



Оксана МЕЛЬНИК

**МЕТОДИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ
ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНО-
ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Резюме

Розглянуто методичні та прикладні підходи до управління нематеріальними активами (НМА), передумови їх створення, використання та управління. Запропоновано концепцію стратегічно-орієнтованого управління НМА (СУНМА), яка охоплює цільові настанови, методи формування та оцінку ефективності використання НМА, а також інструменти реалізації стратегії управління нематеріальними активами різного типу.

Ключові слова

Нематеріальні активи, стратегічно-орієнтоване управління нематеріальними активами, технологія управління, ефективність управління нематеріальними активами.

© Оксана Мельник, 2013.

Мельник Оксана, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна.

Класифікація за JEL: B21, D04.

Сучасна економіка, заснована на знаннях, передбачає безперервний рух та постійні зміни як підприємств, так і середовища. Однак проблема вітчизняних підприємств криється в тому, що зазвичай вони не знають, який результат бажать отримати, а тим паче, які ресурси для цього будуть потрібні та в якому співвідношенні.

Забезпечення ефективного функціонування підприємств в новій (знаневій) економіці потребує пошуку нових підходів до використання наявних ресурсів. Рушійними силами нової економіки визнано:

- швидкі, складні та безперервні зміни, що пронизують усі сфери життя, внаслідок чого базові параметри виробництва (капітал, менеджмент, ринки, інформація, технології тощо) можуть бути організовані поза межами національних кордонів;
- знання є основним стратегічним ресурсом, що забезпечує підприємствам стійки конкурентні переваги в довгостроковій перспективі;
- споживачі та виробники дедалі більше зміщують свою увагу від матеріального виробництва в бік інформаційної діяльності;
- глобалізація науково-технічних розробок, де виробництво дедалі більшою мірою залежить від досягнень науки і техніки;
- інформаційні технології, що здійснюють так звану «тиху революцію».

Головною відмінною рисою нової економіки є використання нематеріальних активів (НМА) та швидкий розвиток «нематеріальної складової» (переважно інформаційно-комунікаційної) середовища господарської діяльності. Таким чином, відбувається зміна парадигми економічного розвитку, що знаходить прояв через звуження сфер значущості матеріальних ресурсів та розширення просторових меж зростання бізнес-діяльності [11, с. 37]. У таких умовах важливим є питання досягнення та утримання успіху підприємствами в довготривалій перспективі на ринках, що швидко змінюються.

Ресурсна теорія певною мірою пояснює результативність діяльності підприємств в залежності від володіння унікальними ресурсами. Однак виникає певна тавтологія, яка полягає в тому, що підприємство є ефективним, коли воно володіє певними унікальними ресурсами; таким чином, якщо воно формує в себе ці ресурси, то воно є унікальним [12, 17]. Подолання цього протиріччя в

ресурсному напрямі теорії стратегічного управління можливе за рахунок побудови ефективного організаційно-економічного механізму управління такими унікальними ресурсами, переважна частка яких являє собою НМА, про що свідчить зростання їхньої ваги в активах успішних компаній світу [9].

Витоки ресурсної теорії беруть початок у роботах Е. Пенроуз, Дж. Барні, Б. Вернерфельта, Р. Гранта [12, 14, 15, 18]. Формування методології діагностики активів підприємства досліджено в працях О. Бутнік-Сіверського, В. Верби, О. Мендрула, І. Репіної. Роль знань як основоположного фактору нематеріальних активів висвітлено у працях зарубіжних вчених Д. Белла, К. Віїга, П. Друкера, В. Іноземцева, С. Унтера, Г. Клейнера, Б. Мільнера, І. Нонака, Х. Такеучі, Д. Тіса, О. Тоффлера. Щодо вивчення нематеріальних активів вітчизняних підприємств, то варто відзначити наукові здобутки таких дослідників, як Д. Богиня, О. Гребешкова, М. Дороніна, О. Н. Іванченко, А. Колот, Н. Лук'яненко, Л. Михайлова, Л. Мельничук, О. Олексюк, Н. Ревуцька, О. Федонін, Н. Шевчук та ін.

Постановка проблеми. Нині існує низка основних стратегічних пріоритетів компанії, серед яких актуальним є усвідомлення потреби у формуванні та ефективному використанні нематеріальних активів, дослідженні їх впливу на розвиток підприємства та забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку. Нематеріальні активи стають важливим фактором формування цінностей у сучасній економічній науці. Проте доволі часто вони являють собою товар, який сприяє створенню цінностей лише разом із виробничими ресурсами. Таким чином, для того щоб управляти підприємством, підвищуючи продуктивність і створюючи цінності, управлінцям слід розуміти роль нематеріальних активів, які можуть бути стратегічно важливими.

Незважаючи на переконливі факти впливу нематеріальних активів на конкурентоспроможність зарубіжних компаній, у практиці господарювання вітчизняних підприємств нематеріальні активи майже не оцінюють та не обліковують [4].

Мета статті. З огляду на багатогранність та дискусійність визначеної проблематики, пропонуємо зосередити увагу на дослідженні методичних та прикладних аспектів впровадження стратегічно-орієнтованого управління НМА, етапах та інструментах його розробки й впровадження, визначенні результативності відповідних управлінських заходів.

