УДК 005.336.4[658.14:330.142]

Ніколайчук О.А.
старший викладач кафедри економіки та стратегії підприємств
Криворізького економічного інституту
Криворізького національного університету

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті подається авторський методичний підхід до вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства залежно від їх розвитку та стратегічного статусу в процесі створення вартості на підприємстві. Розглянуто метод побудови ресурсного дерева для ідентифікації складових інтелектуального капіталу та визначення їхньої ролі щодо формування вартості на підприємстві. Запропоновано матрицю вибору стратегії управління складовими інтелектуального капіталу, на основі якої визначено напрями оптимізації управління інтелектуальним капіталом на підприємстві.
Ключові слова: інтелектуальний капітал, матриця, ресурсне дерево, стратегія.

Николайчук О.А. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД ДЛЯ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПУТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ
В статье приводится авторский методический подход для выбора стратегии управления элементами интеллектуального капитала предприятия в зависимости от их развития и стратегического статуса в процесса создания стоимости на предприятии. Рассматривается метод построения ресурсного дерева для идентификации составляющих интеллектуального капитала и определения их роли для формирования стоимости на предприятии. Предложена матрица выбора стратегии управления составляющими интеллектуального капитала, на основе которой определены направления оптимизации управления интеллектуальным капиталом на предприятии.
Ключевые слова: интеллектуальный капитал, матрица, ресурсное дерево, стратегия.

Nicolaichuk O.A. METHODICAL APPROACH OF THE SELECTION OF STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE'S INTELLECTUAL CAPITAL
The author's methodological approach of the selection of elements of intelectual capital managementdepending on their development and strategic status in the process of value creation in the enterprise is provided in this article.Hereby it is considered the method of constructing the resource tree to identify the components of intellectual capital and the determination of their role on creating value for the company. It was proposed the matrix to choice the strategy of management components of intellectual capital on the basis on which determined the direction of optimizing the management of intellectual capital in the enterprise.
Keywords: intellectual capital, matrix, resource tree, strategy.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин в епоху постіндустріальної економіки супроводжується докорінними змінами у будові і взаємодії елементів продуктивних сил новітнього технологічного способу виробництва. Сьогодні успіх підприємства все більшою мірою залежить від його інтелектуального капіталу, що дає можливість генерувати додаткові потоки економічної вартості та забезпечує формування стійких конкурентних переваг на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням інтелектуального капіталу займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Т. Стюарт [1], Е. Брукінг [2], К. Свейбі [3], Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем [4], Б. Леонтьєв [5], О. Бутнік-Сівєрський [6], А. Чухно [7], Г. Швиданенко [8] та ін. Незважаючи на широкий спектр охоплених дослідженнями питань, недостатньо опрацьованими як у науковому, так і в практичному аспектах залишаються проблемні питання, пов'язані із визначенням здатності складових інтелектуального капіталу щодо забезпечення стійких конкурентних переваг, вибору ефективної стратегії управління інтелектуальним капіталом.

Формулювання цілей статті. Зважаючи на вищезазначене, метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування методичних підходів до оптимізації підсистеми управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі вибору стратегії управління його елементами.

Виклад основного матеріалу. Проведений нами критичний аналіз досліджень науковців щодо створення системи показників для економічного оцінювання інтелектуального капіталу підприємства показав відсутність усталених наукових підходів до переліку та складу показників, залишення поза увагою окремих складових інтелектуального капіталу, дублювання показників та існування між ними функціональних зв'язків, незрозумілість, складність, а інколи і неможливість розрахунку окремих показників [9]. На нашу думку, досліджені системи показників оцінювання інтелектуального капіталу підприємства не завжди є комплексними, не в повній мірі враховують вплив основних показників на інтелектуальний капітал підприємства.

