

УДК 336.72

**Комліченко О. О.  
Ротань Н. В.**

Одеський національний політехнічний університет

**ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено теоретичні питання формування стратегії. Узагальнено класифікацію стратегій за різними ознаками. Охарактеризовано стратегії управління розвитком інтелектуального капіталу підприємства. Розроблено модель визначення напрямів реалізації вибраних стратегій. Сформовано «візитівки» стратегій комплексної взаємодії, парної взаємодії та розвитку окремих складових інтелектуального капіталу підприємства. Визначено стратегічні альтернативи та результати їх реалізації.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, організаційно-економічний механізм управління, стратегія розвитку.

**Постановка проблеми.** Модернізація економіки, ефективне функціонування підприємства, підвищення його ринкової вартості та капіталізації пов'язані з вирішенням практичних завдань формування стратегії управління інтелектуальним капіталом.

Стратегічне управління інтелектуальним капіталом вітчизняних підприємств є також важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції. Це дає змогу планувати та корегувати діяльність підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища, мінімізуючи ризики та втрати. Тому обґрунтування стратегії розвитку інтелектуального капіталу є актуальною проблемою для підприємства в пост-індустріальній економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зазначити, що процес формування інтелектуального капіталу, основні завдання та напрями управління ним досить широко висвітлені в науковій літературі, однак прикладів практичної реалізації системи стратегічного управління названим капіталом обмаль. Більшість українських підприємств застосовує окремі процеси управління складовими інтелектуального капіталу, такі як підвищення кваліфікації персоналу, створення бази даних, впровадження автоматизованих інформаційних систем управління.

Дослідженням процесів формування інтелектуального капіталу та управління його розвитком займалися як відомі зарубіжні науковці (Е. Брукінг, Л. Едвінсон, М. Мелоун, К. Сейбі, Х. Сент-Онж, Т. Стюарт), так і вітчизняні вчені (Т. Бауліна, Л. Волощук, Ю. Гава, О. Кендюхов, К. Ковтуненко, І. Левіна, Н. Маркова, Ю. Махомет, В. Пархоменко, О. Полуяктова, О. Понкрухін).

Формування стратегії розвитку засноване на нових функціях управління, які включають акумулювання інтелектуального капіталу, розподіл та поширення наявної інформації та досвіду, створення передумов для передачі та засвоєння нових знань.

Існує низка підходів до формування стратегії управління інтелектуальним капіталом, а саме підхід на основі сценарію, декомпозиційний та інтегрований. Вибір підходу визначається ступенем зрілості підприємства, оскільки роль складових та окремих елементів інтелектуального капіталу змінюється залежно від стадії його життєвого циклу та залежить від спрямованості і ступеня новизни інноваційної діяльності підприємства.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Отже, проблеми визначення ключових факторів, які впливають на розвиток інтелектуального капіталу підприємства, вдосконалення процесу їх взаємодії під час управління господарюючим суб'єктом потребують вирішення.

Таким чином, для підвищення якості виробничої діяльності та забезпечення швидкої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища доцільно сформувати систему управління розвитком інтелектуального капіталу.

Необхідною умовою ефективного функціонування системи управління інтелектуальним капіталом є розробка відповідної стратегії. Під час розроблення та реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом пріоритетними повинні бути враховані цілі й завдання, які окреслені в загальній стратегії підприємства. Недостатня увага до питань стратегії управління інтелектуальним капіталом може привести до втрати конкурентоспроможності та банкрутства. Стратегія

