

Л.Ю. Мельничук

*Одеський інститут фінансів
Українського державного
університету фінансів та
міжнародної торгівлі*

Ключові слова: нематеріальні активи, стратегічне управління, типи конкурентних стратегій, алгоритм розробки стратегій управління нематеріальними активами, чинники конкурентних переваг.

Постановка проблеми. Мінливе середовище, в якому функціонує сучасне підприємство, висуває серйозні вимоги до управління бізнесом. При цьому одні компанії здійснюють свою діяльність і розвиваються успішніше, ніж інші. Це можна пояснити тим, що вони по-різному використовують свої ресурси при рівних, у принципі, умовах функціонування, тому що процвітаючі компанії вміють адаптуватися до постійно змінних умов ринку, опанувавши мистецтво стратегічного управління. Компанії, що працюють на ринок, неминуче приходять до необхідності розробки стратегії управління активами на основі пріоритету нематеріальних активів (НМА), які найбільш радикально оновлюють бізнес. Відомо, що еволюційні перетворення на більшості підприємств ідуть поволі і часом неадекватно вимогам ринку. Якщо підприємство прагне істотно збільшити прибутки, то для цього необхідно диверсифікувати управління активами, активізувати нарощування й ефективність використання фактора НМА.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИКА ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ

Розглянуто необхідність та методичні підходи формування на підприємстві стратегії управління нематеріальними активами. Визначено основні етапи практичного вирішення цього завдання та чотири найбільш розповсюджених типи стратегій і відповідних їм підприємств: комутантів, патієнтів, віолентів, експлерентів.

Аналіз останніх досліджень. Серед робіт, присвячених дослідженню НМА підприємства і їх ролі в реалізації загальної стратегії підприємства, слід особливо виділити праці Н. Балакіревої, Л. Баруха, Р. Бромберга, А. Волкова, Л. Вороніної, О. Карпухіної, Б. Леонтєва, Р. Рейлі, В. Розова [1-5]. Проте цілий ряд практичних проблем розвитку й ефективного управління підприємствами з використанням НМА дотепер залишається маловивченим. Наразі назріла нагайна потреба у чітко сформульованому поетапному процесі стратегічного управління НМА, що враховував би особливості впливу внутрішніх та зовнішніх чинників розвитку підприємств.

Мета статті полягає в розробці методичних рекомендацій щодо формування стратегії управління НМА підприємств, заснованої на дослідженні теорії, практики, основних принципів і критеріїв оцінки використання НМА в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу. Розробка і реалізація будь-якої стратегії вимагає

системного і систематичного аналізу ситуації на ринку і на підприємстві, що дозволяє стежити за зміною зовнішніх чинників, які впливають на бізнес. Це дає можливість у процесі управління підприємством підсилювати свою конкурентну позицію і мінімізувати ризики. Виявлення і ідентифікація чинників ризику та оцінка ступеня їх загрози в рамках управління на основі стратегічного планування в значній мірі дозволяють зменшити втрати суб'єктів господарювання, пов'язані з ризиками. Відсутність знань про тенденції організаційного розвитку підприємства не дозволяє ефективно організувати стратегічне управління. А без цього це часто не приносить необхідного результату і призводить до скрутних ситуацій і навіть банкрутства компанії. Для вибору стратегії розвитку компанії значну роль можуть відігравати зовнішні і внутрішні, матеріальні і нематеріальні чинники, проте останнім часом акцент зміщується у бік НМА. Визначити готовність до реалізації стратегії всіх складових НМА покликана стратегія управління НМА підприємства. Завданням менеджменту є перетворення НМА в зростання обсягу продажу і реального прибутку.

Управління НМА - це процес ухвалення рішень зі створення і введення НМА в комерційний оборот в умовах ринкової конкуренції з метою отримання максимального прибутку. Стратегія управління НМА є конкретним механізмом збільшення обсягу продажу і завоювання більшої частки ринку. У сучасних умовах розвитку бізнесу запорукою відносно стійких конкурентних переваг є здатність компанії до безперервного новаторства.

У стратегії управління НМА доцільно використовувати ресурсний підхід, який полягає в тому, що стійкий успіх компанії залежить від наявності у неї унікальних інтелектуальних ресурсів і організаційних компетенцій, які, будучи причиною недовіданих суперникам економічних рента, визначають конкурентні переваги даної ком-

панії. Не варто забувати, що успішні компанії можуть іти стратегією лідерства за витратами: кожна з них досягає успіху шляхом розвитку унікального набору ресурсів, здібностей, стратегій і організаційних систем. Підкреслимо, що організаційні здібності, вбудовані в бізнес-процеси і культуру компанії, також є НМА і тому сприяють реалізації їх в продуктах і послугах, що відрізняються вищою якістю і меншими витратами.

