

## МЕХАНІЗМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ КОМПАНІЙ

*Досліджено особливості інтелектуального капіталу як об'єкта управління. Узагальнено існуючі механізми організаційного управління інтелектуальним капіталом. Акцентовано увагу на ролі механізмів управління ІК у вирішенні проблеми підвищення конкурентоспроможності та нарощуванні інтелектуального потенціалу компанії.*

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, інтелектуальна власність, механізми організаційного управління, технологія, інновації, знання.

*Исследованы особенности интеллектуального капитала как объекта управления. Обобщены существующие механизмы организационного управления интеллектуальным капиталом. Акцентировано внимание на роли механизмов управления ИК в решении проблемы повышения конкурентоспособности и наращивании интеллектуального потенциала компании.*

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, интеллектуальная собственность, механизмы организационного управления, технология, инновации, знания.

*The features of intellectual capital are investigational as a management object. The existent mechanisms of organizational management an intellectual capital are generalized. Attention on the role of management mechanisms is accented IC in the decision of problem of increase of competitiveness and increase of intellectual potential of company.*

**Key words:** intellectual capital, intellectual property, mechanisms of organizational management, technology, innovations, knowledges.

**Постановка проблеми.** Проголошення курсу на впровадження інноваційної моделі розвитку економіки України, закріплення права на різноманітність форм і видів власності, вимагає системи управління знаннями і, відповідно, розробки та реалізації стратегії захисту інтелектуальної власності. У сучасних умовах назріла об'єктивна потреба в розумінні ролі та місця інтелектуальної власності як економічного об'єкта, а також аналізу особливостей створення та використання різних видів інтелектуальної власності. Основний організаційно-економічний механізм вирішення цієї проблеми полягає у створенні спеціалізованих підприємницьких науково-технічних фірм, заснованих безпосередньо носіями інтелектуального потенціалу – власниками інтелектуальної продукції, статутний капітал яких повинен формуватись, в основному за рахунок об'єктів цієї власності у формі нематеріальних активів. Такий метод капіталізації інтелектуального потенціалу, на відміну від традиційних способів продажу результатів НДДКР за угодами чи ліцензіями, володіє суттєвими перевагами, так як він є гнучким інструментом залучення інвестицій, оскільки корпоративні права заснованих на зазначених засадах фірм стають об'єктом купівлі-продажу на ринках інновацій, а автори технологічних розробок отримують

право участі в розподілі прибутків від реалізації інноваційних проектів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вплив інформаційно-інтелектуальних ресурсів на результативність функціонування окремих економічних суб'єктів і на економічне зростання в цілому давно є об'єктом уваги дослідників і фахівців-практиків. Питання управління людським капіталом організації розглядаються Г. Беккером, В. Іноземцевим, Б. Леонтьєвим, Т. Шульццем, Я. Мінцером у теорії людського капіталу. Нові теорії зростання, пов'язані з іменами П. Ромера і Р. Лукаса, розглядають науково-технічний прогрес, що створює знання як внутрішній чинник економічного зростання. Питання перетворення інформації в знання розкриваються в теоретичній концепції загальних знань, висунутою М. Полані. Розвиток теорії менеджменту знань зв'язується з іменами К. Свейбі, Т. Ллойда, П. Дракера, П. Салівана, Д. Тіса та ін.

Роботи вітчизняних і зарубіжних учених, фахівців з менеджменту, інноваційної діяльності зробили вагомий внесок у вдосконалення управління процесами формування інтелектуального потенціалу підприємств. Серед них можна виділити праці Й. Шумпетера, А. Проскуракова, С. Валдайцева,

Л. Федулової, О. Бутнік-Сіверського, Г. Андрощука та ін.

