

Проскура В.Ф., Готра В.В., Білак Г.Г.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ

*Дано визначення поняття «інтелектуальний капітал», його відмінності від «інтелектуальної власності» та «нематеріальних активів», виокремлено його специфічні, відмінні риси.*

*Підкреслено значення необхідності розробки стратегії розвитку вітчизняних підприємств у сучасних умовах та особливо у повоєнний час.*

*Враховуючи основні функції управління інтелектуальними процесами та застосовуючи функціональний підхід, виділено і охарактеризовано наступні види стратегій управління інтелектуальним капіталом на підприємстві: управлінсько-аналітична, підвищення ефективності інтелектуального потенціалу, трансформації та цілепокладання, соціального розвитку.*

*Визначено тісний взаємозв'язок між усіма стратегіями управління інтелектуальним капіталом, котрий обумовлений загальною стратегією та системою управління, яка у свою чергу спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства.*

*Узагальнено, що розробка та реалізація стратегії управління інтелектуальним капіталом повинні мати шість етапів, дано характеристику кожному з них; сформульовано концептуальні положення стратегічного управління інтелектуальним капіталом.*

**Ключові слова:** управління, стратегія, інтелектуальний капітал, конкурентні переваги.

**Постановка проблеми.** Нематеріальні засоби, які ідентифікуються як інтелектуальний капітал та виступають у формі інформації, знань, а також інтелектуальної власності, набувають все більш вагомого значення при визначенні ринкової вартості сучасного підприємства. Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про те, що рівень ефективності використання інтелектуального потенціалу підприємства суттєво впливає на результати фінансової діяльності, на стійкість підприємства щодо дії чинників як зовнішнього так і внутрішнього середовища господарювання, на сприйняття його ринком та контрагентами, що має надзвичайно важливе значення у сучасному конкурентному середовищі.

Є певні сподівання, що кризові явища, які спостерігаються на даний час в Україні, зможуть виступити активатором створення передумов для переорієнтації стратегії провідних вітчизняних підприємств на якомога ширше використання

інтелектуального капіталу й розвиток інтелектуальної праці як основних чинників формування ВВП. Для активізації інтелектуального капіталу потрібно вміло управляти цим особливим засобом. Таким чином, надзвичайно вагомого значення набуває дослідження основних засад формування стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** У формуванні наукових уявлень про інтелектуальний капітал та потенціал суспільства вагомих внесок належить Д. Беллу, Е. Брукінгу, Дж. Грейсону, Дж. Гелбрейту, Л. Едвінсону, П. Друкеру, М. Портеру, Й. Шумпетеру, Б. Твіссу, Х. Хекхаузену, Т. Шульцу, Г. Беккеру, М. Мелоуну, Ч. Хансену та іншим зарубіжним вченим. Серед українських дослідників теоретичні аспекти проблеми використання та розвитку інтелектуального капіталу досліджували Л. Абалкін, В. Антонюк, І. Булеєва, В. Геєць, О. Грішнова, О. Кендюхова, В. Іноземцева, С. Клишко, В. Левківський, Н. Маркова, А. Чухно. Проте, проблема стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства, а тим більше вибір його конкретної стратегії в сучасних українських реаліях залишається невирішеною та недостатньо дослідженою, що потребує продовження наукових пошуків.

**Мета дослідження** – наукове обґрунтування та дослідження процесу розробки, формування і реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства.