Виклад основного матеріалу. Майбутнє будь-якої компанії залежить від її здатності отримувати, зберігати, розповсюджувати та використовувати знання, що є основою НМА. Тому важливо створити дієву систему управління ресурсами такого роду [11, с. 384].

Вирішення завдання створення та використання НМА підприємства повинно бути підпорядковане формуванню нового напрямку та функцій стратегічного управління в рамках розробки дієвої підсистеми стратегічно-

орієнтованого управління НМА. Таким чином, підприємство має створити певний організаційно-економічний механізм, який сприяв би ефективному управлінню НМА.

Під стратегічно-орієнтованим управлінням НМА пропонуємо розуміти комплекс заходів з ідентифікації та оцінки НМА, виявлення джерел їх формування та створення умов для їх розвитку і корисного застосування з урахуванням стану та динаміки зовнішнього середовища, спрямованих на зростання капіталізації підприємства та набуття стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. У такому контексті підсистема стратегічно-орієнтованого управління НМА виявляється через сукупність технологій, процесів, процедур та механізмів, що дадуть змогу отримувати нові цінності від використання НМА залежно від стратегічних цілей компанії. Розглянемо детальніше кожен складову підсистему стратегічно орієнтованого управління НМА в системі стратегічного управління підприємством.

Можна стверджувати що технологія управління нематеріальними активами являє собою сукупність систематичних процесів підтримки стійкого режиму функціонування системи управління НМА, процедур та методологічних підходів через прийняття і реалізацію господарських рішень з використанням найбільш раціональних методик та прийомів з ідентифікації, оцінки та визначення стратегічного профілю НМА. Таким чином, мета технології управління НМА – систематизація та раціоналізація управлінського процесу, що передбачає чітку формалізацію операцій управління НМА, потрібну для досягнення стратегічних цілей [9, с. 417].

Концепція проектування підсистеми стратегічно-орієнтованого управління НМА базується на використанні типології підприємств, що представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Типологія підприємств на основі використання НМА*

Типологія підприємств	Конкурентна позиція	Особливості управління
Підприємства з високим рівнем НМА	Домінантна	Продаж чи оренда частини невикористаних активів. Формування ринку НМА
Підприємства з середнім рівнем НМА	Стабільна	Розвиток активів певного типу. Купівля НМА у вигляді патентів, ліцензій тощо
Підприємства з низьким рівнем НМА	Слабка	Низький рівень інноваційної активності та розвитку НМА

* розроблено автором на основі [5, 11].

У такому контексті важливим є визначення поточного стану підприємства та його ресурсного потенціалу, поточних та перспективних потреб у ресурсах, а також нарощення потенціалу НМА з метою забезпечення стратегічної стійкості та досягнення цілей.

Аналізуючи теоретичні підходи до трактування суті НМА та формування методів управління ними, що висвітлюються в роботах К.-Е. Свейбі, Дж. Саллівана, Т. Стюарта, Б. Лева, І. Нонаки, Х. Текеучі та ін., а також узагальнюючи прикладні розробки з управління нематеріальними активами (Г. Азгальдова, Е. Брукінг, Н. Бонтіса, Б. Гейтса, Л.Едвінссона Сен Ожа, Р. Каплана, Д. Нортон), можна говорити про можливість формалізації процесу управління НМА у вигляді певного алгоритму.

Розвиваючи концепцію стратегічно-орієнтованого управління НМА промислових підприємств, система являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що складаються з технології управління нематеріальними активами, чинників та факторів, які впливають на забезпечення реалізації СУНМА, моделей стратегічно-орієнтованого управління НМА, та стратегій, які за даних умов впроваджують на підприємстві.

Процес стратегічно-орієнтованого управління НМА можна визначити у вигляді етапів:

- 1) визначення цілей стратегічного управління НМА (інтереси ключових стейкхолдерів підприємства);
- 2) управління (уточнення) стратегічних орієнтирів підприємства;
- 3) побудова стратегічного профілю НМА підприємства (на основі відповідності ключових факторів успіху КФУ галузі розробка програми стратегічно-орієнтованого управління НМА відповідно до вимог визначених загальнокорпоративної стратегії та бізнес-стратегій підприємства);
- 4) виявлення стратегічно значущих НМА (формалізація прикладного інструментарію для обґрунтування набору стратегій формування НМА та оцінювання/прогнозування їх портфелю);
- 5) структурно-організаційне забезпечення стратегічно-орієнтованого управління НМА (економічна оцінка та інвентаризація наявних НМА);
- 6) розробка стратегії формування НМА різних типів;
- 7) розробка програм та проектів використання НМА (перетворення не-явних у явні);
- 8) капіталізація стратегічно значущих НМА.

Імплементация стратегічно-орієнтованого управління НМА в систему стратегічного управління промисловими підприємствами, насамперед, сприятиме формуванню нового підходу до управління підприємством, а саме:

- появи нових технологій, процесів та методів, які мають інтегруватися в наявні;
- змінам в організаційній структурі та організаційній культурі підприємства;
- створенні бар'єрів для входу в галузь конкурентів [8, 11].

