

**Пермінова С.О.**, к. пед. н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Башкіна А.С.**, студентка  
факультету менеджменту та маркетингу  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗБІЛЬШЕННЯ ВАРТОСТІ КОМПАНІЇ

**Пермінова С.О., Башкіна А.С. Управління інтелектуальним капіталом у контексті загальної стратегії збільшення вартості компанії.** У статті розглянуто основні елементи інтелектуального капіталу, що впливають на вартість компанії. Окреслено конкретні стратегічні цілі і завдання, які висувують різні вимоги до окремих компонентів інтелектуального складника. Проаналізована методика оцінки інтелектуального капіталу, яка дає змогу вимірювати цінність організації для здійснення адекватних інвестицій у розвиток, а також формувати довгострокову стратегію забезпечення безперервного зростання вартості і конкурентоспроможності компанії.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, управління інтелектуальним капіталом, загальна стратегія, ринкова вартість компанії.

**Перминова С.А., Башкина А.С. Управление интеллектуальным капиталом в контексте общей стратегии увеличения стоимости компании.** В статье рассмотрены основные элементы интеллектуального капитала, влияющие на стоимость компании. Намечены конкретные стратегические цели и задачи, которые предъявляют различные требования к компонентам интеллектуальной составляющей. Проанализирована методика оценки интеллектуального капитала, которая позволяет измерять ценность организации для осуществления адекватных инвестиций в развитие, а также формировать долгосрочную стратегию обеспечения непрерывного роста стоимости и конкурентоспособности компании.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, управление интеллектуальным капиталом, общая стратегия, рыночная стоимость компании.

**Perminova S.A., Bashkina A.S. The management of the intellectual capital in the context of an overall strategy of increasing the company's value.** The article describes the main elements of the intellectual capital that influence the value of the company and identified specific strategic objectives and tasks that make different demands on individual components of the intellectual capital. There have been analyzed methods of assessment of the intellectual capital, which allow to measure the value of an organization for making adequate investment in the development and to form long-term strategy to ensure continuous growth of value and competitiveness of the company.

**Keywords:** intellectual capital, management of the intellectual capital, overall strategy, market value of the company.

**Постановка проблеми.** Інтелектуальний капітал розглядається як фактор руху глобальної економіки і водночас як ключ до успіху компанії. Сьогодні більшість підприємств мають у своєму арсеналі значну кількість наукомістких технологій, тому основним джерелом конкурентних переваг стає саме інтелектуальний капітал, який є потужним ресурсом організації, необхідним для виробництва продукції або надання послуг.

Інтерес до інтелектуального капіталу зріс на ґрунті пошуку нових джерел створення вартості компанії, яка все більше залежить від нематеріальних чинників. Акумуляуючи важливі ресурси фірми, які не мають фізичного змісту, але мають

здатність додавати цінність організації, роблячи її більш ефективною порівняно з конкурентами, інтелектуальний капітал є найпотужнішим активом у створенні вартості підприємства та стратегічних переваг компанії на ринку. Усвідомлюючи ризик, якому можуть піддатися у разі втрати своїх інтелектуальних ресурсів, сучасні компанії розпочали активне формування інтелектуального капіталу шляхом розвитку його структурного складника (людського, організаційного та клієнтського капіталу). Однак без ефективного управління цим ресурсом неможливі вибір правильної стратегії розвитку конкурентних переваг і забезпечення економічної стійкості організації.

Світова практика доводить, що ефективно використання структурних компонентів інтелектуального капіталу значно допомагає компанії в досягненні успіху, проте неправильне управління цим процесом може призвести до враження і зниження вартості організації, саме тому дослідження особливостей управління інтелектуальним капіталом у контексті загальної стратегії збільшення вартості компанії є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних аспектів інтелектуального капіталу знайшли відображення у працях Д. Белла, Дж. Гелбрейта, Л. Абалкіна, О. Грішнєвої, О. Кендюхова, А. Чухна та ін. Концепція та механізм управління інтелектуальним капіталом стали об'єктом вивчення вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема М. Армстронга, Е. Брукінга, Т. Стюарта, В. Іноземцева, М. Мелоуна, В. Базилевича, О. Бутнік-Сіверського та ін. Незважаючи на значний науковий доробок, питання управління інтелектуальним капіталом щодо збільшення ринкової вартості організації залишається актуальним і потребує вивчення.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження процесу управління інтелектуальним капіталом у контексті загальної стратегії збільшення вартості компанії.