©Проскура В. Ф., д.е.н., професор, Мукачівський державний університет, тел: 0505336707, pvf290162n@gmail.com, orcid: 0000-0001-5494-0039

Готра В.В., д.е.н., професор, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», тел.:0954879906, orcid: 0000-0002-9063-3885

Білак Г.Г., к.е.н., доцент, Мукачівський кооперативний фаховий коледж бізнесу, тел.:0506542399, e-mail: bilakgeorg@gmail.com, orcid: 0000-0002-8054-1653

**Виклад основного матеріалу.**

Інтелектуальний капітал (від лат. “intellectualis capitalis” – «розумовий, головний», «головні пізнання») – це один із різновидів капіталу, що має відповідні ознаки капіталу і водночас відтворює характерні лише йому (інтелектуальному капіталу) специфіку і особливості. Він має надзвичайно складну сутність та багатовекторність, що визначається механізмом його функціонування. Інтелектуальний капітал – поняття, що набагато ширше, ніж поняття «інтелектуальна власність» і «нематеріальні активи», до того ж, це поняття більш економічне, ніж правове або бухгалтерське. Інтелектуальний капітал – це перш за все люди та знання, якими вони володіють, а також їх навички і все те, що допомагає ефективно використовувати ці знання та навички; збірне поняття для визначення нематеріальних цінностей, котрі об’єктивно підвищують ринкову вартість компанії. В цьому значенні інтелектуальний капітал включає кваліфіковану, зібрану разом робочу силу і контракти з провідними спеціалістами (людський капітал); інтелектуальну власність, інформаційні ресурси, локальні мережі (організаційний капітал); відносини з клієнтами, широко відомі товарні знаки тощо (клієнтський капітал) [5, с. 116].

У той же час можна виокремити такі специфічні, відмінні риси інтелектуального капіталу: нематеріальність природи інтелектуального капіталу, через що його іноді називають невидимим активом; інтелектуальний капітал не амортизується в процесі використання, навпаки, втрачаючи свою вартість саме від того, що він не використовується; пріоритетна спрямованість інтелектуального капіталу на майбутнє: основа для його оцінки – це вартість, що буде створена в процесі його майбутнього використання; інтелектуальний капітал оцінюється за допомогою як вартісних, так і неwartісних показників; необмеженість інформаційного ресурсу; інвестиції в інтелектуальний капітал забезпечують його власнику одержання більш високого доходу; наявність мережевих ефектів та зростаючої граничної корисності [6].

Сучасні умови, в яких відбувається формування інтелектуального капіталу України, є надзвичайно складними. Війна призвела до руйнації науково-технічної галузі та підірвала духовно-моральну складову національного інтелектуального капіталу. Окрім того, за останні роки в усіх регіонах України високих темпів набрав процес депопуляції населення. Народжуваність знизилася, зросла смертність, у

тому числі і серед населення працездатного віку. Величезних втрат національному інтелектуальному капіталу та науково-технічному потенціалу завдала вимушена міграція висококваліфікованих кадрів за кордон, а також зміна виду діяльності у зв’язку з воєнним станом. До того ж спостерігається надзвичайно низький рівень трансформації інтелектуального потенціалу України у виробництво.

Особливо важливу роль у теперішній економіці воєнного стану та в післявоєнній інноваційній економіці України має і буде мати розробка стратегії розвитку великих суб’єктів підприємницької діяльності. Успішний розвиток інтелектуального капіталу на підприємствах здійснюється в умовах розробки та реалізації стратегії управління даним процесом. Відсутність чи неправильне формулювання стратегічних цілей та напрямів інтелектуалізації корпоративної діяльності посилює ризики вкладення капіталу у неефективні проекти, погіршує макроекономічні показники, що призводить до дисбалансу системи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а в цілому негативно буде впливати на загальну економічну ситуацію в державі (окремому її регіоні) та формування інвестиційного мікроклімату.

Стратегія управління інтелектуальним капіталом на підприємстві є складовою загальної стратегії управління і являє собою сукупність пріоритетних підходів, методів, технологій та напрямків діяльності з комплексного розвитку інтелектуального капіталу для забезпечення довгострокового стійкого підвищення ефективності його функціонування в рамках певної системи цінностей та сформованої соціально-економічної ситуації. На даний час, особливо на підприємствах військово-промислового комплексу, вона спрямована на підвищення ефективності створення та застосування всіх наявних інтелектуальних ресурсів підприємства, активну реалізацію його інноваційних перетворень, що забезпечують швидке налагодження випуску продукції, необхідної для потреб армії, конкурентну перевагу цієї продукції, зниження втрат від інтелектуальних активів, що не використовуються.

