

О.М. Парій, аспірант

Тернопільський національний економічний університет

Механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства

(Представлено д.е.н., проф. Гринчуцьким В.І.)

У статті досліджено особливості інтелектуального капіталу як об'єкта управління та наведемо основні принципи управління ним на підприємстві. Узагальнено існуючі механізми організаційного управління інтелектуальним капіталом, серед яких важливим є питання визначення справедливої ціни ліцензії на потрібну технологію. Визначено, що головною їх проблемою для побудови потужного інтелектуального капіталу є проблема з людським капіталом. Тому, головна увага на підприємстві в напрямку управління персоналом повинна бути орієнтована на відбір працівників, здатних генерувати нові ідеї, збільшенні їх компетентності, забезпеченні професійного росту, розвиток міжособистісних стосунків в рамках заданої корпоративної культури, подолання опору різним нововведенням, визначення ефективних методів стимулювання до науково-технічної діяльності. Проаналізовано структуру керування інтелектуальною власністю. Це стосується механізму управління клієнтським капіталом, який є досить складним процесом, і недостатньо розвинутим. Для вироблення правильної стратегії управління клієнтським капіталом на основі ряду досліджень відомих світових консалтингових компаній стосовно тенденцій розвитку B2B необхідно використати принцип тісного контакту з клієнтом. Наведено деякі аспекти вирішення питань, які відносяться до діяльності всієї інтелектуальної власності. Зокрема, запропоновано для покращення взаємовідносин з клієнтом для підприємств ввести систему управління відносинами з клієнтами (Customer relationship management (CRM), яка використовується у світі вже давно і принесла чималі результати для тих, хто її впроваджував. Ця система включає збір і аналіз інформації про своїх контрагентів, постачальників партнерів та взаємовідносини з ними. Акцентовано увагу на роль механізмів управління інтелектуальним капіталом для вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності та нарощування інтелектуального потенціалу компанії. Зроблено висновки та подано деякі рекомендації для подальших досліджень щодо управління інтелектуальним капіталом компанії.

Ключові слова: інтелектуальний капітал; інтелектуальна власність; інтелектуальний потенціал; організаційний капітал; механізми організаційного управління; технологія; інновації; знання.

Постановка проблеми. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств різних галузей економіки на основі використання результатів інноваційної діяльності є багатогранною проблемою. Управління інтелектуальним капіталом не варто плутати з управлінням нематеріальними активами, що є його складовою, і передбачає оцінку вартості нематеріальних активів, вибір методів нарахування амортизації і розрахунок величини амортизаційних відрахувань. Оскільки складові інтелектуального капіталу є чітко визначені, необхідно окреслити те коло показників, стосовно яких необхідно здійснювати власне сам процес управління інтелектуальним капіталом. Процес управління є поняттям широким і часто не до кінця зрозуміло, що саме потрібно піддати процесу управління і якими показниками можна буде виміряти його ефективність. Розуміння процесу управління інтелектуальним капіталом як єдиного цілого є помилковим, оскільки не достовірно, що саме є пріоритетним в управлінні інтелектуальним капіталом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Роботи вітчизняних і зарубіжних учених, фахівців з менеджменту, інноваційної діяльності зробили вагомий внесок у вдосконалення управління механізмами управління інтелектуальним капіталом, інтелектуальною власністю, процесами формування інтелектуального потенціалу підприємств. Вирішенню проблеми управління інформаційними потоками присвячені праці А. Веревченка, В. Годіна, С. Девераджа, Д. Петельна, А. Проскуракова, С. Валдайцева, Л. Федулової, Г. Андрощука та ін. Незважаючи на численну кількість досліджень, багато теоретичних та прикладних аспектів управління інтелектуальним капіталом висвітлені не повною мірою. Існуючі механізми та підходи до управління інтелектуальним капіталом не дозволяють сформулювати цілісне уявлення, розглядаючи лише окремі сфери управлінської діяльності.

Метою статті є розвиток організаційно-економічних механізмів управління інтелектуальним капіталом компанії в умовах інноваційної економіки.