На рівні внутріфінансового управління ІА в теоретико-методологічному плані відносно опрацьованими напрямками є організація бухгалтерського обліку прав на результати інтелектуальної діяльності в складі майна підприємства і аудиту інтелектуальної власності, оцінка вартісних показників об'єктів інтелектуальної власності, що викладені в працях Г. Бромберга, О. Новосельцева, А. Чухна, С. Ілляшенка та інших. Проте, 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 компаній в умовах інноваційної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Доцільно зазначити, що проблема організації інноваційного типу економічного зростання має вирішуватися із забезпеченням необхідного впливу за наступними чотирма напрямками: інститутами, інноваціями, інвестиціями, інтелектуальним капіталом [1]. Капіталізація інтелектуальних ресурсів, тобто їхнє перетворення в інтелектуальний капітал і ефективне управління ним як сукупністю активів дає імпульс підвищенню конкурентоспроможності, вартості й привабливості компанії перед інвесторами і банками, що в сучасних умовах є основним чинником інноваційного розвитку компанії.

Сьогодні накопичено величезний закордонний досвід у сфері управління інтелектуальним капіталом. При цьому його оцінка визнається важливим інструментом керування, що покликаний обґрунтувати інвесторам різницю між ринковою капіталізацією компанії й балансовою вартістю її активів, а менеджменту компанії – продемонструвати масштаб і ступінь залучення інтелектуального капіталу в господарський оборот компанії.

Необхідність ефективної глобальної охорони інтелектуальної власності зумовила становлення глобальної системи регулятивних органів (рис. 1), головними компонентами якої стала Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) і Світова організація торгівлі (СОТ). Стосується цієї системи і діяльність ЮНЕСКО. Зокрема, під її егідою 6 вересня 1952 р. у Женеві було підписано Всесвітню конвенцію про авторське право (*Universal Copyright Convention*). Міжнародне співробітництво у сфері інтелектуальної власності в основному регулюється Угодою по ТРІПС і угодами під егідою ВОІВ. Угода ТРІПС узагальнила й об'єднала існуючі документи, взявши за основу принципи регулювання, що уміщуються в них, інтелектуальної власності і зробивши акцент на економічній складовій даного об'єкта. У цій ситуації у сфері регулювання ВОІВ залишаються розви-

ток науки, моральний аспект, консультативні функції. ВОІВ, створена і діюча як спеціалізована установа ООН, була покликана регулювати питання інтелектуальної власності в умовах існування двох протилежних політичних систем. У такій ситуації балансування важко забезпечувати імперативність видаваних актів, що стосуються питань, далеких від проблем міжнародної безпеки. В умовах міжнародної економічної інтеграції потрібні визначені гарантії в питаннях захисту інтелектуальної власності. На відміну від документів, що утверджує ВОІВ, Угода по ТРІПС пропонує учасникам забезпечити правозастосування відповідно до передбаченої Угоди стандартами. Глобальна система охорони промислової власності спрямована на формування на світовому рівні єдиних підходів до забезпечення охорони винаходів, корисних моделей, промислових зразків, торговельних марок, сортів рослин, вказівок географічного походження товарів, топографій інтегральних мікросхем, фірмових найменувань, секретів виробництва та недопущення недобросовісної конкуренції.

Як справедливо вважають автори [1], задача правового захисту і комерціалізації ІВ є вкрай складними, і їх розв'язання доступно лише фахівцям високої кваліфікації, що працюють в складі спеціально створених систем організаційного типу. Так, наприклад, у США захистом і комерціалізацією ІВ займаються біля 5000 інноваційних фондів та консалтингових фірм [2]. На жаль, в Україні таких організацій – одиниці.

Інтелектуальна активність, виражена в спеціальних знаннях і ефективній комунікації, стає фактором не тільки створення доданої вартості, але й конкурентоспроможності, економічного розвитку організації. Для багатьох видів продукції більша частина вартості створюється на стадії не стільки матеріального виробництва, скільки маркетингу, збуту, науково-дослідних і конструкторських розробок (НДДКР), обслуговування. Знання сприяють виникненню нових видів діяльності, виробництв і галузей, стають рушійною силою відновлення наявних технологій, ключовим фактором конкурентоспроможності й добробуту населення. Відбувається прискорення виробництва нового знання. Як наслідок, економіка перетворюється в систему, що функціонує на основі обміну знаннями і їхньою взаємною оцінкою. На перший план у діяльності підприємств, організацій виходить завдання виявлення, нагромадження й поширення інформації й досвіду, створення передумов для поширення й передачі знань [3]. І тут одним з головних факторів, які забезпечує інтелектуальну активність, стає рівень підготовки кадрів для економіки, заснованої на знаннях.