## Класифікація стратегій розвитку інтелектуального капіталу

Ознаки класифікації	Види стратегій
Рівень реалізації стратегії	Глобальна; центральна; регіональна, галузева; інституціональна.
Характер управління інтелектуальним капіталом	Централізація; субцентралізація; децентралізація; змішана.
Джерело розвитку інтелектуального капіталу	Зовнішня (відкрита); внутрішня (закрита).
Спосіб отримання інтелектуального капіталу	Незалежного (автономного) створення; придбання; участі; кооперації; інтеграції.
Ступінь зміни елементів інтелектуального капіталу	Радикальна; поліпшуюча.
Характер процесу приросту елементів інтелектуального капіталу	Генерування; імітації; запозичення; копіювання.
Вид бізнес-процесів управління інтелектуальним капіталом	Формування; збереження; трансферу; використання.
Характер використання інтелектуального капіталу	Посилення; розширення; дослідження; адаптації; одинака; послідовника; експлуататора; інноватора.
Тип інноваційної поведінки	Віолентна; патієтна; експлерентна; комутантна.
Конкурентна позиція	Інноваційного лідера; послідовника; аутсайдера.
Об'єкт управління	Концентрована; інтегрована; диверсифікована.
Структура інтелектуального капіталу	Людського капіталу; структурного капіталу; ринкового капіталу; їх взаємодії.

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [3]

управління розвитком інтелектуального капіталу формує раціональне використання знань, досвіду, потенціалу, створюючи нову вартість, реалізовану в продукції.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування альтернатив та вибору стратегії розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для обґрунтування вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом доцільно систематизувати види стратегій за різними ознаками. Класифікація стратегій розвитку інтелектуального капіталу наведена в табл. 1.

Створення системи управління інтелектуальним капіталом та формування на її основі карти стратегії дадуть змогу:

- визначити напрями перерозподілу корпоративних знань;
- формувати процеси закріплення індивідуальних компетенцій в організаційні знання, процеси перенесення знань від клієнтів та конкурентів до внутрішнього середовища підприємства.

Отже, під час формування стратегії розвитку інтелектуального капіталу підприємства необхідно враховувати досягнутий рівень сформованості інтелектуального капіталу; ринкове середовище, в якому функціонує підприємство; місію та структуровані цілі діяльності.

Для ефективної реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом на підприємстві повинен існувати тісний зв'язок між важливістю завдань управління інтелектуальним капіталом і наявністю на підприємстві складових, що забезпечують їх реалізацію.

Модель визначення напрямів реалізації стратегій розвитку інтелектуального капіталу підприємств наведена на рис. 1.

Підприємства, в яких рівень сформованості інтелектуального капіталу є оптимальним, мають вибрати стратегію комплексної взаємодії складових інтелектуального капіталу, головною метою якої є закріплення, утримання, можливо, підвищення досягнутого рівня інтелектуального капіталу.

Така стратегія використовується обмеженою кількістю підприємств, які досягли високого рівня розвитку інтелектуального капіталу, усвідомлення його ролі у формуванні конкурентних

переваг і мають ресурсну базу, достатню для забезпечення синергії взаємодії між усіма складовими інтелектуального капіталу. Розроблений комплекс дій з реалізації стратегії комплексної взаємодії складових інтелектуального капіталу підприємства, яке має оптимальний рівень сформованості інтелектуального капіталу, передбачає підвищення рівня інтелектуального капіталу та його вартості; впровадження інноваційних технологій, моніторинг ринкових змін та пошук споживачів як в Україні, так і за її межами; підвищення соціального захисту та доходів працівників. Зрештою, підвищення ефективності фінансової, виробничої та збутової діяльності зумовить закріплення й утримання досягнутого рівня сформованості інтелектуального капіталу та підвищить ринкову вартість підприємства [4].

Ця стратегія вирішує два типи стратегічних завдань:

- підвищення рівня інтелектуального капіталу та його вартості;
- поживлення діяльності підприємства за рахунок активізації її внутрішніх резервів та можливостей, збільшення вартості підприємства.

«Візитівка» стратегії комплексної взаємодії складових інтелектуального капіталу представлена на рис. 2.

Оптимальним вибором для підприємств, що мають достатній рівень сформованості інтелектуального капіталу, є стратегія парної взаємодії складових інтелектуального капіталу, яка орієнтована на забезпечення приросту та віддачі складових інтелектуального капіталу за рахунок взаємного трансферу знань [4].