Викладення основного матеріалу. Побудова ефективної моделі управління інтелектуальним капіталом повинна відбуватися в рамках концепції управління, яка передбачає набір певних принципів, норм, механізмів взаємодії об'єкта і суб'єкта управління, характер взаємодії між структурними ланками підприємства.

Наведемо основні принципи, яких необхідно дотримуватися при управлінні інтелектуальним капіталом підприємства:

- підхід до процесу підбору, навчання і мотивації працівників, зайнятих науковою діяльністю;
- науковості, що означає здійснення процесу виробництва та управління підприємством на передових досягненнях науки і техніки;
- справедливої винагороди, що передбачає адекватну виплату премій працівникам за результати впровадження їхніх винаходів.

Аналіз досліджуваних нами підприємств показав, що головною їх проблемою для побудови потужного інтелектуального капіталу є проблема саме з людським капіталом. Так, справді, об'єкти інтелектуальної власності не можуть управляти самі собою, якщо не буде правильного зовнішнього впливу на них. Головна увага на підприємстві в напрямку управління персоналом повинна бути орієнтована на відбір працівників, здатних генерувати нові ідеї, збільшенні їх компетентності, забезпеченні професійного росту, розвиток міжособистісних стосунків в рамках заданої корпоративної культури, подолання опору різним нововведенням, визначення ефективних методів стимулювання до науково-технічної діяльності. Для підвищення ефективності механізму управління інтелектуальним капіталом на досліджуваному підприємстві необхідно, передусім, зробити такі речі:

- розвиток організаційної культури має стати частиною стратегічного управління підприємством;
- затвердити відповідний справедливий механізм стимулювання до наукової творчості персоналу;
- запровадити на підприємстві курси по навчанню для керівників відділів в сфері управління інтелектуальним капіталом;

Конкурентноспроможність працівників залежить від спадкових (талант, обдарованість, темперамент) і набутих факторів (професійні знання, отримана освіта, рівень науково-технічного інтелекту, цілеспрямованість і зосередженість, схильність до налагодження і розширення науково-виробничих зв'язків, схильність до організації інноваційної діяльності та інноваційного мислення [1,113].

Управління структурним капіталом є процесом набагато обширнішим, ніж проведення патентного пошуку об'єктів інтелектуальної власності. Крім отримання інформації про наявність необхідних даних про об'єкти інтелектуальної власності необхідно також вирішити таких два важливих завдання, як визначення конкурентноспроможності об'єкта інтелектуальної власності та визначити справедливую ціну ліцензії на нього.

Для проведення оцінки конкурентноспроможності необхідно виділити ті показники, які стосуються виключно об'єктів інтелектуальної власності.