В основі цих категорій поняття - «потенціал» і «капітал», які розрізняються й по суті, і по формах використання. Поняття «потенціал» означає сукупність наявних (явних і прихованих) коштів, можливостей, ресурсів у якій-небудь області. Потенційний – значить існуючий, але явно не проявляється, можливий. Капітал – це реально діюча час-

тина потенціалу, здатна самозростати й приносити її власникові дохід. Інакше кажучи, капітал – це форма капіталізації потенціалу. Незалежно від того, яка сутність виступає як потенціал – природні ресурси, людина, знання (інтелект), фінанси,

інвестиції, національне багатство й т. д., – її явна (видима), реально діюча частина, вступаючи у відношення ринкового обміну з метою одержання доходу, стає капіталом.

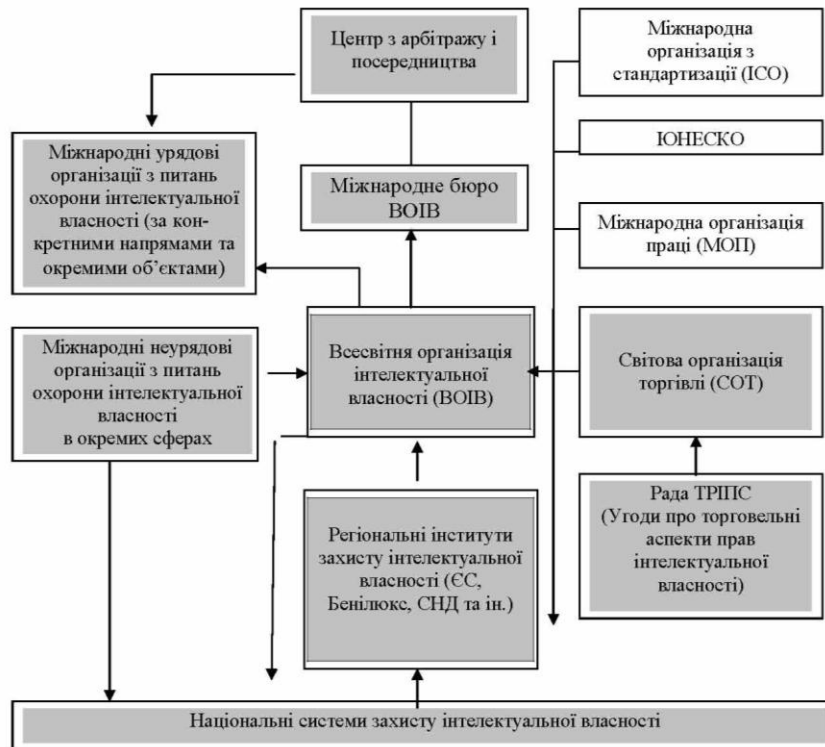


Рис. 1. Глобальна система регулятивних органів у сфері інтелектуальної власності

Категорія «інтелектуальний потенціал» зв'язується з поняттям «інтелект» (лат. *intellectus*), що означає розум, розумові здібності людини. Інтелектуальний потенціал – це накопичені людиною (соціумом) знання, уміння, досвід, пізнавальні й духовні здатності практично використовувані або не задіяні, приховані.

*Інтелектуальний капітал* – це капіталізуема, активно діюча частина інтелектуального потенціалу, спрямована на формування, розвиток і передачу знань, інформації, досвіду, пізнавальних і духовних здатностей людини, фірми, суспільства й, що приводить до росту доходів і національного багатства.

У роботах американських економістів Патріка Саллівана [4] і Девіда Тіса [5] «інтелектуальний капітал» визначається як «знання, яке може бути перетворене на капітал», а «інтелектуальні активи» як «закодовані знання співробітників підприємства». Такий підхід до визначення цих термінів є досить поширеним у роботах як західних теоретиків, так і вітчизняних.