При вирішенні проблем підприємства його цілі мають багаторівневий характер: стратегічні цілі підприємства, підрозділу, бригади і особисті цілі виконавців. Для ефективного вирішення проблеми необхідно, щоб між цими цілями було якомога менше суперечностей.

Очевидним стає той факт, що підприємству, зацікавленому у високих фінансово-економічних результатах, необхідно проводити моніторинг розробок НМА у конкурентів. Завданням подібних досліджень є виявлення новацій у процесі їх створення.

Процес розробки стратегії складається із таких кроків:

- визначення цілей підприємства;
- дослідження внутрішнього середовища підприємства;
- дослідження відносин підприємства з покупцями і постачальниками;
- виявлення сильних і слабких сторін основних конкурентів;
- розробка стратегії.

Об'єктом управління виступають НМА як ті, що відображені в балансі, так і ті, що не можуть бути відображеними у фінансовій звітності. НМА - основа для отримання економічної доданої вартості, що визначає розрив між балансовою і ринковою вартістю (гудвіл). Отже, управління НМА відображається як на вартості, так і на рівні інновацій і конкурентоспроможності підприємства.

Процес стратегії управління НМА можна поділити на декілька умовних етапів

І. *Підготовчий етап - інвентаризація НМА*, який включає визначення прав на НМА. До нього, у свою чергу, входить вирішення таких завдань:

- визначення вартості НМА, бо вони є частиною майна підприємства, яка підлягає бухгалтерському обліку й оцінці величини для постановки на баланс;

- правове регулювання відносин створення й використання НМА. Це припускає введення на підприємстві режиму комерційної таємниці, розробку системи правової охорони раціоналізаторських пропозицій, розробку системи матеріального і морального заохочення авторів, розробку системи підготовки і навчання персоналу для роботи зі створення і використання НМА тощо.

2. *Дослідження зовнішнього конкурентного середовища*: вивчення фірм-конкурентів і продукції, що випускається ними, а також дослідження потреб ринку. До пошукових методів можна віднести патентні дослідження, фірмові дослідження, визначення науково-технічного рівня продукції, що випускається, бенчмаркінг тощо.

3. *Вибір конкурентної стратегії*. Очевидно, що для ухвалення рішення у сфері використання НМА має бути визначений свого роду системний орієнтир, який виступає типом конкурентної стратегії. Виділяють чотири основні типу стратегії конкурентної поведінки на ринку [6]: віолентну (силу), патієнтну (спеціалізовану), комутантну (приспосовну), експлерентну (експериментальну, проривну).

Відповідно до цього виділяють чотири типи підприємств: віоленти, патієнти, комутанти і екплеренти.

Джерело сили віолентів полягає в тому, що випуск стандартних виробів можна налагодити ефективніше і з меншими витратами, ніж випуск невеликих партій товарів, що відрізняються один від одного. Для віолентів властиві також широкомасштабні

наукові дослідження, розвинена збутова мережа і крупні рекламні кампанії. Сьогодні таким підприємствам найважче адаптуватися до нинішніх ринкових умов при напливі імпоротної стандартної продукції.

Переваги патієнтів полягають у тому, що вони враховують спеціальні запити споживачів, які не укладаються в рамки стандартних виробів. Патієнтів називають «хитрими лисами».

Фірми-комутанти пристосовані до задоволення локального попиту будь-якої спрямованості. Перевага комутантів полягає в їх гнучкості, здатності негайно реагувати на будь-яку зміну попиту. Але є об'єкт інтелектуальної власності, якого потребують комутанти, - це товарний знак. Фірми-комутанти називаються «мишами».

Фірми-експлеренти займаються освоєнням і впровадженням принципово нових нововведень, технічних ідей, на базі яких створюються абсолютно нові товари. Такі фірми називають «першими ластівками». Якщо вдається створити принципово новий товар, то гарантований нечуваний прибуток за рахунок відриву від конкурентів. Для підтримки функціонування фірм-експлерентів на західному ринку створена спеціальна схема фінансування - венчурне фінансування, а також використовується система технопарків.