Найважливішими характерними складовими стратегії управління інтелектуальним капіталом виступають: комплексність, взаємодія та взаємообумовленість усіх компонентів загальної системи управління структурними підрозділами підприємства, забезпечення їх спрямованості на інноваційний розвиток та накопичення інтелектуального потенціалу для забезпечення

довгострокового сталого підвищення рівня його ефективності за умов формування економіки знань.

Виходячи з аналізу основних функцій управління інтелектуальними процесами, а саме: діагностики та аналізу кадрового забезпечення, навчання та компетентнісного зростання персоналу, планування та прогнозування, соціального інвестування, вважаємо за можливе виділити декілька стратегій управління інтелектуальним капіталом, що забезпечують його розвиток і вдосконалення.

Відповідно до функціонального підходу виділяють такі види стратегій управління інтелектуальним капіталом: управлінсько-аналітична, підвищення ефективності інтелектуального потенціалу, трансформації та цілепокладання, соціального розвитку.

Управлінсько-аналітична стратегія передбачає: управління інноваційним розвитком підприємств та організацій; перетворення підприємства у самоосвітню систему, лабораторію передового досвіду; організаційне, соціально-економічне, технологічне та ресурсне забезпечення необхідного рівня інтелектуального розвитку; управління кадровими ресурсами з відтворення та якісного зростання персоналу; управління виробничо-технологічними та інформаційно-комунікаційними процесами; аналіз інноваційної діяльності та функціонування структурних підрозділів підприємства; оцінку ефективності використання ресурсів; виявлення технологічних можливостей, якими підприємство може скористатися зараз; визначення форм та механізмів конгломератної реорганізації (злиття, поглинання); контроль та оцінка ефективності використання інтелектуальних ресурсів.

При застосуванні стратегії трансформації та цілепокладання проводять: розподіл цілей, передбачуваних умов та етапів здійснення довгострокової інноваційної, виробничої, кадрової та соціальної політики; виявлення напрямів та перспектив розвитку підприємства; виділення пріоритетних видів діяльності, способів та технологій створення конкурентних переваг підприємства; визначення нормативів та планових показників корпоративного розвитку; прогнозування тенденцій інтелектуального розвитку; виявлення можливостей інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі.

Запровадження стратегії підвищення ефективності інтелектуального потенціалу забезпечує: формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства; визначення порядку вирішення кількісних та якісних завдань кадрової

політики; планування кадрових потреб, використання та збереження персоналу; удосконалення кадрової структури відповідно до інноваційного розвитку; розробку та впровадження мотиваційних механізмів щодо активізації діяльності персоналу; поліпшення умов охорони праці, зміцнення здоров'я співробітників; формування нової виробничої культури, орієнтованої на людину та її інтелектуальний розвиток

В цілому, стратегії управління інтелектуальним капіталом за своїми змістовними компонентами та напрямками реалізації тісно взаємопов'язані одна з одною, обумовлені загальною стратегією та системою управління, спрямованою на забезпечення довгострокового стійкого підвищення рівня ефективності функціонування підприємства та його конкурентності в умовах розвитку економіки знань та інформаційно-комунікаційних технологій.

Вибір підприємством конкурентної стратегії, як правило, здійснюється за рахунок синтезу різних варіантів стратегій управління інтелектуальним капіталом і залежить від розвитку його конкретних елементів, що домінують на даному етапі корпоративного розвитку та виступають як нематеріальні фактори зростання ринкової вартості інноваційного підприємства. Сюди належать: збереження унікальності підприємства; розвиток його клієнтської бази, зміцнення ділової репутації, створення бренду, максимізація ринкової вартості та ін.

На даний час вважаємо за доцільне виділяти шість етапів розробки та реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом.