Стратегія парної взаємодії складових інтелектуального капіталу передбачає вдосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом, поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва, маркетингову орієнтацію, моніторинг ринку, стимулювання збуту, постійну співпрацю з постачальниками, споживачами, закладами вищої освіти, науково-дослідними установами.

Стратегічними альтернативами цієї стратегії є: – стратегія розвитку пари «людський капітал – капітал взаємодії», результатом реалізації якої може бути збільшення індивідуальної компетентності співробітників підприємства за рахунок

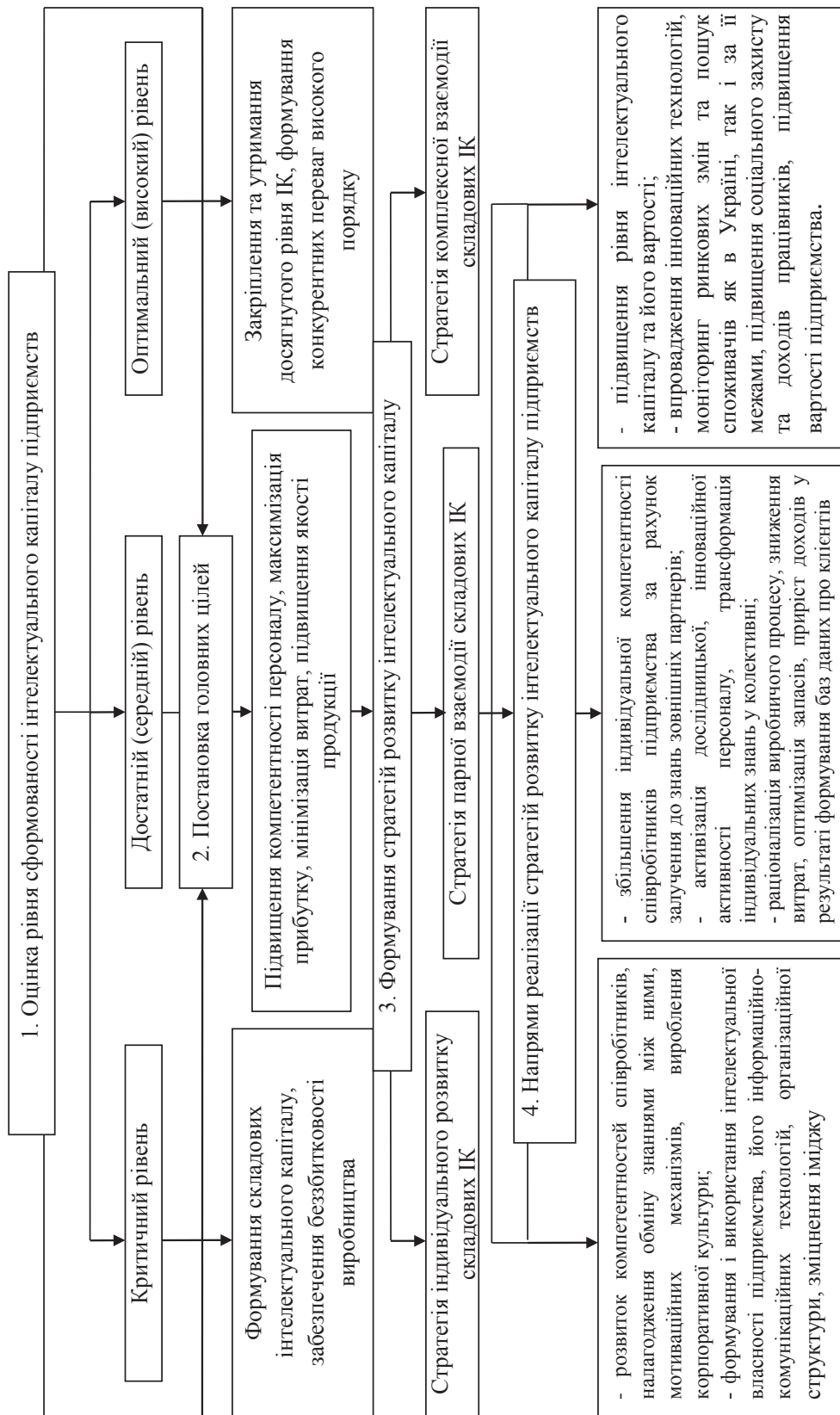


Рис. 1. Модель визначення напрямів реалізації стратегій розвитку інтелектуального капіталу підприємств

Джерело: побудовано за джерелом [4]

залучення до знань зовнішніх партнерів;

– стратегія розвитку пари «людський – організаційний капітал», яка передбачає якісне оновлення портфеля прав інтелектуальної власності за рахунок активізації дослідницької, інноваційної активності персоналу підприємства, трансформації індивідуальних знань у колективні знання;

– стратегія розвитку пари «організаційний капітал – капітал взаємодії», результатами якої є раціоналізація виробничого процесу, зниження витрат, оптимізація запасів або істотний приріст ліцензійних платежів у результаті формування баз даних про споживачів, конкурентів, постачальників.

Розглянемо зазначені базові стратегічні альтернативи більш докладно.

Перша заснована на взаємодії та використанні індивідуальних компетенцій співробітників підприємства, їх споживачів, партнерів та конкурентів. Вона відповідає на питання про те, як співробітники підвищують компетенцію споживачів, постачальників та інших контрагентів, а також як споживачі, постачальники та акціонери підвищують компетенцію персоналу.