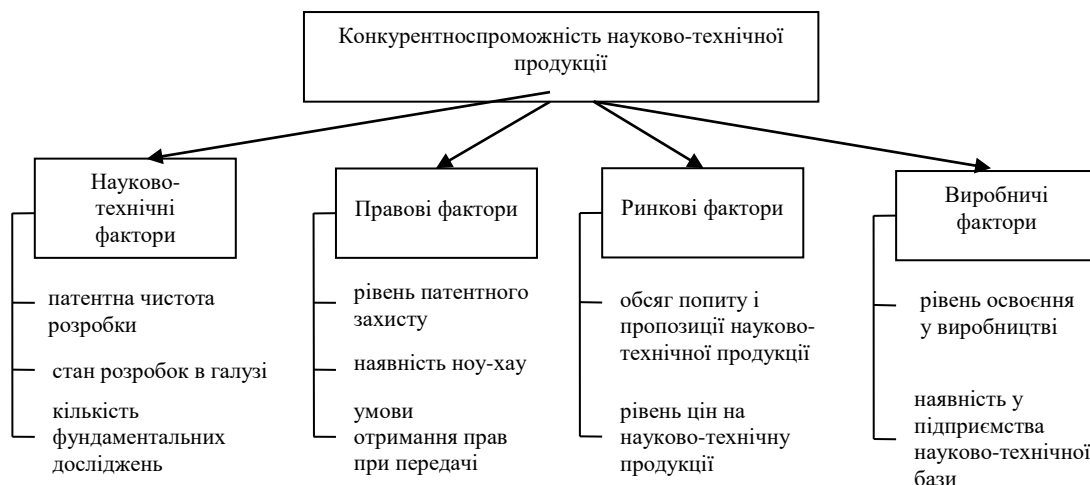


Рис. 1. Показники конкурентноспроможності науково-технічної продукції

Спочатку відмітимо, що конкурентноспроможність оцінюється завжди в порівнянні або з аналогом продукції, або з гіпотетичним її еталоном, який ще не створений, але мав би максимально задовольняти потребу споживачів. Якщо ж аналога продукції не існує, припустимо, товар є новим, тоді конкурентноспроможність визначається на основі професійної здатності спеціаліста з розвитку інтелектуального капіталу передбачити майбутнє, побачити щось нове в умовах невизначеності, на основі власної інтуїції. Для визначення конкурентноспроможності науково-технічної продукції

використовують комплексний показник конкурентноспроможності (K_k), який знаходять за такою формулою:

$$K_k = K_{ntf} \times K_1 + K_{np} \times K_2 + K_p \times K_3 + K_{вир} \times K_4$$

де :

K_{ntf} – комплексний показник по науково-технічним факторам; K_{np} – показник по правових факторах; K_p – показник по ринковим факторам (можливості бути реалізованим на даному підприємстві); $K_{вир}$ – показник по виробничим факторам; K_1, K_2, K_3, K_4 – коефіцієнти, які визначають вагомість показників $K_{ntf}, K_{np}, K_p, K_{вир}$ для даного виду продукції.

Якщо $K_k < 1$, то інтелектуальна продукція конкурента є більш конкурентноспроможною, якщо $K_k > 1$, то наша продукція є більш конкурентною, якщо ж $K_k = 1$, то конкурентноспроможність двох порівнюваних продуктів є приблизно однаковою. Потрібно розуміти, що показники є досить умовними і залежать від суб'єктивної точки зору спеціаліста, яка приймає рішення. Не можливо провести ідеальний патентний пошук, тобто визначити комплексний показник по науково-технічним факторам практично не можливо. Для оцінки ж коефіцієнтів вагомості рекомендуємо все таки ставити на перше місце показники по ринковим факторам, далі рівень патентного захисту, виробничі фактори і науково-технічні. Таке ранжування для науково-технічної продукції характерне тим, що після ринкового фактору іде правовий фактор, а не можливість реалізації у власному виробництві, оскільки без наявності належного правового захисту технології не можливо починати випуск продукції, так як дана технологія виробництва може здійснюватись також конкурентами.

Наступним складним завданням, яке повинно бути вирішене в рамках управління структурним капіталом, є питання визначення справедливої ціни ліцензії на знайдену технологію. Так, після того, як підприємство знаходить нову технологію для свого виробництва дуже важко знайти шляхи і методи визначення ціни ліцензії. Взагалі, справедлива ціна продажу ліцензії є поняттям відносним. Так, продавець ліцензії завжди намагатиметься продати її дорожче при умові, якщо на неї буде підвищений попит, навіть якщо ціна буде значно завищена. В той же час, існує багато розробок, які взагалі не знаходять свого покупця і ціна на них буде нижчою. Тобто, визначити справжню ціну можна лише на основі ринку. Для визначення вартості ціни має значення також те, на якому етапі життєвого циклу винаходу здійснюється його купівля. Так, якщо винахід відповідає всім умовам патентоздатності, пройшов патентний пошук і є запатентований, то його ціна завжди буде дорожчою. В нашому випадку ми робимо припущення, що існують кілька пропозицій запатентованої технології за різними цінами і нам необхідно визначити ту з них, ціна якої найбільш відповідає рівню розвитку технології в даній галузі, тобто є справедливою.