**Виклад основних результатів.** Сучасна ринкова економіка орієнтована здебільшого на вираження прямих фінансових надходжень, проте зараз усе більшого значення набуває нематеріальний актив, який становить значну частину ринкової вартості компанії, оскільки основу прибутковості сучасної організації становить інтелектуальний капітал організації. Збільшення вартості підприємства є однією з основних стратегій у конкурентній боротьбі.

Ринкову вартість сучасної організації створюють такі види капіталу:

- фінансовий капітал, представлений грошовими коштами, у формі готівки та цінних паперів;
- інтелектуальний капітал, представлений у вигляді компетенцій людини, організаційних знань, що використовуються для створення матеріальних цінностей підприємства та зовнішніх зв'язків і цінності відносин у рамках організації.

За М. Армстронгом інтелектуальний капітал складається із запасу і руху корисних для організації знань. Ці знання можна розглядати як нематеріальні ресурси, які разом із матеріальними становлять ринкову або загальну вартість підприємства [1, с. 64].

Людський капітал створюється працівниками за рахунок їх уроджених і набутих знань, умінь, навичок, здібностей і компетенцій. Його розглядають як динамічний показник і дуже важливий фактор для процвітання організації. На відміну від фізичного капіталу людський капітал невіддільний від індивіда, невідчужуваний, не може бути власністю компанії та виступає скоріше тимчасово залученим елементом, подібним до боргових зобов'язань. Оскільки люд-

ський капітал є нематеріальним, він не піддається традиційним вартісним оцінкам [2, с. 431].

Організаційний капітал формується зі створених організацією знань, які зберігаються в базах даних, інструкціях, із норм організації, технологічних процесів, ноу-хау, брендів, ліцензій, авторських прав, патентів та ін. У компанії цей різновид капіталу виконує функції нагромадження знань і прискорення руху інформації.

Споживчий (клієнтський) капітал передбачає створення передусім тісних зв'язків підприємства з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), налагодження з ними взаємовигідних відносин, які побудовані на довірі, що є ключовим фактором успіху для сучасної організації. Клієнтський капітал збільшується за рахунок приросту кількості постійних клієнтів, зміцнення торгової марки, бренду організації [3, с. 186].

Усі ці складники інтелектуального капіталу організації знаходяться в тісному взаємозв'язку. Людський капітал є потенціалом підприємства, який за відповідних умов може перетворитися у дохід. Однак щоб це сталося, повинен також існувати організаційний капітал, завдяки якому можна трансформувати знання в прибуток підприємства. Цей різновид капіталу включає основні активи, тобто інфраструктуру підприємства і торгові активи. У результаті цього відбувається рекомбінація ресурсів, або використання комбінації різних ресурсів шляхом максимізації їх ефективності і збільшення результатів для підприємства. Таке поєднання робить можливим перетворення інновацій, що виникають на підприємстві, на вимірний показник, а саме прибуток, і дає повну картину інтелектуального потенціалу організації.

Компетенції (людський капітал) повинні підтримуватися відповідною корпоративною інфраструктурою (організаційний капітал), а також мають бути налагоджені зв'язки з клієнтами (клієнтський капітал). Поєднання всіх компонентів впливає на збільшення продуктивності та поліпшення фінансових показників підприємства. Високі фінансові показники, безумовно, будуть цікаві для інвесторів, які мають намір вкладати гроші у цю компанію; своєю чергою, це також буде стимулювати зростання цін на акції та збільшення вартості фірми, тому для примноження та збільшення прибутку організації доцільним є інвестування в усі складові частини інтелектуального капіталу.

Оскільки покращення ринкових позицій організації представляє собою дуже складний процес, сьогодні стає очевидним той факт, що вибір правильної стратегії розвитку конкурентних переваг і забезпечення економічної стійкості організації є неможливим без ефективного управління інтелектуальним капіталом. Цей процес орієнтований на збільшення вартості компанії на основі ефективного викори-

стання його структурних складників, і оскільки він не існує окремо від інших структур фірми, управління інтелектуальним капіталом має бути тісно пов'язане із загальною системою стратегічного управління, здійснюватися на всіх рівнях менеджменту та в усіх структурних підрозділах організації.