На першому етапі, як правило, проводять аналіз стану фінансової, господарської, технічної, технологічної, патентної діяльності, кадрових ресурсів підприємства, їх здібностей, професійних компетенцій та мотивацій, визначення об'єктів інтелектуальної власності, їх залучення до господарського обороту. Проводиться моніторинг нормативно-правової бази управління інтелектуальним капіталом, що визначає ключові компетенції підприємства які зумовлюють його конкурентні переваги; ідентифікація змісту та основних компонентів системи інтелектуального капіталу. В результаті збору, узагальнення та комплексного аналізу стану різних видів корпоративної діяльності встановлюються основні напрямки відтворення та застосування інтелектуального капіталу, починаючи від його створення та закінчуючи захистом порушених прав.

Другий етап передбачає здійснення експертної оцінки достовірності отриманих результатів, визначення сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу, його ресурсної бази, людських, структурних, ринкових активів та авуарів; аналіз загальної стратегії розвитку підприємства, визначення місця та ролі стратегії розвитку інтелектуального капіталу у загальній системі розвитку підприємства.

На третьому етапі визначаються стратегічні цілі та завдання, технології, механізми прийнятої стратегії управління інтелектуальним капіталом, виявляються наявні ресурси удосконалення інтелектуального потенціалу підприємства що дає можливість забезпечення конкурентних переваг. Проводиться також формалізація інформаційних потоків та ресурсів у системі управління інтелектуальним капіталом, виявлення і аналіз елементів інтелектуального капіталу, що мають найбільшу динаміку розвитку, визначення необхідних для досягнення запланованої ефективності та результативності реалізації конкурентної стратегії елементів інтелектуального капіталу, які необхідно придбати.

На четвертому етапі доцільно провести формування альтернативних стратегій управління інтелектуальним капіталом для подальшого вибору можливих варіантів розвитку складових інтелектуального капіталу; розглянути дані стратегії та скласти карту стратегій, що містить можливі варіанти розвитку інтелектуального капіталу з набором цільових критеріїв вибору оптимальної стратегії.

П'ятий етап – синтез обраних стратегій розвитку та формування єдиної стратегії управління інтелектуальним капіталом, що забезпечує механізм раціонального формування та застосування корпоративних знань у розрізі підприємств та організацій, що входять до складу корпоративної структури загалом.

На шостому етапі для управління процесом стратегічного розвитку інтелектуального капіталу необхідно здійснити соціально-трудова моніторинг, тобто провести всебічну оцінку ефективності керуючих впливів та їх наслідків.

На основі наведених вище етапів можна сформулювати концептуальні положення стратегічного управління інтелектуальним капіталом:

- стратегічне управління інтелектуальним капіталом повинно відповідати загальній стратегії підприємства: концентрованого, диверсифікованого або інтегрованого зростання (скорочення);

- стратегічне управління інтелектуальним капіталом включає наступні складові:

1. Цілепокладання (встановлення генеральної цілі).

2. Вартісна оцінка та аналіз динаміки розвитку:

- 2.1. Оцінка на рівні окремого співробітника (індивідуальна).

- 2.2. Оцінка інтелектуального капіталу в цілому.

3. Планування розвитку інтелектуального капіталу у відповідності зі стратегією компанії:

- 3.1. Стратегічний план та розробка бюджету.

- 3.2. Тактичний план і розробка бюджету.

- 3.3. Оперативний план і розробка бюджету.

4. Організація заходів, що увійшли в плани:

- 4.1. Скорочення персоналу.

- 4.2. Наймання персоналу.

- 4.3. Підвищення кваліфікації, професіональне навчання.

- 4.4. Просування кар'єрною драбиною (програми кар'єрного зростання).

- 4.5. Перенавчання.

- 4.6. Психологічний розвиток співробітників (тренінги, соціально-психологічне тестування, навчання за програмами розвитку).

- 4.7. Корпоративні семінари, в тому числі виїзні.