Для визначення ціни ліцензії використаємо дохідний підхід оцінки об'єктів інтелектуальної власності, який ґрунтується на очікуванні збільшенні в майбутньому грошей від зміни фізичних корисностей технології, в якій використовується даний об'єкт інтелектуальної власності. Головна проблема такої оцінки в тому, що дохідний метод визначення ціни ліцензії майже не враховує показник морального зносу технології. Це означає, що в ціні ліцензії обов'язково є та частка, на яку вона має бути зменшена при купівлі, враховуючи коефіцієнт морального зносу даної технології. Для такого розрахунку необхідно визначити коефіцієнт морального зносу технології предметно для кожної галузі народного господарства.

Механізм управління клієнтським капіталом в сучасних економічних умовах є досить складним процесом, і, як показує аналіз його на більшості українських підприємств, недостатньо розвинутий. Витрати на збут є досить мінімальними, не проводиться достатньо ґрунтовний аналіз споживачів, практично повністю відсутня робота з клієнтом, і що найголовніше, нерозуміння менеджменту підприємства сучасних тенденцій в управлінні клієнтським капіталом ринку. Так, на сьогодні відносини з клієнтами будуються на основі продажу продукції клієнту і потім вже клієнт сам намагається налагодити відносини з підприємством для післяпродажного обслуговування. Враховуючи довгий строк служби обладнання, керівництво підприємства не вважає за потрібне утримувати з клієнтом довгострокові відносини. Для вироблення правильної стратегії управління клієнтським капіталом вважаємо за необхідне показати ряд досліджень відомих світових консалтингових компаній стосовно тенденцій розвитку B2B. Так, компанією IBM в 2011 р. провела дослідження, в якому взяли участь близько 1700 директорів з маркетингу в 19 галузях народного господарства в 64 країнах світу. Як наслідок опитування, майже всі директора з маркетингу оцінили можливість окупності свої інвестицій до 2015 року не тільки через розуміння потреб галузі, в якій працює підприємство, а й розуміння потреб кожного клієнта. Крім того, директора відмітили, що в наступному столітті одним з ключових факторів успіху на ринку B2B буде встановлення тісних контактів з клієнтом [2]. Консалтингова компанія

Accenture провела опитування директорів з маркетингу провідних компаній світу, які окреслили такі основні контури, які визначатимуть розвиток економіки в найближчі роки: споживачі продукції вимагатимуть підвищення ефективності взаємодії з виробниками; зароджується нова концепція управління маркетингом, яка полягатиме в постійному аналізі і оптимізації інформації про клієнта; переваги стратегій «пожиттєвої цінності клієнта» над «постійним оборотом клієнтів»; інтеграція маркетингових досліджень в інші бізнес-процеси на підприємстві; розвиток відносин з клієнтом, коли він все частіше залучається до процесів діяльності на підприємстві і приймають важливі рішення; важливий вплив медіа і соціальних сіток на процес прийняття рішень споживачами; підвищення ролі маркетологів до постачальників продукції, які дедалі більше впливатимуть на показник конкурентноспроможності продукції в умовах обмеженості матеріальних можливостей підприємства[3].

Для покращення взаємовідносин з клієнтом для підприємств пропонуємо ввести нову систему управління відносинами з клієнтами (система CRM), яка поки-що для підприємства є невідомою, але яка використовується у світі вже давно і принесла чималі результати для тих, хто її впроваджував. Управління відносинами з клієнтами (Customer relationship management (CRM) – це система, яку використовують компанії для ефективної організації управління відносинами з клієнтами, яка включає збір і аналіз інформації про своїх контрагентів, постачальників партнерів та взаємовідносини з ними. В світі продаж програм управління взаємовідносин з клієнтами (CRM) постійно зростає. Так, за даними компанії Gartner в 2011 році світовий дохід від продажу платформ бізнес-аналітики (BI), аналітичного ПЗ і ПЗ управління взаємовідносин з клієнтами досягнув приблизно 10,5 мрд. дол., що на 13 % більше за попередній рік [4]. Для прийняття рішення про доцільність впровадження CRM – систем досить цікавим є дослідження іншої компанії Nucleus Research, яка проаналізувала результат впровадження CRM – систем в таких відомих компаніях, як "Salesforce.com, Microsoft, Oracle, Sage, SAVO Group, Cloud9. Компанія прийшла висновку, що на кожний вкладений долар в CRM – систему отримуємо 5,6 долара прибутку.