Управління інтелектуальним капіталом передбачає охоплення всіх процесів внутрішнього середовища, а саме [4]:

- у сфері кадрів управління інтелектуальним капіталом реалізується через навчання персоналу, формування та управління кадрового потенціалу, забезпечення системи ефективних комунікацій між компанією і працівниками;

- у сфері організації відбувається створення структури управління інтелектуальним капіталом, зміна загальної структури підприємства для найбільш ефективного управління, створення робочих груп і команд;

- у виробничій сфері проводиться аналіз і відбувається використання нових технологій, упровадження сучасних досягнень у виробництво, захист інформації;

- у сфері маркетингу здійснюється робота із зовнішнім середовищем, координація інформаційних потоків, створення і підтримання внутрішньо-корпоративних інформаційних ресурсів, розроблення творчих концепцій рекламних кампаній і заходів;

- у фінансовій сфері все спрямовано на забезпечення прибутковості та створення інвестиційних можливостей.

Для вибору правильної стратегії розвитку конкурентних переваг і забезпечення економічної стійкості організації управління її інтелектуальним капіталом має реалізуватися згідно із цілями і завданнями функціонування підприємства у визначених напрямках.

Спочатку шляхом інвентаризації відбувається виділення зі складу загальних ресурсів інтелектуальних, а далі ці ресурси піддаються оцінці як в абсолютних показниках (у грошовому вираженні), так і у відносних (у коефіцієнтах) за спеціальною методикою.

Далі здійснюється оцінка значущості інтелектуального капіталу шляхом зіставлення стратегії (з її рушійними факторами інтелектуальної вартості) на стратегічній карті створення вартості. Відображення ключових чинників вартості на візуальній карті має дві основні функції: забезпечення комплексної і послідовної реалізації стратегії з усіма рушійними факторами вартості інтелектуального капіталу; сприяння простій комунікації всередині стратегії та значимості інтелектуального капіталу в її реалізації. Карта створення вартості об'єднує три ключові елементи організаційної стратегії, а саме його ціннісну пропозицію, основні напрями діяльності, а також стимулюючі стратегічні елементи і рушійні фактори продуктивності [5].

Наступний крок передбачає отримання корисної управлінської інформації шляхом вимірювання продуктивності інтелектуального капіталу, яка може бути використана для аналізу динаміки продуктивності, розвитку творчих ідей, безперервного навчання, обґрунтованого прийняття управлінських рішень та управління ризиками.

Для того щоб оцінити вплив інтелектуальних ресурсів на вартість підприємства, аналізуються процеси, яким піддаються елементи інтелектуального капіталу в ході управління [6, с. 691]:

- безперервний процес приросту вартості інтелектуальних активів;

- мережевий ефект;

- перетворення інтелектуального капіталу в грошову форму (готівкові гроші);

- вплив на зростання виручки підприємства;

- важіль інтелектуального капіталу.

Процес приросту вартості інтелектуальних активів виникає на основі їх подільності, а також на базі підвищення ефективності відповідно до збільшення їх використання. Інтелектуальні активи можуть бути використані в декількох місцях одночасно, що мінімізує витрати, крім того, їх експлуатація не несе за собою зносу, тобто витрат на амортизацію, тому додаткові інвестиції в інтелектуальні активи, як правило, мають інвестиційний характер, а не відтворний.

Мережевий ефект є ще одним фактором, що визначає вартість інтелектуальних активів і, як наслідок, збільшує вартість компанії. Переваги випливають із членства організації в мережі реляційних зв'язків. Реляційний капітал, який є потенційною конкурентною перевагою і, таким чином, визначає вартість активів, – це відносини між підприємствами та зовнішніми зацікавленими сторонами, здебільшого між постачальниками і клієнтами.

Процес перетворення інтелектуального капіталу в готівку полягає в перетворенні наявного інноваційного капіталу в джерела доходу. Вплив інтелектуального капіталу на зростання виручки компанії пов'язаний з характером впливу окремих елементів нематеріальних активів на основну діяльність компанії. На практиці важко визначити, яка частка майна відповідає за генерацію певної частини доходів, також ускладнює визначення ступеню їх впливу те, що нематеріальні активи не мають матеріального виразу. Тим не менш, прослідковується, що поліпшення в окремих галузях господарської діяльності підприємства, тобто управління людьми, управління взаємовідносинами з партнерами і клієнтами можуть сприяти збільшенню доходів і зниженню витрат бізнесу.