Відомий фахівець в галузі економіки знань А. Гапоненко розглядає таке поняття, як організаційний капітал як частину інтелектуального капіталу, що має відношення до організації в цілому [6]. Це процедури, технології, системи керування, технічне й програмне забезпечення, оргструктура, патенти, товарні знаки, культура організації, відносини із клієнтами. Організаційний капітал – це

організаційні можливості фірми відповідати на вимоги ринку. Організаційний капітал відповідає за те, як людський капітал використовується в організаційних системах, перетворюючи інформацію. Організаційний капітал більшою мірою є власністю компанії й може бути відносно самостійним об'єктом купівлі-продажу. Як бачимо, зазначені характеристики цілком співвідносяться з сутністю організаційного ресурсу і в основному відображають усі його складові на мезорівні.

Усі проблеми, пов'язані з визначенням вартості корпорації і обліком так званих невидимих, «невловимих» активів (*intangible assets*) якраз і пов'язані з тим, чи може корпорація у своїй організаційно-виробничій мислєдіяльності не лише забезпечувати виробництво даного конкретного продукту, але освоювати новий продукт, під його освоєння формувати нові групи людей і перенавчати старих працівників, позбавитись від звичного способу діяльності, що склався. Корпорація, яка пройшла через формування нових технологій, через освоєння нових стандартів, володіє у своїй внутрішній прихованій мислєдіяльній структурі способами переходу від звичайного функціонування до мобілізації з виробництва якісно нового продукту, до відтворення персоналу, поховання старих способів діяльності та інтегрального розвитку своїх соціокультурних форм взаємодії як усередині самої корпорації, так і з середовищем [7].

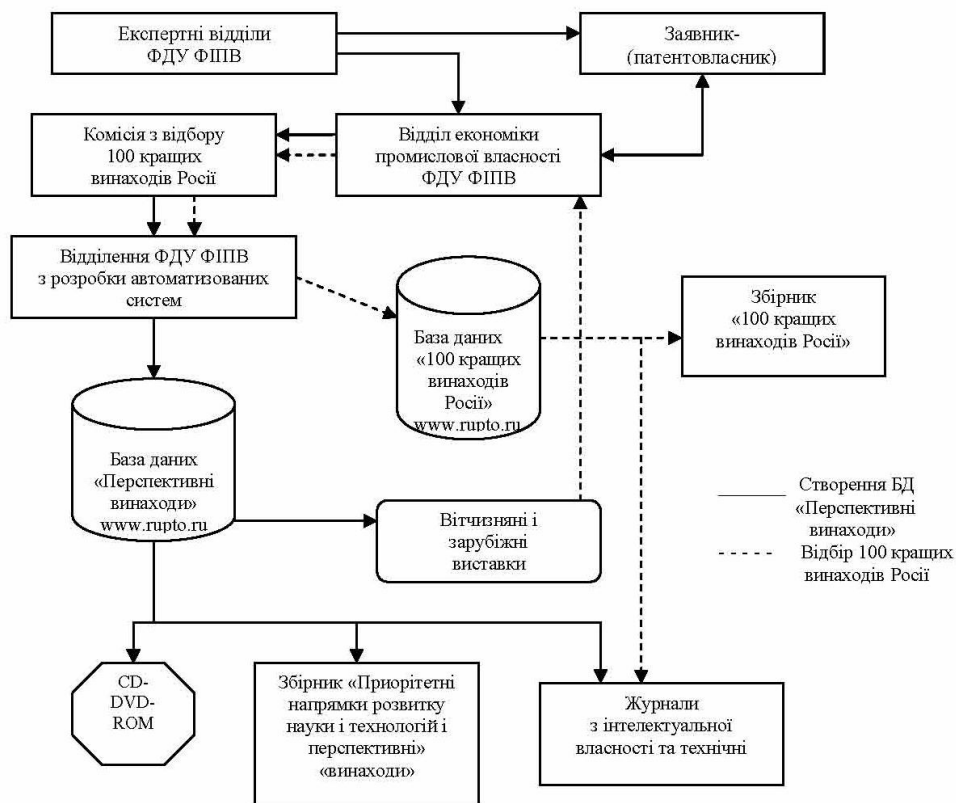


Рис. 2. Схема відбору 100 найкращих російських винаходів [10]