В рамках реалізації цієї альтернативи будується система парної взаємодії «співробітник – клієнт/партнер/конкурент». Дії співробітників спрямовані на задоволення максимальних запитів клієнтів, створення атмосфери доброзичливості, готовності додаткової взаємодії. Підприємства піклуються про клієнтів, а клієнти формують їх імідж, який впливатиме на ринкову вартість підприємства. Водночас співробітники укладають довгострокові контракти з постачальниками, слідкують за умовами їх виконання та своєчасністю розрахунків. Також відбувається постійний моніторинг діяльності конкурентів, узагальнюється досвід співпраці, визначаються конкурентні переваги, які або копіюються, або на своїй основі створюють нові.

Друга стратегічна альтернатива заснована на взаємодії індивідуальних компетенцій співробітників та організаційного капіталу. Відповідає на запитання про те, як індивідуальна компетенція співробітників сприяє побудові елементів внутрішньої структури підприємства, відповідно, як можна підвищити індивідуальну компетентність працівників за допомогою елементів внутрішньої структури.

Ця стратегія пов'язана з формуванням корпоративної культури, створенням системи поширення індивідуального знання та його використання всіма співробітниками організації, удосконаленням структури управління підприємством та його організаційної структури.



Рис. 2. «Візитівка» стратегії комплексної взаємодії складових інтелектуального капіталу

Джерело: побудовано за джерелом [4]

Третя стратегічна альтернатива заснована на взаємодії між елементами організаційного та споживчого капіталу. Вона відповідає на питання про те, як здійснюється потік знань із зовнішніх у внутрішні структури і, навпаки, із внутрішніх на зовнішні структури підприємства. Мета реалізації цієї стратегії полягає у підвищенні якості обслуговування за рахунок застосування нових технічних засобів, використання інформаційних технологій підприємства для залучення нових клієнтів, роботи з партнерами, збору інформації про конкурентів. В рамках цієї стратегічної альтернативи також формується база даних про клієнтів, постачальників, конкурентів.

Отже, вказана стратегія спрямована на розширення, збільшення обсягів випуску та реалізації продукції; розроблення системи стимулювання досягнення високих результатів діяльності та формування позитивної ділової репутації підприємства.