Типи конкурентних стратегій наведено в табл. 1 [6, с. 82]

Узявши до відома систему типів конкурентних стратегій, наведену в табл. 1, підприємству для оцінки на відповідність його певному типу стратегії доцільно провести діагностику фактичного стану за основними критеріями: витрати, якість продукції, асортимент продукції, тип НДДКР, наявність збутової мережі і масштаби реклами. Тип конкурентної поведінки, у свою чергу, достатньо жорстко визначає напрям НДДКР і глибину науково-дослідних робіт.

Типи конкурентних стратегій

Тип стратегії	Комутанти («миші»)	Патієнти («лиси»)	Віоленти («леви», «слони», «бегемоти»)	Експлеренти («ластівки»)
Профіль виробництва	Універсальне, дрібне	Спеціалізоване	Масове	Експериментальне
Розмір компаній	Дрібні	Крупні, середні, дрібні	Крупні	Середні, дрібні
Стійкість компаній	Низька	Висока	Висока	Низька
Видатки на НДДКР	Низькі	Середні	Високі	Високі
Чинник сили в конкурентній боротьбі	Гнучкість, численність	Прийняття до особливостей ринку	Висока продуктивність	Випередження у нововведеннях

Зміна зовнішнього і внутрішнього середовища визначає набір ключових показників досягнення цільових установок. Як вимірник рентабельності можуть використовуватися прибуток на акціонерний капітал; фінансовий результат; дохід на чисті активи; дохід компанії до виплати за облігаціями, сплати податків і нарахування амортизації майна. Для підприємств, найбільш важливим чинником успіху яких є інтенсивність інновацій, як вимірник інтенсивності знань може бути обраний показник витрат на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи. Схожі за своїм економічним значенням є показники раціоналізації і новаторства - вони включають відсоток продажу, одержаний від реалізації нової продукції, кількість патентів, одержаних у відношенні до кількості запатентованих винаходів та упроваджених у виробництво. Для підприємств, основним видом діяльності яких є надання послуг високої якості, інтенсивність знань може бути апроксимована шляхом визначення відсотка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працівників підприємства, або ж відсотком витрат на підвищення кваліфікації працівників в загальній сумі витрат на оплату праці.

Підприємствам, які тільки упроваджують у свою практику менеджмент НМА,

рекомендується використовувати вимірником інтенсивності знань показник сумарних витрат підприємства на НМА, який включає: витрати на придбання об'єктів НМА у постачальників; витрати на телекомунікаційне устаткування або передплату періодичних видань та на оплату консультаційних і аудиторських послуг; усі витрати підприємства, пов'язані із здійсненням науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, підвищення кваліфікації персоналу, розробку й удосконалення програмного забезпечення та автоматизованих систем, створення банків даних і систем підтримки ухвалення управлінських рішень. Причому всі перераховані витрати повинні бути виражені в процентному відношенні до обсягу реалізації продукції.

Критерієм оцінки НМА є значення ранжированого показника ефективності, що визначається як співвідношення досягнутих результатів до витрат.

Якщо розглянути ключові показники з точки зору збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортонна [7], то потрібно виділити чотири цільові орієнтири: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і зростання.

Прикладами показників фінансової діяльності є: зростання обсягу продажу (грн.); рентабельність обсягу продажу (%); рента-

бельність обсягу продажу в певних сегментах (%) та інші;

Прикладами показників результативності *роботи зі споживачами* є: кількість покупців; частка ринку (%) та інші;

Прикладами показників результативності внутрішніх *бізнес-процесів* є: питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки; адміністративні витрати на одного працівника; середній час ухвалення рішення та інші;

Прикладами показників *навчання кадрів і розвитку підприємства* є: витрати на підготовку і освоєння нових асортиментних позицій; частка витрат на вдосконалення в загальній сумі витрат на інформаційні технології; інвестиції на підготовку або встановлення відносин з клієнтами та інші.

Істотна роль у розробці й реалізації стратегії управління НМА відводиться процесу створення економіко-математичних моделей, які найбільш відповідають поставленому завданню. Очевидно, що стратегія управління НМА є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії, тому доцільно створювати єдину систему цілей, показників і критеріїв їх досягнення.

На наступному етапі необхідно розробити план заходів щодо вимірювання процесів, системи збору інформації, навчання співробітників методам збору і обробки інформації. У результаті створюється затверджена система мотивації.