Зважаючи на технологічні, юридичні й іміджеві ризики неналежної поведінки з ІА, керівники компаній усе частіше вимагають створення механізму керування ліцензіями, що передбачає прозорі й регулярні процеси й процедури. На Заході така технологія називається software asset management (SAM). Уперше цей термін був згаданий у 1989 році в бібліотеці IT Infrastructure Library (ITIL – набір книг, що узагальнили успішні принципи в галузі керування ІТ-підрозділами). У бібліотеці ITIL SAM визначено як «сукупність інфраструктури й процесів, необхідних для ефективного управління, контролю й захисту софтверних активів протягом усіх періодів їх життєвого циклу». За допомогою SAM проводяться керування й оптимізація процесів придбання, введення в експлуатацію (розгортання), підтримки, використання й списання ІТ-додатків. Зокрема, у 2006 році для SAM було розроблено спеціальний стандарт менеджменту якості ISO, де, зокрема, було прописано, які процеси необхідні для ефективного управління ліцензіями. Друга частина стандарту ISO для керування ліцензіями, що детально розглядає тему ідентифікації ПЗ, опублікована наприкінці 2009 року [8].

Заслуговує на увагу застосування ресурсу мас-медіа для системи управління ІА, яка існує в РФ. Схема відбору 100 найкращих російських винаходів представлена на рис. 2 [9].

Зокрема, автор [11] структуру керування ІВ подає так (рис. 3). Одним з головних органів у зазначеній структурі є Колегія як вищий колегіальний

дорадчий орган, заснований на принципі представництва від кожного господарюючого товариства – учасника ІВ. Колегія виробляє рекомендаційні рішення щодо стратегічних питань розвитку й поточної виробничо-господарської діяльності ІВ, реалізація яких здійснюється через Раду директорів і генерального директора ІВ. Ті рішення, що стосуються діяльності інших підприємств-учасників ІВ, стають обов'язковими для виконання після їхнього затвердження радами директорів даних підприємств. Зокрема, на вищому рівні керування (рада директорів ІВ), який охоплює й діяльність основного суспільства й усіх підприємств, що входять в ІВ, вирішуються питання, що відносяться до діяльності всієї ІВ, у тому числі: 1) проведення єдиної інвестиційної, технологічної, збутової, виробничо-фінансової політики; 2) затвердження планів перспективного виробничого й соціального розвитку; 3) визначення напрямків використання прибутку й інших фінансових джерел; 4) розгляд звітності про підсумки фінансово-господарчої діяльності підприємств і т.і.

Типовими випадками, коли необхідні модифікації, є наступні:

- підрозділ може тимчасово займатися програмою, наприклад, розробкою нового технологічного процесу, проте після його завершення воно повертається до виконання колишніх функцій;

- підрозділ виконує великий обсяг цільових досліджень з певним числом програм, що переслідують ринкові цілі.

