяжної оцінки	Використовує ієрархію зважених індикаторів, які комбінуються між собою для відносної оцінки інтелектуального капіталу. Можливо використовувати тільки на рівні держави, оцінки не прийнятні в цілях обліку.	-	-	-	-

Додаток В

Таблиця В.1

Значення коригуючого коефіцієнту a для прогнозування очікуваного значення дохідності від інвестицій в інтелектуальний капітал

Рівень інтелектуального капіталу, X	Значення коригуючого коефіцієнта, a											
	Короткострокове прогнозування терміном на 1-2 роки				Середньострокове прогнозування до 7 років				Довгострокове прогнозування до 20 років			
	Мікро	Мале	Середнє	Велике	Мікро	Мале	Середнє	Велике	Мікро	Мале	Середнє	Велике
$0 \leq X < 0,33$	0,010	0,025	0,030	0,040	0,0018	0,0025	0,0040	0,0050	10^{-6}	$10^{-6} \cdot 2,5$	$10^{-6} \cdot 3$	$10^{-6} \cdot 3,5$
$0,33 \leq X < 0,67$	0,015	0,030	0,035	0,050	0,0025	0,0030	0,0055	0,0057	$10^{-6} \cdot 5$	$10^{-6} \cdot 4$	$10^{-6} \cdot 6$	$10^{-6} \cdot 5,5$
$0,67 \leq X \leq 1$	0,025	0,035	0,045	0,055	0,0030	0,0045	0,0070	0,0064	$10^{-6} \cdot 6$	$10^{-6} \cdot 6$	$10^{-6} \cdot 7$	$10^{-6} \cdot 7$

Додаток Г

Таблиця Г.1

Провідні українські підприємства машинобудування, які виробляють високотехнологічну продукцію (дані станом на 2012 р.) [20]

Компанія		Кількість працівників	Штаб-квартира
1	2	3	4
1	Мотор Січ	23 841	Запоріжжя
2	Запорізький автомобілебудівний завод	17 000	Запоріжжя
3	НКМЗ	16 000	Краматорськ
4	Азовмаш	15 000	Маріуполь
5	НВК Гірничі машини	13 000	Донецьк
6	Сумське НВО ім. Фрунзе	12 530	Суми
7	Антонов	12 000	Київ
8	Зоря-Машпроект	11 884	Миколаїв
9	Південмаш	11 524	Дніпропетровськ
10	Крюковський вагонобудівний завод	9 000	Кременчук
11	Луганськтепловоз	8 426	Луганськ
12	УПЕК	8 000	Харків
13	НОРД	6 445	Донецьк
14	Електроважмаш	5 221	Харків
15	Турбоатом	5 107	Харків
16	Херсонський суднобудівний завод	5 000	Херсон
17	ПАТ«Запоріжтрансформатор»	4 900	Запоріжжя
18	Стаханівський вагонзавод	4 872	Стаханів
19	АвтоКрАЗ	4 653	Кременчук
20	ДАХК «Артем»	4 211	Київ
21	Дніпровагонмаш	4 044	Дніпродзержинськ
22	НВК «Іскра»	3 795	Запоріжжя
23	Об'єднання «Комунар»	3 389	Харків
24	Завод «Арсенал»	3 330	Київ
25	Завод ім. Малишева	3 300	Харків
26	Богдан	2 848	Київ
27	ХТЗ	2 809	Харків
28	Суднобудівний завод ім. 61 комунара	2 657	Миколаїв
29	Новатор	2 574	Хмельницький
30	ХМЗ «ФЕД»	2 521	Харків
31	Насосенергомаш	2 337	Суми
32	Суднобудівний завод «Залів»	2 226	Керчь
33	Фіолент	1 834	Сімферополь
34	Ізюмський приладобудівний завод	1 800	Ізюм
35	Хартрон	1 791	Харків
36	Машзавод	1 700	Чернівці
37	СКМЗ	1 416	Краматорськ
38	ПрАТ «ОТІС»	1 320	Київ
39	ХЗПТУ	1 268	Харків

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4
40	Мотордеталь-Конотоп	1 224	Конотоп
41	Полтавський турбомеханічний завод	1 203	Полтава
42	Красилівський Агрегатний Завод	1 186	Хмельницький
43	ФСК "Море"	1 042	Феодосія
44	Фотоприлад	977	Черкаси
45	Дизельний завод	908	Кривий Ріг
46	Меридіан	845	Київ
47	Київприлад	836	Київ
48	НДІРВ	708	Харків
49	ПАТ "Квазар"	638	Київ
50	Херсонмаш	594	Херсон
40	Мотордеталь-Конотоп	1 224	Конотоп
41	Полтавський турбомеханічний завод	1 203	Полтава
42	Красилівський Агрегатний Завод	1 186	Хмельницький
43	ФСК "Море"	1 042	Феодосія
44	Фотоприлад	977	Черкаси
45	Дизельний завод	908	Кривий Ріг
46	Меридіан	845	Київ
47	Київприлад	836	Київ
48	НДІРВ	708	Харків
49	ПАТ "Квазар"	638	Київ
50	Херсонмаш	594	Херсон