Ефект важеля інтелектуального капіталу вказує на те, що інтелектуальний капітал має вплив на збільшення прибутковості фірми через створення нових продуктів, послуг та бізнес-процесів. Ця функція нагадує явище фінансового важеля, де за допомогою використання додаткових джерел фінан-

сування збільшуються повернення від власного вкладеного капіталу.

У процесі оцінки інтелектуального капіталу підприємства використовують різні методики, однак найбільш ефективним методом вважається система збалансованих показників, в якій враховується взаємна відповідність змісту заходів, що плануються, і змісту та рівня цільових показників (клієнтів, фінансів, персоналу, внутрішніх бізнес-процесів тощо).

Для ефективного використання цієї системи в організації існує певна послідовність [7, с. 27]:

1) стосовно прийнятої управлінської стратегії основна увага акцентується на персоналі, його знаннях і вміннях;

2) уточнюються цілі й оперативні завдання щодо роботи з персоналом;

3) плануються цільові показники та заходи щодо розвитку інтелектуального капіталу;

4) поліпшення показників продажів та ефективна організація внутрішніх бізнес-процесів за рахунок підвищення комерційного потенціалу інтелектуальних продуктів зумовлюють покращення фінансових показників;

5) поліпшення фінансових показників безпосередньо веде до збільшення ринкової вартості підприємства.

Система збалансованих показників надає нові можливості управління вартістю підприємства і вимірювання того, як поліпшення цільових показників в одній із функціональних сфер менеджменту (зокрема, у сфері управління персоналом та інтелектуальною власністю), будучи збалансованою, покращує ключові для вартості підприємства фінансові показники і тим самим збільшує його ринкову вартість. Використання системи збалансованих показників позитивно впливає на збільшення темпу зростання обсягу продажів, зниження витрат, підвищення рентабельності інвестованого капіталу, покращення структури капіталу підприємства, яке зумовлене збільшенням комерційного потенціалу інтелектуальних продуктів. Орієнтація методу на адаптацію показників оцінки для кожного конкретного випадку дає змогу комплексно підходити до фінансової та нефінансової оцінки активів, що дає

можливість довгострокового планування створення вартості і розвитку організації в цілому [8].

Вітчизняні компанії, володіючи значним потенціалом із різних компонентів інтелектуального капіталу, не мають навичок по їх узагальненому вимірюванню, оцінці та комплексному й ефективному управлінню цим ресурсом, наслідком чого є незбалансованість структурних складників інтелектуального капіталу, а також показники, які не включені в стратегію розвитку бізнесу, що в цілому не сприяє зростанню конкурентоспроможності та вартості активів організацій.

**Висновки.** В умовах сучасного бізнесу все більш важливим фактором у процесі створення економічної вартості підприємств стає інтелектуальний капітал у зв'язку зі зростанням ролі нематеріальних активів. Для того щоб позитивно вплинути на майбутні успіхи організації, необхідно ефективно керувати інтелектуальними ресурсами, які лежать в основі створення цінності компанії. Грамотно побудована система управління знаннями та формування інтелектуального капіталу в компанії є запорукою успіху прийняття ефективних рішень, націлених на максимізацію вартості бізнесу та отримання конкурентних ринкових переваг.

Здатність провідних компаній ефективно використовувати наявні нематеріальні активи, видобуваючи з них максимальні економічні вигоди, та примножувати свій інтелектуальний капітал дає їм змогу повною мірою реалізувати стратегію підвищення вартості організації шляхом створення значних фінансових показників. У зв'язку із цим інтелектуальний капітал особливо цінний для організації як об'єкт залучення інвестицій, оскільки інвесторів передусім цікавлять компанії з високими фінансовими результатами, які збільшуються за допомогою інтелектуальних ресурсів.

Сьогодні виграють ті підприємства, які розробляють удачі стратегії на основі створення, накопичення, використання знань, примноження інтелектуального капіталу та успішно їх реалізують, що призводить до підвищення ефективності бізнесу, сталого розвитку та зростання конкурентоспроможності компанії.