Ефект від впровадження CRM – систем полягає також в економії затрат по невиправданого найму працівників, більш ефективної економії часу для оброблення інформації, внаслідок чого приноситься до доходу від прямих продаж. Для підприємств ринку B2B використання системи CRM в управлінні клієнтським капіталом пов'язане, в першу, чергу з довгим часом, який проходить до моменту здійснення покупки продукції клієнтом, тому виникає необхідність роботи з клієнтом вже на даному етапі.

Практика впровадження CRM – систем на протязі багатьох років дозволяє навести такі показники впливу на господарську діяльність підприємств:

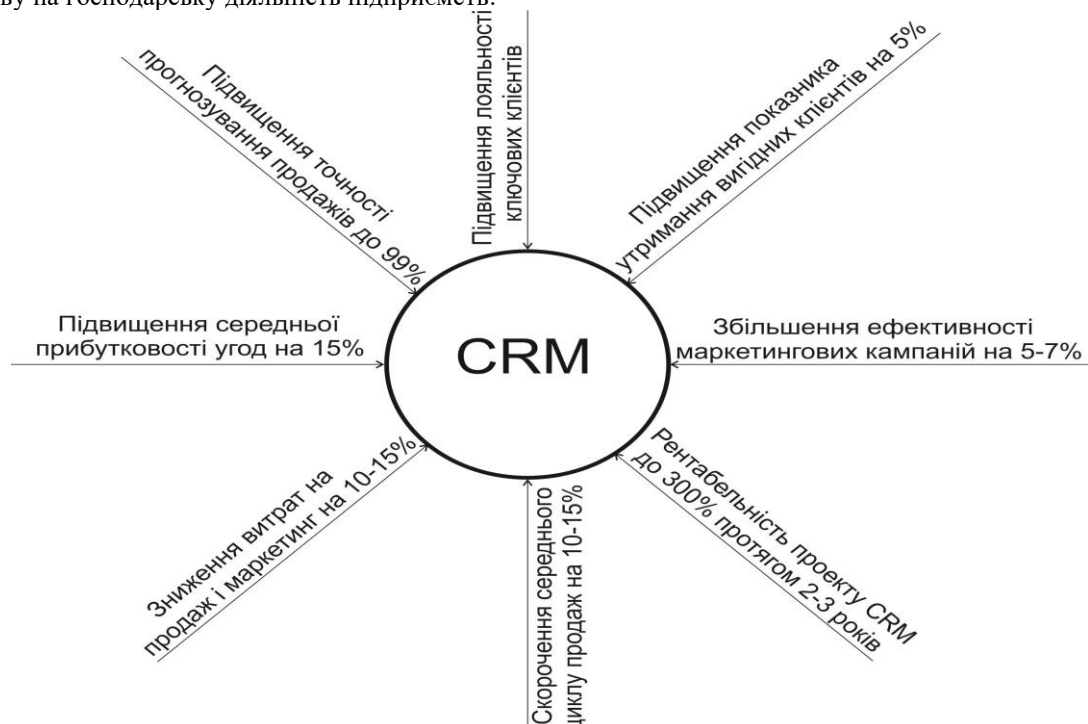


Рис. 2. Вигоди від впровадження CRM-системи

Сучасні CRM – системи дотримуються таких принципів організації своєї роботи:

- наявність єдиної бази інформації про взаємовідносини з клієнтами;
- проведення аналізу інформації про клієнтів, на основі чого приймаються управлінські рішення;
- синхронізація каналами взаємодії з клієнтами.

Вибір виду CRM-системи залежить від того, хто буде її користувачем. Так, CRM – системою оперативного типу користуються менеджери по продажам, по роботі з клієнтами маркетологи, менеджери середнього рівня, тобто безпосередні виконавці; користувачами аналітичних CRM – систем виступають керівний склад управління підприємством, що приймає важливі стратегічні рішення; споживачами партисипативних CRM – систем виступають як клієнти, так і менеджери середнього рівня.