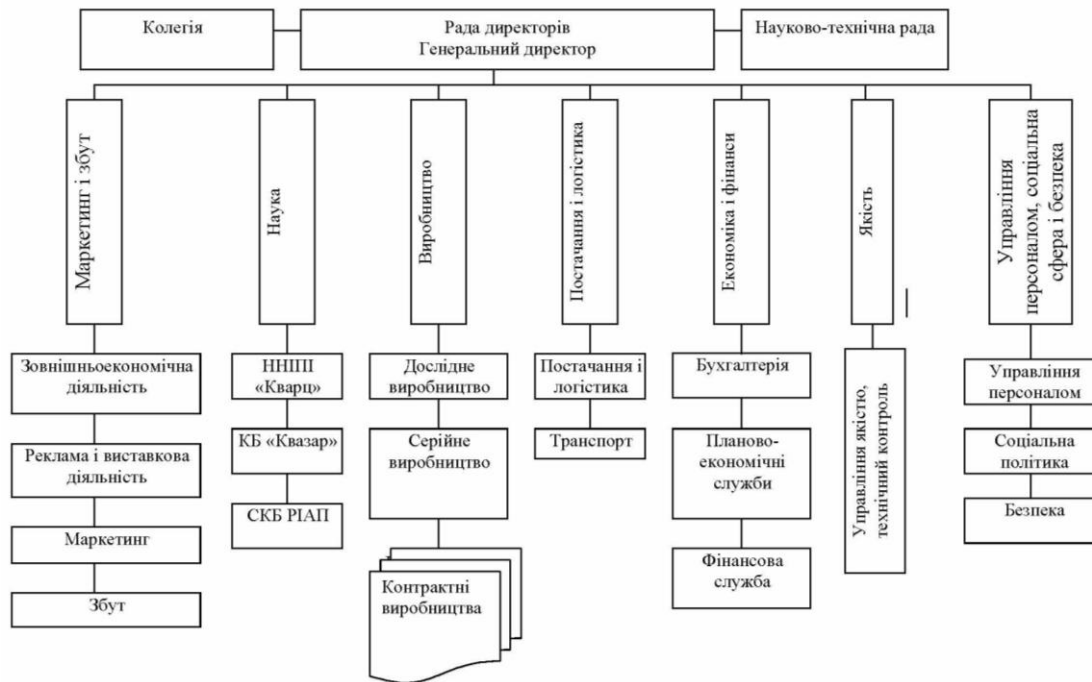


Рис. 3. Інтегрована структура об'єднання радіоелектронних підприємств

У такому разі дані структури набувають наступних загальних особливостей.

1. У межах даних структур кожний елемент виконує декілька функцій (просування, захист, генерування, оцінку і т. д.), здійснює контроль в рамках своєї компетенції. Результовача спрямованість всіх пропонованих організаційних структур – просування ІВ.

2. У разі ухвалення рішення про реалізацію отриманого нововведення на ринку до процесу освоєння підключається команда захисту, який в описуваних структурах не виділяється в окремий підрозділ, оскільки в її склад можуть входити зовнішні співвиконавці, так як на сучасних хімічних підприємствах часто відсутні кваліфіковані фахівці у сфері захисту ІВ.

3. Усі дані організаційні структури формуються шляхом переміщення фахівців з «дисциплінарних» і програмних груп у команду просування ІВ.

4. Організація володіє великим ступенем сприйнятливості творчих ідей, тобто має місце високий рівень корпоративної культури, що має на увазі сприятливе середовище для реалізації ІВ як окремого працівника, так і підприємства в цілому [12].

Оскільки основним ресурсом здобуття результатів інтелектуальної праці є інформація, то процес управління ІВ слід розглядати, перш за все, як процес управління унікальними інформаційними потоками, що проходять усередині організації і поза нею. Рух інформаційного потоку, як правило, здійснюється по циклу, оскільки невідчутні активи не завжди споживаються в одному виробничому циклі, як оборотні кошти, і навіть не зношуються в безлічі виробничих циклів, як основні засоби, а можуть постійно удосконалюватися, створюючи нову вартість. Особливий інформаційний характер інтелектуальних активів зумовлює необхідність

вживання спеціальних інструментів і методів управління, що враховують особливості процесів генерації інформації і перетворення інформаційних ресурсів в інтелектуальний продукт.

Слід зазначити, що функція інформаційних технологій у сучасних компаніях змінюється з підтримуючої на розвиваючу, тобто створення потенціалу для підвищення ефективності роботи. Сучасні компанії мають усвідомити, що інвестування в інформаційні технології є не тільки обов'язковою умовою функціонування бізнесу, але й основою для створення довгострокових конкурентних переваг. Серед наявних провідних технологій можна виділити «Телеприсутність» (TelePresence), «Скайп» (Skype), CRM-система, система електронного документообігу та інші, які дозволяють значно скоротити час на обробку інформації та прийняття рішень.