Названа стратегія покликана покращити взаємовідносини підприємства з оточуючим середовищем, а саме зі споживачами, збільшуючи їх кількість, а отже, ринкову частку підприємства, формуючи в них позитивну думку про продукцію; з постачальниками, вибираючи серед них надійних з якісними матеріалами та дотриманням розрахункової дисципліни; з конкурентами шляхом обміну досвідом діяльності на ринку.



Рис. 3. «Візитівка» стратегії парної взаємодії складових інтелектуального капіталу

Джерело: побудовано за джерелом [4]

«Візитівка» стратегії парної взаємодії складових інтелектуального капіталу для підприємств із достатнім рівнем сформованості інтелектуального капіталу представлена на рис. 3.

Підприємства, які мають критичний рівень сформованості інтелектуального капіталу, є аутсайдерами на ринку та належать до низькорентабельних чи збиткових підприємств, повинні застосовувати стратегію розвитку окремих складових інтелектуального капіталу [4].

Стратегічними альтернативами є такі:

- стратегія людського капіталу, яка спрямована на розвиток компетентностей співробітників підприємства, налагодження обміну знаннями між ними, мотиваційних механізмів, вироблення корпоративної культури;

- стратегія організаційного капіталу, спрямована на формування та використання портфеля прав інтелектуальної власності підприємства, його інформаційно-комунікаційних технологій, організаційної структури;

- стратегія капіталу взаємодії, що робить акцент на побудові ефективних зв'язків із зовнішніми суб'єктами циклу управління інтелектуальним капіталом підприємства (постачальниками, споживачами, конкурентами, громадськими організаціями), зміцненні позитивної репутації підприємства.

Розглянемо зазначені стратегічні альтернативи більш докладно.

Перша заснована на формуванні та використанні індивідуальних компетенцій співробітників. Вона відповідає на питання про те, яким чином відбувається обмін знаннями між працівниками підприємства, як підвищується їх компетентність, як вона використовується задля підвищення конкурентоспроможності та збільшення ринкової вартості підприємства. Реалізація цієї стратегічної альтернативи пов'язана з навчанням співробітників, формуванням відповідних навичок та компетенцій персоналу, підвищенням його кваліфікації та якості виконуваної співробітником роботи.

Друга альтернатива відповідає на питання про те, яким чином використовується обмін знаннями між окремими елементами внутрішньої структури підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та збільшення ринкової вартості. Ця альтернатива спрямована на формування та використання внутрішніх можливостей підприємства: побудова «зручних» інформаційних систем, створення необхідних баз даних, закріплення авторських прав на результати інтелектуальної діяльності. Вона також передбачає формування патентного портфеля та управління ним.

Третя стратегічна альтернатива передбачає формування та використання клієнтського капіталу підприємства. Вона відповідає на питання про те, яким чином використовується обмін знаннями, вміннями, навичками між співробітниками та складовими зовнішнього оточення підприємства. В рамках реалізації цієї стратегічної альтернативи підприємства проводять маркетингові дослідження з метою вивчення та врахування думки споживачів щодо продукції та послуг підприємства, організують різні PR-акції, розвивають ділові відносини з контрагентами, працівниками, конкурентами, органами державної влади.

Результатом запропонованого комплексу дій стане збільшення індивідуальної компетентності співробітників підприємства за рахунок залучення до знань зовнішніх партнерів; якісне оновлення портфеля прав інтелектуальної власності за рахунок активізації дослідницької, інноваційної активності персоналу підприємства, трансформації індивідуальних знань у колективні знання; раціоналізація виробничого процесу, зниження витрат, оптимізація запасів або істотний приріст ліцензійних платежів у результаті формування баз даних про стейкхолдерів.

До заходів з реалізації цієї стратегії належать налагодження обміну знаннями між співробітниками підприємства, мотиваційних механізмів

мів, вироблення корпоративної культури; формування та використання портфеля прав інтелектуальної власності підприємства, його інформаційно-комунікаційних технологій, організаційної структури; побудова ефективних зв'язків із зовнішніми суб'єктами циклу управління інтелектуальним капіталом підприємства (постачальниками, споживачами, конкурентами, громадськими організаціями), зміцнення позитивної репутації підприємства.