Тому для аналізу інтелектуального капіталу підприємства є необхідним побудова комплексного показника, що характеризував би всі аспекти його структурних складових. Більш глибоко система показників оцінювання та процес діагностики комплексного показника інтелектуалізації підприємства розглянуті автором у працях [9; 10]. Аналіз динаміки зазначеного індикатора дозволяє виявити рівень розвитку інтелектуального капіталу та його структурних елементів, визначити резерви його оптимізації та напрями для концентрації зусиль в управлінні інтелектуальним капіталом.

Однак слід зазначити, що розрахунок комплексного показника рівня інтелектуалізації підприємства не дає змогу отримати відповідь на питання щодо участі інтелектуального капіталу в процесі створення вартості на підприємстві. Для вирішення цієї проблеми, на нашу думку, слід використати метод побудови ресурсного дерева, що запропонували Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем [4]. Ресурсне дерево для інтелектуального капіталу підприємства дозволяє наочно представити та оцінити елементи інте-

лектуального капіталу підприємства. Процес ідентифікації елементів інтелектуального капіталу за допомогою побудови ресурсного дерева сприяє кращому розумінню не лише його окремих складових, але й всього інтелектуального капіталу.

Усі складові інтелектуального капіталу розглядаються за елементами людського, організаційного та ринкового капіталу. Далі в межах кожної структурного елементу на наступному ієрархічному рівні виокремлюються основні компоненти за кожною складовою. Так, елементи людського капіталу пропонується поділяти на 6 складових: досвід (ЛК1), компетенція (ЛК2), навчання (ЛК3), відданість підприємству (ЛК4), творчі здібності працівників (ЛК5), мотивація та ефективність діяльності (ЛК6). Організаційний капітал розглядається в розрізі таких складових: розвиток та стимулювання інноваційної діяльності (ОК1), використання нематеріальних активів (ОК2), розвиток адміністративної системи (ОК3) та інформаційної системи (ОК4). Ринковий капітал поділяється на відносини з клієнтами (РК1) та відносини з партнерами (РК2).

Дерево ресурсів будується індивідуально для кожного підприємства. Процес побудови дерева ресурсів завершується проведенням експертної оцінки стратегічного статусу кожного з елементів інтелектуального капіталу з точки зору його корисності для створення вартості на підприємстві. Експертні оцінки відображають найкраще співвідношення важливості елементу інтелектуального капіталу для підприємства в поточний момент часу та виступають цільовими орієнтирами при управлінні ними. Тому спочатку проводиться розподіл за ступенем важливості 100% на першому рівні ресурсного дерева (людський, організаційний та ринковий капітал). Далі на наступному рівні ресурсного дерева ведеться розподіл 100% між відповідними підкатегоріями людського капіталу, організаційного капіталу та ринкового капіталу.

Після цього на підставі складеного ресурсного дерева для інтелектуального капіталу необхідно здійснити його перетворення шляхом переведення ваги елементу кожної гілки ресурсного дерева з процентної ваги в цій гілці на абсолютні відсотки по дереву в цілому. З використанням найбільш детального ресурсного дерева створюється трансформаційна матриця впливу елементів (табл. 1), тобто визначається, який відносний вплив має кожна трансформація (взаємодія) елементів інтелектуального капіталу на процес створення цінності на підприємстві.

Результатом цих процедур є отримання матриці, у якій сума ваг у кожному рядку дорівнює 100% і визначена кожна трансформація з ненульовою вагою. На наступному етапі відбувається перебудова описання кожного рядка матриці в інтегральну картину (тобто сума всіх трансформацій у матриці дорівнює 100%).