5. Контроль за реалізацією планів.

6. Корегування ходу реалізації планів.

7. Оцінка ступеня досягнення генеральної цілі, а при необхідності корегування методики оцінки.

8. Постановка нової генеральної цілі в ситуації досягнення раніше поставленої генеральної цілі.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження**

Таким чином, представлені стратегії враховують структурні компоненти інтелектуального капіталу, їх взаємодію та взаємопроникнення один в одного, визначають вектор успішного стратегічного розвитку організації, створюючи систему її стійких конкурентних переваг. Побудова повнофункціональної системи оцінки і управління інтелектуальним капіталом буде сприяти максимізації цінності і життєздатності підприємства.

У подальшому доцільно приділити увагу розробці *алгоритму практичного впровадження* на підприємстві обраної стратегії управління інтелектуальним капіталом, що у свою чергу пришвидшить досягнення конкретних позитивних результатів від підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення / Василь Петрович Мікловда, Ігор Геннадійович Брітченко, Юрій Олександрович Дідович, Наталія Юріївна Кубиній. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 218 с.
2. Собко О. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація – функціонування – розвиток : монографія / Ольга Собко. – Тернопіль : Крок, 2014. – 360 с.
3. Череп А. В. Методичні підходи до оцінки інтелектуальної власності промислових підприємств : монографія / Алла Василівна Череп, Вікторія Віталіївна Ярмош; Держ. ВНЗ «Запорізький нац. ун-т». – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 255 с.
4. Шпак Н. О. Економічна стабільність суб'єктів господарювання в умовах хаотичного розвитку національної економіки / Нестор Омелянович Шпак, Ольга Володимирівна Пирог, Марія Ігорівна Романишин ; [монографія]. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. – 285 с.
5. Формування доданої вартості транснаціонального продукту: [монографія] / [М. Коваленко, В. Лисюк, Н. Рогальська]. – Х. : ХНТУ, 2010. – 285 с.
6. Bielg A. Rola własności intelektualnej w gospodarce: teoria i praktyka / Andreas Bielg ; [tłumaczenie z niem. Anna Pobratyn-Słomińska, Kszysztof Szymański]. – Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2014. – 364 [1] s. – (Wydanie 1).

## REFERENCES

1. Miklovda, V. P. (2013). Efektyvnist' stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvamy: suchasni problemy ta perspektyvy yikh vyrishennya [Effectiveness of strategic management of enterprises: modern problems and prospects for their solution]. Poltava: PUET [in Ukrainian].
2. Sobko, O. (2014). Intelktual'nyy kapital pidpryyemstva: kontseptualizatsiya – funktsionuvannya – rozvytok: monohrafiya [Intellectual capital of the enterprise: conceptualization – functioning – development: monograph]. Ternopil': Krok [in Ukrainian].
3. Cherep, A. V. (2013). Metodychni pidkhody do otsinky intelektual'noyi vlasnosti promyslovykh pidpryyemstv: monohrafiya [Methodical approaches to the assessment of intellectual property of industrial enterprises: a monograph]. Zaporizhzhya: ZNU [in Ukrainian].
4. Shpak, N. O. (2015). Ekonomichna stabil'nist' subyektiv hospodaryuvannya v umovakh khaotychnoho rozvytku natsional'noyi ekonomiky [Economic stability of economic entities in the conditions of chaotic development of the national economy]. L'viv: Vyd-vo L'vivs'koyi politekhniki [in Ukrainian].
5. Kovalenko, M., & Lysyuk, V., & Rohal's'ka, N. (2010). Formuvannya dodanoyi vartosti transnatsional'noho produktu [Formation of the added value of a transnational product]. Kh.: KhNTU [in Ukrainian].
6. Bielg, A. (2014). Rola własności intelektualnej w gospodarce: teoria i praktyka [The role of intellectual property in the economy: theory and practice]. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie [in Polish].

*Отримано 20.02.2023*