Однак важливим у цьому випадку є визначення результативності впровадження підсистеми в систему стратегічного управління підприємством. Результативність будь-якої системи – це її властивість досягати поставленої мети в заданих умовах та з певною якістю. Показники ефективності характеризують ступінь пристосованості системи до виконання поставлених перед нею завдань і є узагальнювальними показниками оптимальності функціонування [6,7].

Визначення результативності підсистеми стратегічно-орієнтованого управління НМА супроводжується певними труднощами. На це є дві причини: перша – неспроможність ринку реально оцінити капіталізацію НМА; друга – слабка розробка методичного інструментарію оцінки результативності використання НМА.

На наше переконання, у загальному сенсі результативність СУНМА може визначатися як ринком (збільшення ринкової вартості фірми), так і підприємством (насамперед ступенем досягнення поставлених цілей управління). Однак є і специфічні показники визначення результативності функціонування підсистеми стратегічно-орієнтованого управління НМА, наприклад, визначення рівня інтелектуальної ренти (вигоди від використання НМА).

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження вважаємо за необхідне зробити певні висновки.

По-перше, стратегічно-орієнтоване управління НМА слід розглядати двояко: 1) як комплекс заходів з ідентифікації та оцінки НМА, виявлення джерел їх формування та створення умов для їх розвитку і корисного застосування з урахуванням стану та динаміки зовнішнього середовища, спрямованих на зростання капіталізації підприємства та набуття стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; 2) як певну технологію розробки стратегії формування НМА на підприємстві та поступове перенесення вартості сформованого НМА на готовий продукт через нарахування амортизації, відсотків, роялті, інтелектуальної ренти та інших показників, що формують дохід підприємства, його конкурентну позицію, а також досягнення стратегічних цілей розвитку.

По-друге, запропонована типологія підприємств за станом розвитку НМА дає змогу визначити межі та перспективи капіталовкладення в стратегічно значущі ресурси (науково-технічні розробки, корпоративну культуру, ма-

ркетинг, репутацію, інформаційні системи, людський капітал тощо) для перетворення їх у НМА.

По-третє, оцінку ефективності підсистеми стратегічно-орієнтованого управління НМА можна здійснювати на основі формальних та неформальних індикаторів, які може визначати як ринок (зростання вартості підприємства, вартості його акцій), так і само підприємство (інтелектуальна рента).

Література

1. Бауліна Т. В. Державна політика формування інтелектуального капіталу в контексті модернізації національного господарства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Т. В. Бауліна ; Рада по вивч. продукт. сил України НАН України. – К., 2011. – 40 с.
2. Верба В. А. Систематизація активів підприємства : стратегічний аспект / В. А. Верба // Економіка: проблеми теорії і практики. – Випуск 220. – Том II. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – С. 493–502.
3. Гребешкова О. М. Ділова репутація як стратегічний актив компанії / Гребешкова О. М., Шиманська О. В. // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – Вип. 1–2. – 2007. – С. 493–502.
4. Гребешкова О. М. Капіталізація знань як стратегічного активу підприємства : методологічний аспект / О. М. Гребешкова, Н. В. Шевчук // Вчені записки : зб. наук. пр. / відп. ред. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2012. – № 14. Ч. 1. – С. 106–114.
5. Мірошник Р. О. Методика позиціонування машинобудівних підприємств в матриці «нематеріальні активи – інноваційна активність» / Р. О. Мірошник, О. З. Сорочак // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 3 (11). – С. 101–116.
6. Олексюк О. І. Результативність діяльності підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / О. І. Олексюк ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К., 2009. – 33 с.
7. Олійник А. В. Інформаційні системи і технології у фінансових установах : Навчальний посібник / А. В. Олійник, В. М. Шацька. – Львів : Новий Світ-2000, 2006. – 436 с.
8. Пителис Х. Н. Транснациональная корпорация / Х. Н. Пителис // Российский журнал менеджмента. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/finance/transnational_firm.shtml.
9. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [Наливайко А. П., Решетняк Т. І.,

- Євдокимова Н. М. та ін.; за ред. д-р екон.наук, проф. А. П. Наливайко.]. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.
10. Портер М. Конкуренция : Пер.с англ. / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
 11. Управление знаниями в инновационной экономике : Учебник / под ред. Б. З. Мильнера. – М. : Экономика, 2009. – 599 с.
 12. Barney J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage / Barney J. B. // *Journal of Management* –1991. – № 17. – P. 99–120.
 13. Edvinsson L., Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000 // *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1, No. 1, 2000, pp.12–16.
 14. Grant, R. M. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice, *Long Range Planning*, Vol. 30, 1997.
 15. Penrose E. T. 1959/1995. *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd ed. Oxford University Press, Oxford.
 16. Michael Porter. What Is Strategy? // *Harvard Business Review*, 1996, November/December, p. 61–78.
 17. Teece D. J. Firm organization, industrial structure and technological innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*. – 2001. – 224 с.
 18. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm: Ten years after / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – 16 (3). – P. 171–174.

Стаття надійшла до редакції 20 липня 2013 р.