Додаток Д

Акти про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Акт про впровадження ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА»



ВКМ-АРМАТУРА

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВКМ-АРМАТУРА»	Р/р 2600 9143193 в АТ «Райффайзен Банк Аваль», МФО 380805 ЄДРПОУ 35907383, ПІН 359073818195 Свідоцтво №200091095	Общество с ограниченной ответственностью «ВКМ-АРМАТУРА»
Юридична адреса: 40000, Україна, м. Суми вул. Скрябіна, 38А Адреса для кореспонденції: 40022, Україна, м. Суми, вул. Чехова, 45 тел.: +38(0542) 79-89-01 факс: +38(0542) 77-44-57 e-mail: vkm@vkm-armatura.com.ua		Юридический адрес: 40000, Украина, г. Сумы ул. Скрябина, 38А Адрес для корреспонденции: 40022, Украина, г. Сумы, ул. Чехова, 45 тел.: +38(0542) 79-89-01 факс: +38(0542) 77-44-57 e-mail: vkm@vkm-armatura.com.ua

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Щербаченко Вікторії Олексіївни

на тему «Економічні основи управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції»

№ 4

«1» березня 2016 р.

Виданий Щербаченко Вікторії Олексіївни та засвідчує те, що наукові та методичні розробки її дисертаційної роботи на тему: «Економічні основи управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції», поданої на здобуття ступеня кандидата економічних наук, мають практичне значення для ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА» і дали можливість здійснити таке:

- 1) провести оцінку нематеріальних активів підприємства за допомогою методики, розробленої дисертантом;
- 2) на основі результатів оцінки інтелектуального капіталу сформувані перспективні напрямки його ефективного використання;
- 3) обрати стратегію управління інтелектуальним капіталом підприємства;
- 4) сформувані комплекс заходів щодо відтворення інтелектуального капіталу через інтелектуальний потенціал працівників підприємства.

Впровадження запропонованих у дисертаційній роботі Щербаченко В.О. науково-методичних положень дозволяє більш ефективно здійснювати управління нематеріальними активами, які становлять основу забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної конкуренції, як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Директор
ТОВ «ВКМ-АРМАТУРА»



Р.С. Братушка

Акт про впровадження ТОВ «Турбомаш»

ООО "ТУРБОМАШ"
УКРАИНА
ул. Герасима Кондратьева, 98А г. Сумы,
40021
тел./факс (0542) 655-190, 655-191,
619-658, 619-698
e-mail: techno@turbomash.sumy.ua
www.turbomash.sumy.ua

**TURBO
MASH**

"TURBOMASH" & LTD
UKRAINE
98A, Gerasim Kondratyev Str., Sumy, Ukraine, 40021
telephone/Fax (0542) 655-190, 655-191
619-658, 619-698
e-mail: techno@turbomash.sumy.ua
www.turbomash.sumy.ua

АКТ

про впровадження результатів
дисертаційного дослідження
Щербаченко Вікторії Олексіївни
на тему *«Економічні основи управління інтелектуальним капіталом підприємства
в умовах глобальної конкуренції»*

№ 125/1

«15» березня 2016 р.

Цим актом підтверджується впровадження у діяльність ТОВ «Турбомаш» (м. Суми) рекомендацій та розробок, запропонованих Щербаченко Вікторією Олексіївною у дисертаційній роботі на тему: «Економічні основи управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції».

Впровадження розроблених методичних положень, дало можливість:

- за результатами оцінки інтелектуального капіталу підприємства обрати стратегію розвитку інформаційного капіталу;
- сформувати комплекс заходів щодо реалізації обраної стратегії управління інтелектуальним капіталом;
- обрати конкурентну стратегію розвитку підприємства.

В цілому результати проведеного дисертаційного дослідження Щербаченко В.О. надали підприємству можливість комплексно і методично підійти до процесу ідентифікації нематеріальних активів та управління інтелектуальним капіталом в умовах інформаційної економіки.

Директор
ТОВ «Турбомаш»



М.В. Олефіренко



Система менеджмента качества соответствует
требованиям международного стандарта ISO 9001:2008

Акт про впровадження АТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»»



АТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»»
 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 «ВНДІкомпресормаш»»
 40020, Україна, м. Суми, проспект Курський, 6
 код ЄДРПОУ 00220434
 тел.: +38 (0542) 674-156, факс: +38 (0542) 674-179
 E-mail: info@vniikompresormash.com.ua
 www.nicmas.com
 www.nicmas-market.com



« 5 » 05 2016р № 04/00 - 008116

На № _____ от _____

АКТ

**про впровадження результатів
 дисертаційного дослідження
 Щербаченко Вікторії Олексіївни
 на тему «Економічні основи управління інтелектуальним капіталом
 підприємства в умовах глобальної конкуренції»**

Цим актом підтверджується впровадження у діяльність АТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»» (м.Суми) рекомендацій та розробок, запропонованих Щербаченко Вікторією Олексіївною у дисертаційній роботі на тему: «Економічні основи управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції».