#### Список літератури:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; 8-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
2. Базилевич В.Д. Интеллектуальная собственность: креативы метафизического поиска / В.Д. Базилевич, В.В. Ильин. – Київ: Знання, 2008. – 687 с.
3. Bhatti W. The Role of Intellectual Capital in Creating and Adding Value to Organizational Performance: A Conceptual Analysis / W. Bhatti, A. Zaheer // Electronic Journal of Knowledge. – 2014. – № 3. – P. 187–194.
4. Кораблина Л.Е. Управление интеллектуальным капиталом предприятия / Л.Е. Кораблина // Сайт Российского государственного заочного аграрного университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://edu.rgazu.ru/file.php/1/vestnik\\_rgazu/data/20140519154659/010.pdf](http://edu.rgazu.ru/file.php/1/vestnik_rgazu/data/20140519154659/010.pdf).
5. Marr B. Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital / Bernard Marr // The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants. – 2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/2008/09/mag-intcapital-eng.pdf>.

6. Rzempala J. Kapital intelektualny jako element wartosci przedsiebiorstwa / J. Rzempala, A. Rzempala // *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*. – 2014. – № 66. – P. 687–694.

7. Барашкина В.В. Интеллектуальный капитал как фактор стоимости компании / В.В. Барашкина. // *Экономика. Менеджмент. Инновации*. – 2013. – № 6. – С. 25–31.

8. Ястремська О.М. Інтелектуальний капітал підприємства: проблеми визначення та оцінки / О.М. Ястремська, В.В. Воликов, Д.О. Ріпка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/723/9.pdf?sequence=1>.

УДК 338.984

**Пінчук Т.А.**, старший викладач  
кафедри менеджменту та маркетингу  
*Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова*

## ЩОДО ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Пінчук Т.А. Щодо принципів управління програмами розвитку підприємства.** У статті досліджено, узагальнено та систематизовано теоретичні аспекти щодо принципів управління програмами розвитку підприємства. Показано, що розроблення та реалізація програми розвитку підприємства є необхідною умовою для його ефективного функціонування та розвитку. Доведено, що визначення оптимальної ідеї виявляється неможливим, тому що це пов'язано з постійною зміною внутрішнього та зовнішнього середовища. Як наслідок, її вибір зазвичай пов'язаний із програмними цілями розвитку в контексті стратегічного плану. Запропоновано основні елементи стратегічного планування підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, принципи, програма розвитку, соціально-економічний розвиток, управління.

**Пинчук Т.А. О принципах управления программами развития предприятия.** В статье исследованы, обобщены и систематизированы теоретические аспекты относительно принципов управления программами развития предприятия. Показано, что разработка и реализация программы развития предприятия является необходимым условием для его эффективного функционирования. Доказано, что определение оптимальной идеи оказывается невозможным, так как это связано с постоянным изменением внутренней и внешней среды. Как следствие, ее выбор обычно связан с программными целями развития в контексте стратегического плана. Предложены основные элементы стратегического планирования предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, принципы, программа развития, социально-экономическое развитие, управление.

**Pinchuk T.A. About program management principles of the company's development.** In the article the theoretical aspects regarding the management of programs of enterprise development principles, as well as their generalization and systematization are provided. It is shown that the development and implementation of program development is a prerequisite for the efficient functioning and development. Proved that determine the optimal idea is impossible because it is due to the constant changing internal and external environment. As a result, her choice is usually associated with software development goals in the context of the strategic plan. In the context of this study suggested basic elements of strategic planning company.

**Keywords:** enterprise, the principles of the program of socio-economic development, management.

**Постановка проблеми.** Довготривала ефективна робота підприємства та його економічне зростання визначаються достовірним вибором стратегічних орієнтирів, що дають змогу найкращим чином реалізувати його потенціал – технічний, людський, фінансовий, ресурсний тощо.

У сучасних умовах важливим є здійснення такого управління, яке забезпечувало би адаптацію підприємства до швидко мінливих умов ведення підприємницької діяльності. Водночас прискорення змін

у підприємницькому середовищі, зростання вимог і зміна попиту споживачів до продукції (послуг, робіт), зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація та поява нових можливостей для підприємницької діяльності, що відкриваються досягненнями науки й техніки, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також низка інших причин призвели до різкого зростання значення формування програм розвитку підприємства. Природно,