4. *Оперативний етап управління.* Якщо визначена віолентна стратегія, то необхідні широкомасштабні НДДКР для безперервного створення великої кількості поліпшуваних інновацій, що швидко реалізуються в продукції, яка випускається.

Якщо фірма пішла шляхом патієнта, то неминучий вибір спеціалізованої ніші, яка вимагає менш масштабних, але більш спеціалізованих, вузькоспрямованих розробок, які переважно також матимуть поліпшувачий, пристосовний характер.

Як для віолентної, так і для патієнтної стратегії характерне прагнення до забезпечення патентної монополії на створені поліпшення.

Підприємства-комутанти понад усе потребують засобів індивідуалізації. Для таких фірм характерне прагнення до забезпечення патентної монополії на різні товарні знаки, фірмові найменування, найменування місць походження товарів.

Якщо фірма претендує на роль експлерента, то при створенні принципово нового товару особливо гостро встане питання фінансування. При цьому патентування проривних винаходів є одним з пріоритетних завдань для експлерента.

5. *Запуск процесу.* Необхідно відзначити, що підприємства в своєму розвитку можуть проходити всі стадії – від фірм-експлерентів до віолентів і навпаки. Тому всі розглянуті чотири етапи управління повинні циклічно повторюватися. Далі, відповідно до вибраної конкурентної стратегії, розробляються конкретні управлінські рішення, які неминуче приводять до створення нових об'єктів інтелектуальної власності.

6. *Створення сприятливих умов для роботи авторів.* НМА – це результат творчих інтелектуальних зусиль конкретних людей, тому пріоритетним завданням повинно бути створення умов для повноцінної творчої праці авторів нових технічних ідей.

Розроблений алгоритм управління НМА є універсальним для будь-якого типу підприємств. Необхідно також досліджувати структуру НМА і оцінити їх унікальність і захищеність. Під дослідженням структури НМА розуміється виявлення груп активів, які ґрунтуються більшою мірою на знаннях працівників, на правах власності або на репутації підприємства у відносинах з постачальниками і клієнтами. Унікальність і захищеність НМА, якими володіє підприємство, оцінюється в ході аналізу ймовірності клонування результатів використання інтелектуальних активів і мобільності керівництва підприємства.

Наступним етапом розробки стратегії управління НМА після виявлення їх та отриманих за їх рахунок доходів, є розробка стратегії інвестицій в інтелектуальні активи та плану їх експлуатації.

Етап використання НМА припускає отримання збільшених доходів, зростання

ефективності використання матеріальних активів і торгівлю безпосередньо об'єктами НМА.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. НМА для підприємства – це важливе джерело розширення горизонту розвитку інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Українським компаніям, що збираються успішно конкурувати за законами сучасного міжнародного бізнесу, слід звернути першочергову увагу на свої внутрішні ресурси і відмінні компетенції, особливо на здатність генерувати нові знання.

Практичне використання НМА в діяльності підприємств – це, по суті, процес комерціалізації інноваційної сфери. Він

включає, по-перше, класифікацію об'єктів інтелектуальної власності, на базі якої формується попередня оцінка їх ринкової вартості, по-друге, включення вартості НМА до складу майна підприємств, і по-третє, комерціалізацію нематеріальних активів. Необхідно звернути увагу на той факт, що кожен вид стратегії управління НМА має як свої потенційні переваги, так і певні ризики. Зараз спостерігається тенденція до зростання вартості створення НМА через нижчі витрати на їх копіювання. Таким чином, придбання об'єктів НМА може заощадити підприємству ресурси і, в той же час, зменшити ризик високої конкуренції на ринку продукції (товарів, робіт, послуг).

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. *Baruch Lev*. Intangibles: Management, Measurement and Reporting., Brookings Institution Press, Washington, D.C., 2001.
2. *Standfield Ken*. Intangibles Management: Tools for Solving the Accounting and Management Crisis, Academic Press, 2002; *Liesman, Steve*. «Productivity Gains Extend Beyond Technology Area», The Wall Street Journal, January 8, 2001.
3. *Volkov D., Garanina T.* 2007. Intellectual Capital Valuation: Case of Russian Companies. Discussion Paper #9(E) – 2007. Institute of Management, Graduate School of Management, Saint Petersburg State University, St.Petersburg.
4. Valuation of Intangibles Assets in Global Operations, edited by Farok J. Contactor, Quorum Books, London, 2002.
5. *Stewart Thomas A.* The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization. New York: A Division of Random House, Inc. 2002.
6. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.
7. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 320 с.