Трансформаційна матриця – це інструмент для наочного відображення усіх можливих варіантів взаємодії елементів інтелектуального капіталу на основі найбільш детального ресурсного дерева. Кожна ча-

Таблиця 1

Трансформаційна матриця впливу елементів інтелектуального капіталу підприємства на процес створення цінності

	ЛК1	ЛК2	ЛК3	ЛК4	ЛК5	ЛК6	ОК1	ОК2	ОК3	ОК4	РК1	РК2	Підсумок
ЛК1	a_{11}	a_{12}	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	A1
ЛК2	a_{21}	a_{22}	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	A2
ЛК3	a_{31}	a_{32}	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	A3
ЛК4	a_{41}	..	..	..	..	.				..	..	..	A4
ЛК5	a_{51}	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	A5
ЛК6	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	A6
ОК1	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	A7
ОК2	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	A8
ОК3	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	A9
ОК4	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	A10
РК1	a_{111}	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	A11
РК2	a_{121}	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	A12
Підсумок	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	100

Таблиця 2

Розрахунок стратегічного статусу елементів інтелектуального капіталу підприємства

Елемент	Сума по рядкам	Сума по стовпчикам	Вплив елемента	Питома вага, %	Зважений рівень впливу елемента
ЛК1	A1	C1	B1=A1/C1	$П1=B1/\Sigma_B$	П1*B1
ЛК2	A2	C2	B2=A2/C2	$П2=B2/\Sigma_B$	П2*B2
ЛК3	A3	C3	B3=A3/C3	$П3=B3/\Sigma_B$	П3*B3
ЛК4	A4	C4	..	..	..
ЛК5	A5	C5	..	..	..
ЛК6	A6	C6	..	..	..
ОК1	A7	C7	..	..	..
ОК2	A8	C8	..	..	..
ОК3	A9	C9	..	..	..
ОК4	A10	C10	..	..	..
РК1	A11	C11	..	..	..
РК2	A12	C12	B12=A12/C12	$П12=B12/\Sigma_B$	П12*B12
Підсумок	Σ_A	Σ_C	Σ_B	100	

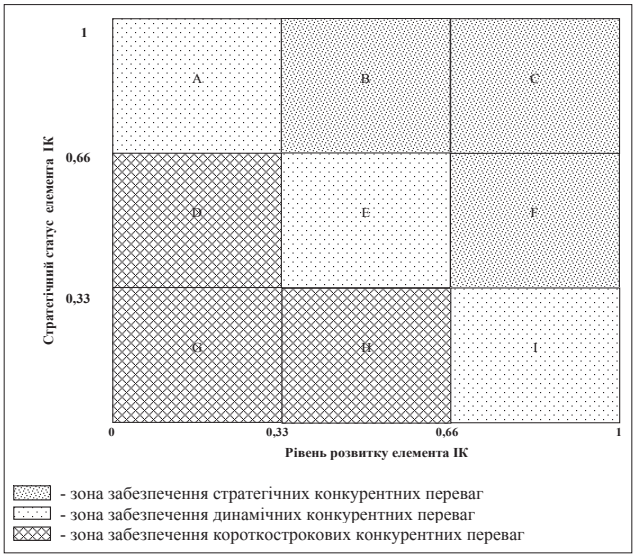

Рис. 1. Матриця вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства

рунка матриці описується елементом a_{ij} та характеризує значущість трансформації і-го елементу рядка в j-тий елемент стовпчика, який визначається експертним шляхом з позиції важливості у процесі створення вартості. Сума і-го рядка (сума значущостей трансформацій, що відбуваються за допомогою і-того елемента) визначає вихідний потік цінності і-го елемента, тобто його фактичну значущість. Сума j-того стовпчика – вхідний потік цінності j-того елемента. Зіставляючи суми рядків та стовпчиків для певного елемента інтелектуального капіталу, можна визначати його ефективність у процесі створення вартості на підприємстві.

Після складання трансформаційної матриці вона нормалізується, тобто очищується від малозначущих впливів за допомогою принципу Парето (тобто видаляються усі трансформації від найменшої доти, поки не буде досягнутий сукупний підсумок 20 або близько 20).

На основі отриманих оцінок розраховується стратегічний статус кожного елемента у структурі інтелектуального капіталу (табл. 2).