З огляду на це, доцільним убачається створення єдиної системи управління інформацією, запровадження загальних правил роботи, створення умов для ефективного розповсюдження інформації всередині компанії і оперативного обміну знаннями. Прикладом може бути інтегрована система планування ресурсів підприємства або використання такого інструмента, як «Управління проектами» (Microsoft Project). Однак, запровадження нових технологій потребує обов'язкового попереднього навчання персоналу, підвищення рівня його технологічної освідченості. У свою чергу, навчання персоналу потребує від компанії відповідних інвестицій. Для оптимізації цих витрат можна запропонувати використання таких технологій, як відеоконференції, відеокурси та інші варіанти дистанційного навчання.

**Висновки.** Концентрація фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках науково-технічної дія-

льності, створення і розвиток інноваційного середовища і атмосфери інноваційної сприйнятливості, формування системи управління процесом інтелектуальної діяльності, налагодження і розвиток зовнішніх і внутрішніх комунікаційних каналів, а також пошук шляхів інтеграції у вітчизняний і світовий економічний простір є завданнями, вирішення яких у значній мірі визначається рівнем усвідомлення ролі і мірою залучення до господарського обігу ресурсів нематеріального характеру. Ці ресурси складають основу інтелектуальних активів компанії.

При виборі і формуванні структури ІК компанії найбільшу перевагу і пріоритет слід віддавати тим

елементам ІК, які носять мультиплікативний характер, позитивно впливаючи на решту елементів капіталу і трудові ресурси фірми, а також тим, які здатні до саморозвитку і самовідновлення. До таких елементів, зокрема, можна віднести інформаційні технології, організаційний і марочний капітал, а також капітал маркетингової взаємодії з клієнтами і бізнес – партнерами. У цілому механізм управління ІК має бути націлений на вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інноваційної діяльності, нарощування інтелектуального потенціалу компанії і підвищення рівня його використання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Эволюционная экономика. Инновация, инвестиции, институты и интеллектуальный капитал : [коллективная монография] ; под ред. М. П. Переверзева. – Тула : Издательство ТГПУ, 2008.
2. Цыганов В. В. Интеллектуальные предприятия / Цыганов В. В., Бродин, В. А., Г. Б. Шишкин. – М. : Университетская книга, 2004.
3. Мильнер Б. З. Управление знаниями – вызов XXI века / Б. З. Мильнер // Вопросы экономики. – 1999. – № 9. – С. 109.
4. Patrick H. Sullivan (2000); Value-driven Intellectual Capital; How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value. Wiley, Page 238–244.
5. Teece David J., Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions, – New York : Oxford University Press, 2002.
6. Экономика, основанная на знаниях : [учеб. пособ]. ; под общ. ред. А. Л. Гапоненко. – М. : РАГС, 2006. – 352 с.
7. Громыко Ю. В. Война и Мир. Транснациональные русские корпорации и государство [Электронный ресурс] / Ю. В. Громыко ; сайт «О ситуации в России» Альманах «Восток». – Выпуск № 11,12 (35,36), ноябрь-декабрь 2005 г.– Режим доступа: <[http://www.situation.ru/app/j\\_art\\_1018.htm](http://www.situation.ru/app/j_art_1018.htm)>
8. Ходырев А. Занесли в актив / А. Ходырев // Эксперт. – 2010. – № 11. – С. 21.
9. Перспективные российские разработки. Информация Роспатента. ИС «Промышленная собственность», № 2 – 2007. – С. 42–48.
10. Перспективные российские разработки. Информация Роспатента // ИС «Промышленная собственность». – 2007. – № 2. – С. 42–48.
11. Сашенкова Е. Н. Управление стратегией развития промышленных предприятий (На примере предприятий радиоэлектронной отрасли нижегородской области) : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». – Ижевск, 2009. – С. 21.
12. Лукичёва Л. И. Управление интеллектуальным капиталом : [учеб. пособие] / Л. И. Лукичёва. – Москва : Омега-Л, 2007. – 552 с. – (Высшая школа менеджмента).

Рецензенты: Горлачук В. В., д.е.н., профессор;  
Червен І. І., д.е.н., професор.

© Яненкова І. Г., 2011

Стаття надійшла до редколегії: 18.04.2011 р.