Застосування методичних положень, розроблених у дисертаційній роботі дозволило:

- 1) шляхом здійснення оцінки інтелектуального капіталу підприємства за допомогою методики, розробленої дисертантом, виявити та оцінити нематеріальні інтелектуальні активи та сформувані перспективні напрямки їх розвитку та ефективного використання;
- 2) прийняти рішення щодо вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства;
- 3) обрати конкурентну стратегію розвитку підприємства, виходячи із обсягів доданої вартості створеної інтелектуальним капіталом та розмірів підприємства.

В цілому результати проведеного дисертаційного дослідження Щербаченко В.О. надали підприємству можливість комплексно і методично підійти до процесу ідентифікації нематеріальних активів та управління інтелектуальним капіталом за умов сучасної конкуренції на ринку товарів промислового призначення, і тим самим підвищити шанси на ринковий успіх.

Головний інженер

АТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»»

В.А.Коломієць

Акт про впровадження СумДУ 1 сторінка



ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор
Сумського державного університету

В.Д. Карпуша

« 8 » квітня 2016 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційної роботи
асистента кафедри економічної теорії
Щербаченко Вікторії Олексіївни
на тему «Економічні основи управління інтелектуальним капіталом підприємства
в умовах глобальної конкуренції»

« 8 » квітня 2016 р.

Суми

№ 6

Комісія у складі:

Голова – директор навчально-наукового інституту фінансів,
економіки та менеджменту імені Олега Балацького
д.е.н., професор *Васильєва Т.А.*
Члени комісії – завідувач кафедри економічної теорії,
д.е.н., професор *Прокопенко О.В.*,
начальник навчально-методичного відділу,
к.е.н., доцент *Скляр І.Д.*

цим актом засвідчує, що у термін з 04.04.2016 р. по 06.04.2016 р. виконано роботу з визначення фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Щербаченко Вікторії Олексіївни на тему «Економічні основи управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції» у навчальний процес навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького Сумського державного університету.

Комісія розглянула такі матеріали:

1. Дисертаційну роботу Щербаченко В. О. на тему «Економічні основи управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції».
2. Робочі програми дисциплін «Інтелектуальна власність», «Мікроекономіка», «Міжнародний бізнес».
3. Навчально-методичні та наукові матеріали для вивчення цих дисциплін:
 - Щербаченко В.О. Економічне обґрунтування ролі інтелектуального капіталу у формуванні інноваційної економічної системи / В. О. Щербаченко, В. Ю. Школа // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, Т. I. – С. 72–78.
 - Щербаченко В.О. Інтелектуальний капітал як базис національної економічної системи / В.О. Щербаченко, О.В. Прокопенко, В.Ю. Школа // Вісник Донецького університету економіки і права: збірник наукових праць. – Донецьк:ДонУЕП, 2011. – №2. – С.31–36.
 - Щербаченко В.О. Управление интеллектуальным капиталом предприятия машиностроительной отрасли / В.Ю. Школа, В.А. Щербаченко // Основы экономики, управления и права. Периодический всероссийский научный журнал. – 2013 № 4 (10). – С. 87–91.
 - Shcherbachenko V.O., The shifting asset base and the rise of the new economy / O.V. Prokopenko, V.Y. Shkola, V.O. Shcherbachenko // Предприемачество. – Югозападен университет "Неофит Рилски", Стопански факултет. – № 2, 2014. – С. 6–11.

Акт про впровадження СумДУ 2 сторінка

- Shcherbachenko V.O. Competitive dimensions of human resources [Internet source] / V.O. Shcherbachenko, R. M. Neykova, O. V. Prokopenko // Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. – 2015. – № 1.
- Shcherbachenko V.O. Selection of intellectual capital management strategies [Online] / V.O. Shcherbachenko // Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. 2016. 1. Available: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_15.pdf

За результатами проведеної роботи комісією встановлено, що:

1. Розроблені у дисертаційній роботі Щербаченко В. О. на тему «Економічні основи управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції» теоретичні та методичні положення впроваджені як розділи курсів наступних дисциплін: «Інтелектуальна власність» (розділи «Оцінка об'єктів права інтелектуальної власності», «Управління інтелектуальною власністю»); «Мікроекономіка» (розділ «Інформація і знання як фактор виробництва»); «Міжнародний бізнес» (розділи: «Інтелектуальний капітал підприємства як фактор забезпечення конкурентоспроможності у глобальному середовищі», «Вибір стратегій росту підприємств різного розміру на міжнародних ринках залежно від рівня забезпечення інтелектуальним капіталом», «Управління інтелектуальним капіталом міжнародного підприємства»).

2. Застосування у навчальному процесі навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького Сумського державного університету матеріалів дисертаційного дослідження Щербаченко В.О. дало змогу адаптувати вказані дисципліни до сучасних умов господарювання, поглибити їх теоретичну та науково-методичну базу, підвищити якість підготовки фахівців з економічних і технічних спеціальностей.

Голова комісії

Директор навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького
д.е.н., професор

Т.А. Васильєва

Члени комісії

Завідувач кафедри економічної теорії,
д.е.н., професор

О.В. Прокопенко

Начальник навчально-методичного відділу,
к.е.н., доцент

І.Д. Скляр