Співставлення оцінки елементів інтелектуального капіталу та оцінки рівня їх взаємного впливу дозволяє побудувати матрицю вибору стратегії управління

Таблиця 3

Характеристика квадрантів матриці вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства

Назва квадранта	Показники		Характеристика квадранта	Висновок щодо забезпечення конкурентних переваг
	Рівень розвитку елемента ІК	Стратегічний статус елемента ІК		
A	0 – 0,33 Низький	0,66-1 Високий	Високий стратегічний статус елемента ІК за умов його низького рівня розвитку на підприємстві. Високий стратегічний статус обумовлює необхідність розвитку даного елемента інтелектуального капіталу на підприємстві шляхом інвестування у його розвиток.	Виступає джерелом забезпечення динамічних конкурентних переваг.
B	0,33-0,66 Середній	0,66-1 Високий	Квадрант характеризуються середнім рівнем розвитку елемента ІК та високим стратегічним статусом для формування цінності. Для ефективного управління елементом ІК необхідне інвестування у розвиток елемента.	Є джерелом формування стратегічних конкурентних переваг.
C	0,66-1 Високий	0,66-1 Високий	Управління елементом ІК здійснюється на високому рівні, високим є стратегічний статус даного елемента та його розвиток на підприємстві. Необхідним є інвестування у збереження та захист даного елемента, покращення їх якості.	Виступає джерелом формування стратегічних конкурентних переваг.
D	0 -0,33 Низький	0,33-0,66 Середній	Високий стратегічний статус елемента для формування цінності та низький рівень його розвитку. Для ефективного управління даним елементом ІК є потреба в інвестування у його розвиток.	Є джерелом формування короткострокових конкурентних переваг.
E	0,33-0,66 Середній	0,33-0,66 Середній	Середній рівень розвитку елемента ІК при середньому стратегічному статусу. Стабільне положення даного елемента ІК.	Виступає джерелом формування динамічних конкурентних переваг.
F	0,66-1 Високий	0,33-0,66 Середній	Високий рівень розвитку елемента ІК та середній рівень стратегічного статусу для формування цінності. Для посилення позицій даного елемента можливим є доповнення даних елемента ІК елементами з іншої категорії.	Є джерелом формування стратегічних конкурентних переваг.
G	0 -0,33 Низький	0-0,33 Низький	Низький рівень розвитку елемента ІК за умов його низької стратегічного статусу для формуванні цінності на підприємстві. Управління даним елементом ІК є неефективним. Необхідним є або інтенсивне інвестування в розвиток елементу або деінвестування та ліквідація елемента.	Забезпечує формування короткострокових конкурентних переваг.
H	0,33-0,66 Середній	0-0,33 Низький	Середній рівень розвитку елемента ІК при його низькому стратегічному статусу для формування цінності. Потрібним є розвиток елемента ІК.	Забезпечує формування короткострокових конкурентних переваг.
I	0,66-1 Високий	0 -0,33 Низький	Значний розвиток елемента ІК за низького рівня його стратегічного статусу для формування цінності на підприємстві. Необхідно захищати своє положення без суттєвих витрат.	Забезпечує формування динамічних конкурентних переваг.

Таблиця 4

Стратегії оптимізації управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі матриці вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства

Назва квадранту	Стратегія	Опис переходу	Подальші дії	
			За стратегічним статусом елемента ІК	За рівнем розвитку елемента ІК
A	Стратегія утримання та розвитку конкурентних переваг	a1 – від квадранта A до квадранта B	Ніяких дій	Розвиток елемента інтелектуального капіталу шляхом інвестицій у нього (створення нових компетенцій персоналу, нових винаходів та рацпропозицій, нових видів продукції тощо)
	Ліквідація елемента	a2 – від квадранта A до виведення елемента з ресурсного портфеля	Отримання максимально можливої вигоди з існуючого стану та виключення даного елемента ІК з ресурсного портфелю підприємства.	
B	Стратегія зростання та утримання конкурентних переваг	в1 – від квадранта B до квадранта C	Елемент має важливе значення для стратегії. Ніяких дій.	Розвиток елемента ІК шляхом інвестування у нього. Виходячи з високого стратегічного статусу необ-хідним є створення захисних бар'єрів (наприклад, вста-новлення високої зарплати висококваліфікованому персоналу, захист власного програмного забезпечення, торгової марки тощо)
C	Стратегія утримання конкурентних переваг	-	Ніяких дій	Пошук інноваційних шляхів розвитку елемента та інвестиції у їх підтримку та захист (інвестиції в підтримку компетентності висококваліфікованого пер-соналу, високоприбуткових НМА та клієнтів тощо)
D	Стратегія вибіркового розвитку	d1 – від квадранта D до квадранта E	Елемент має помірне значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії.	Розвиток елемента ІК шляхом інвестування у підтримку його стану (інвестиції щодо підвищення кваліфікації персоналу та його навчання, підтримку ділових зв'язків, програмне забезпечення).
E	Стратегія вибіркового зростання та утримання конкурентних переваг	e1 – від квадранта E до квадранта F	Елемент має помірне значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії.	Покращення існуючого стану елементу ІК шляхом інвестування в його розвиток (інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу, укріплення ділових зв'язків, НМА тощо).
F	Стратегія зростання та утримання конкурентних переваг	f1 – від квадранта F до квадранта C	Елемент має помірне значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії.	Утримання існуючого становища елемента ІК. Підвищення значущості елемента ІК шляхом інвестицій в підтримку та відтворення елемента ІК (інвестиції щодо розвитку компетенцій персоналу, впровадження удосконаленого програмного забезпечення, підтримку та захист діючої торгової марки, ділових зв'язків).
G	Стратегія інтенсивного розвитку	g1 – від квадранта G до квадранта H	Елемент не має значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії.	Інтенсивний розвиток елемента ІК шляхом інвестицій у нього (робота над покращенням ділової репутації, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення програмного забезпечення).
	Ліквідація елементу	g2 – від квадранта G до виведення елемента з ресурсного портфеля	Виключення даного елемента ІК з ресурсного портфелю підприємства	
H	Стратегія вибіркового розвитку	h1 – від квадранта H до квадранта I	Елемент не має значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії.	Розвиток елемента ІК шляхом інвестицій у нього (інвестиції в подальше підвищення компетенцій персоналу, зміцнення ділових зв'язків, захист наявних НМА тощо).
I	Стратегія утримання та розвитку конкурентних переваг	i1 – від квадранта I до виведення з ресурсного портфеля	Елемент не має значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії.	Високий рівень розвитку елемента за умов низького стратегічного статусу обумовлює необхідність утримання існуючого становища елемента ІК. Підвищення значущості елемента ІК шляхом інвестицій у підтримку та відтворення елемента ІК.

елементами інтелектуального капіталу підприємства, виходячи з аналізу якої можна зробити висновки щодо збалансованості структури інтелектуального капіталу та загального стану, що є основою для розробки рекомендацій щодо його подальшого розвитку (рис. 1).

На матриці вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства на осі ОХ представлено узагальнений індекс розвитку елементів інтелектуального капіталу підприємства, на осі ОУ – їх стратегічний статус. Характеристика кожного квадранта матриці представлена у таблиці 3.

Найкращим положенням є квадрант С. Він характеризується високим рівнем розвитку елемента ІК з високим стратегічним статусом. У такому стані підприємство має зберігати та утримувати наявний високий рівень розвитку елемента ІК, покращувати їх якість та шукати інноваційні шляхи для його розвитку. Дані елементи інтелектуального капіталу формують стратегічні конкурентні переваги на ринку. Тому максимальний акцент підприємство повинно зробити на їх захисті та збереженні: інвестування на підтримку наявних патентів та ліцензій (організаційний капітал), забезпечення високої заробітної плати висококваліфікованим спеціалістам (людський капітал), удосконалення системи знижок та бонусів для постійних клієнтів (ринковий капітал) тощо. В ідеальному варіанті всі підприємства мають здійснювати управління елементами інтелектуального капіталу до їх переміщення у квадрант «С».