Основною метою формування й розвитку людського капіталу є мобілізація навичок і знань співробітників, стимулювання до передачі своїх знань іншим; організаційного капіталу – інтеграція технологічних, інформаційних та інших організаційних ресурсів як обов'язкова умова зниження витрат, підвищення корисності продукції та стійкості на ринку; капіталу взаємодії – формування стійких відносин з контрагентами за рахунок довіри та обміну знаннями.

«Візитівка» стратегії індивідуального розвитку складових інтелектуального капіталу представлена на рис. 4.

**Висновки.** Отже, реалізація запропонованих стратегій дасть змогу підприємствам підвищити рівень сформованості інтелектуального капіталу за рахунок збільшення частки працівників з вищою освітою, працівників, що проходили перепідготовку або підвищували кваліфікацію, суми витрат на підвищення кваліфікації в загальній сумі витрат підприємства, підвищення кваліфікаційних розрядів робітників та інженерних кадрів, зниження коефіцієнта плинності кадрів, частки неатестованих робочих місць та втрат робочого часу; збільшення кількості патентів, рацпропозицій, прикладних програм, використовуваних баз даних, зміцнення ділової репутації підприємства, розроблення стратегічного плану розвитку, створення автоматизованої системи управління підприємством, сертифікованої системи менеджменту якості, використання системи «точно в строк»; збільшення кількості довгострокових контрактів, постійних клієнтів, маркетингових технологій, частки підприємства на ринку, суми залучених інвестицій. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств; створить позитивний імідж для суб'єкта господарювання та сприятиме зростанню ринкової вартості підприємства.



Рис. 4. «Візитівка» стратегії індивідуального розвитку складових інтелектуального капіталу

Джерело: побудовано за джерелом [4]

#### Список використаних джерел:

1. Бриль І. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Донецьк, 2012. 26 с.
2. Кендюхов О. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 359 с.
3. Корнілова І., Белорус Т., Фірсова С. Види стратегій розвитку інтелектуального капіталу підприємства: підходи до систематизації. Схід. 2016. № 6(146). С. 34–42.
4. Ротань Н. Управління розвитком інтелектуального капіталу підприємств: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2018. 262 с.
5. Ткач І. Аналіз методів та механізмів управління інтелектуальним капіталом підприємства. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 346–350.
6. Чайковська І. Управління інтелектуальним капіталом промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. № 5. Т. 3(192). С. 197–201.

**Комличенко О. А.**

**Ротань Н. В.**

Одесский национальный политехнический университет

## **ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Резюме**

В статье исследованы теоретические вопросы формирования стратегии. Обобщена классификация стратегий по разным признакам. Охарактеризованы стратегии управления развитием интеллектуального капитала предприятия. Разработана модель определения направлений реализации выбранных стратегий. Сформированы «визитные карточки» стратегий комплексного взаимодействия, парного взаимодействия и развития отдельных составляющих интеллектуального капитала предприятия. Определены стратегические альтернативы и результаты их реализации.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, организационно-экономический механизм управления, стратегия развития.

**Komlichenko O. A.**

**Rotan N. V.**

Odessa National Polytechnic University

## **JUSTIFICATION OF THE STRATEGY OF INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

### **Summary**

Theoretical questions of formation of strategy are researched in the article. Classification of strategies is generalized by various features. The strategies of management of the intellectual capital development of the enterprise are characterized. The model of the definition of directions of realization of the chosen strategies is developed. "Calling cards" of strategies of complex interaction are formed, as well as strategies of pair interaction and the development of the separate components of the intellectual capital of the enterprise. Strategic alternatives and the results of their implementation are defined.

**Key words:** intellectual capital, organizational-economic mechanism of management, the strategy of development.