Першим місцем буде спеціаліст відділу маркетингу, друге і третє місце буде відповідно належати спеціалісту відділу інтелектуального капіталу та директору підприємства. Така організація CRM-системи на підприємстві дозволить зв'язати три важливі ланки на підприємстві, які приймають стратегічні рішення в плані управління клієнтським капіталом підприємства.

Висновки. Стратегія управління інтелектуальним капіталом формує раціональне використання знань, досвіду, потенціалу, тим самим створюючи нову вартість, реалізовану в продукції. Основу функціонування всього інтелектуального капіталу (ІК) підприємства становить людський капітал. Для управління інтелектуальним капіталом потрібна система, яка б вирішувала певні завдання. CRM – система, яка надає комплекс інструментів. Ефект від упровадження CRM проявляється в тому, що процес прийняття рішення за рахунок автоматизації переноситься на нижчий рівень і уніфікується.

Список використаної літератури:

1. *Заблоцький Б.Ф.* Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посібник / *Б.Ф. Заблоцький.* – Львів : Новий світ-2000, 2007. – 456 с.
2. CRM ориентированный маркетинг – тенденции будущего [Электронный ресурс]. – Режим доступа : b2b-insight.management.com.ua.
3. 10 изменений, которые затронут деятельность маркетинговых ТОП-менеджеров в 2011 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/tend/tend356.html>.
4. Gartner : в 2010 году доход вендоров ПО аналитики и CRM превысил 10 млрд. долларов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.pcweek.ua.
5. CRM-системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM-системы>.
6. Управління інтелектуальною власністю / *П.М. Цибульов, В.П. Чеботарьов, В.Г. Зінов, Ю. Суїні* ; під ред. *П.М. Цибульов.* – К. : К.І.С., 2005. – 448 с.
7. *Ілляшенко С.М.* Сутність, структура і методологічні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства / *С.М. Ілляшенко* // Економіка України. – 2008. – № 11.
8. *Ілляшенко С.М.* Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія / *С.М. Ілляшенко, Є.О. Голишева, А.В. Колодка.* – Суми : ТОВ «Триторія», 2017. – 360 с.

References:

1. Zabloc'kyj, B.F. (2007), *Ekonomika j organizacija innovacijnoi' dijaj'nosti*, Novyj svit-2000, L'viv, 456 p.
2. «CRM orientirovannyj marketing – tendencii budushhego», [Online], available at: b2b-insight.management.com.ua
3. «10 izmenenij, kotorye zatronut dejatel'nost' marketingovyh TOP-menedzherov v 2011 godu», [Online], available at: <http://www.management.com.ua/tend/tend356.html>
4. «Gartner : v 2010 godu dohod vendorv PO analitiki i CRM prevysil 10 mlrd. Dollarov», [Online], available at: www.pcweek.ua
5. «CRM-sistemy», [Online], available at: <http://www.tadviser.ru/index.php/Stat'ja:CRM-sistemy>
6. Sybul'ov, P.M., Chebotar'ov, V.P., Zinov, V.G. and Suini, Ju. (2005), *Upravlinnja intelektual'noju vlasnistju*, in Sybul'ov, P.M. (ed.), K.I.S., Kyi'v, 448 p.
7. Iljashenko, S.M. (2008), *Sutnist', struktura i metodologichni osnovy ocinky intelektual'nogo kapitalu pidpryjemstva* / S.M. Iljashenko // *Ekonomika Ukrainy.* – 2008. – № 11.
8. Iljashenko, S.M., Golyшева, Ye.O. and Kolodka, A.V. (2017), *Upravlinnja intelektual'nym kapitalom pidpryjemstva*, monografija, TOV «Trytorija», Sumy, 360 p.

Парій Олександр Михайлович – аспірант кафедри підприємництва і торгівлі Тернопільського національного економічного університету.

Наукові інтереси:

– управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2018.