Найгіршим положенням є квадрант G. Елементи ІК, що до нього потрапили, мають низький стратегічний статус для створення цінності та низький рівень розвитку. Необхідним є або продовжувати використання елементу з інтенсивним інвестуванням в його розвиток, або деінвестування та виключення даного елемента інтелектуального капіталу з ресурсного портфелю у зв'язку з його неефективністю. У рамках першого напряму можливим є створення нових елементів, доповнення даних елементів компонентами

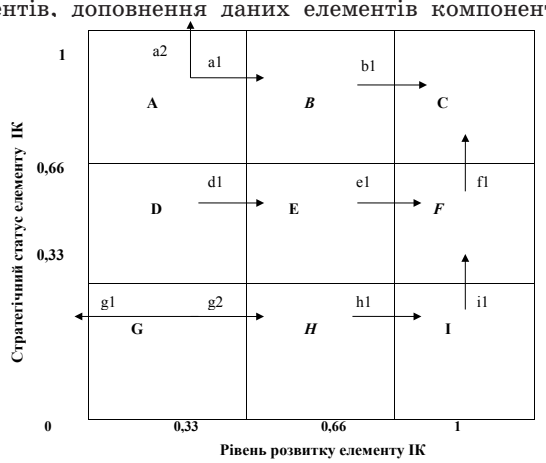

Рис. 2. Стратегічні підходи до управління інтелектуальним капіталом на основі матриці вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства

інших категорій, скорочення періоду їх відтворення тощо. У другому випадку необхідно виключати ці елементи (наприклад, продаж непотрібних патентів, відмова від використання застарілої інформаційної системи тощо).

Наступним кроком є розробка стратегічних підходів до управління інтелектуальним капіталом та виділення тактичних дій для переходу по матриці вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства (рис. 2).

Для кожного квадранта визначено стратегії оптимізації управління інтелектуальним капіталом підприємства. З урахуванням цих рекомендацій відбувається перехід елементів інтелектуального капіталу підприємства по матриці (окрім останнього квадранта С).

Характеристику запропонованих стратегій та рекомендацій щодо переходу за квадрантами матриці наведено у таблиці 4.

З урахуванням запропонованих стратегій управління інтелектуальним капіталом можна розробляти стратегічні напрями розвитку елементів ІК для підприємства.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Напрямами подальших досліджень є розроблення основ механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом на підприємстві та практична апробація здійснених розробок.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации : Пер. с англ. / Т.А. Стюарт. – М. : Поколение, 2007. – 366 с.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг / [Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик]. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
3. Sveiby, Karl-Erik. Methods for Measuring Intangible Assets [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm.
4. Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем [пер. с англ. под. ред. В.К. Дерманова]. – Санкт-Петербург : «Высшая школа менеджмента», 2010. – 436 с.
5. Леонтьев Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Леонтьев. – М. : Акционер, 2002 – 200 с.
6. Бутнік-Сівєрський О. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект // Інтелектуальний капітал. – 2002. – № 1. – С. 19-27.
7. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність форми і закономірності розвитку/ А. Чухно //Економіка України. – 2002. – № 11. – С. 48-54.
8. Швиданенко Г.О. Управління капіталом підприємства : [навч. посібник] / Г.О. Швиданенко, Н.В. Шевчук. – К. : КНЕУ, 2007 – 441 с.
9. Ніколайчук О.А. Методичні підходи до побудови комплексного показника оцінювання рівня інтелектуалізації підприємства / О.А. Ніколайчук // Особенности развития регионов Украины в нових экномических условиях : материалы IV Всеукраинской научной web-конференции молодых ученик, 7 марта 2013 г. – Симферополь : «ДИАЙПИ», 2013. – С. 224-225.
10. Ніколайчук О.А. Розвиток методичних підходів до оцінювання інтелектуального капіталу підприємства / О.А. Ніколайчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 6. – С. 19-26.