



Микроэкономика

Оксана МЕЛЬНИК

**МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ  
ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИ  
ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Резюме**

Рассмотрены методические и прикладные подходы к управлению нематериальными активами (НМА), предпосылки их создания, использования и управления. Предложена концепция стратегически ориентированного управления нематериальными активами (СУНМА), включающая целевые установки, методы формирования и оценку эффективности использования НМА, а также инструменты реализации стратегии управления нематериальными активами разного типа.

**Ключевые слова**

Нематериальные активы, стратегически ориентированное управление нематериальными активами, технология управления, эффективность управления нематериальными активами.

---

© Оксана Мельник, 2013.

Мельник Оксана, Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана, Украина.

**Классификация по JEL:** B21, D04.

Современная экономика, основанная на знаниях, предусматривает непрерывное движение и изменения как внешней среды, так и для самих предприятий. Однако проблема отечественных предприятий кроется в том, что обычно они не знают, какой результат хотят получить, а тем более, какие ресурсы для этого потребуются и в каком количестве и соотношении.

Обеспечение эффективного функционирования предприятий в новой экономике (экономике знаний) требует поиска новых подходов к использованию имеющихся ресурсов. Движущими силами новой экономики признаются:

- быстрые, сложные и непрерывные изменения, которые пронизывают все сферы жизни, в результате чего базовые параметры производства (капитал, менеджмент, рынки, информация, технологии и т. д.) могут быть организованы вне национальных границ;
- знание, которое является основным стратегическим ресурсом, обеспечивающим предприятиям стойкие конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе;
- потребители и производители, все более смещающие свое внимание от материального производства в сторону информационной деятельности;
- глобализация научно-технических разработок, где производство все в большей степени зависит от достижений науки и техники;
- информационные технологии, осуществляющие так называемую «тихую революцию».

Главной отличительной чертой новой экономики является повсеместное использование нематериальных активов (НМА) и быстрое развитие «нематериальной составляющей» (преимущественно информационно-коммуникационной) среды хозяйственной деятельности. Таким образом, происходит изменение парадигмы экономического развития, которая находит проявление из-за сужения сфер значимости материальных ресурсов и расширения пространственных границ роста бизнес-деятельности [11, с. 37].

В таких условиях важным является вопрос достижения и удержания успеха предприятиями в долгосрочной перспективе на быстро изменяющихся рынках. Ресурсная теория в определенной степени объясняет результативность деятельности предприятий в зависимости от владения уникальными ресурсами, но возникает определенная тавтология, заключаю-

щаяся в следующем: предприятие является эффективным, когда оно обладает определенными уникальными ресурсами, таким образом, если оно формирует у себя эти ресурсы, то является уникальным [12, 17]. Преодоление данного противоречия в ресурсном направлении теории стратегического управления возможно за счет построения эффективного организационно-экономического механизма управления такими уникальными ресурсами, подавляющая часть которых представляет собой НМА, о чем свидетельствует их возрастающая вес в активах успешных компаний мира [9].

Истоки ресурсной теории берут начало в работах Э. Пенроуз, Дж. Барни, Б. Вернерфельта, Р. Гранта [12, 14, 15, 18]. Формирование методологии диагностики активов предприятия исследованы в работах А. Бутник-Северского, В. Вербы, А. Мендрула, И. Репиной. Роль знаний как основополагающего фактора нематериальных активов отражена в трудах зарубежных ученых Д. Белла, К. Вииг, П. Друкера, В. Иноземцева, Г. Клейнера, Б. Мильнера, И. Нонака, Х. Такеучи, Д. Тиса, А. Тоффлера, С. Унтера. Относительно изучения нематериальных активов отечественных предприятий следует отметить научные достижения таких исследователей, как Д. Богиня, А. Гребешкова, М. Доронина, Н. Иванченко, А. Колот, Н. Лукьянченко, Л. Михайлова, Л. Мельничук, А. Олексюк, Н. Ревуцкая, А. Федонин, Н. Шевчук и др.

**Постановка проблемы.** На сегодня существует ряд основных стратегических приоритетов компании, среди которых актуальным является осознание потребности в формировании и эффективном использовании нематериальных активов, исследовании их влияния на развитие предприятия и обеспечения устойчивой конкурентной позиции на рынке. Нематериальные активы становятся важным фактором формирования ценностей в современной экономической науке. Однако зачастую они представляют собой товар, который способствует созданию ценностей только вместе с производственными ресурсами. Таким образом, для того чтобы управлять предприятием, повышая производительность и создавая ценности, управленцам следует понимать роль нематериальных активов, которые могут быть стратегически важными.

Несмотря на убедительные факты влияния нематериальных активов на конкурентоспособность зарубежных компаний, в практике хозяйствования отечественных предприятий они не только неправильно оцениваются, но и почти не учитываются [4].

**Цель статьи.** Учитывая многогранность и дискуссионность определенной проблематики, предлагаем сосредоточить внимание на исследовании методических и прикладных аспектов внедрения стратегически ориентированного управления НМА, этапах и инструментах его разработки и внедрения, определении результативности соответствующих управленческих мер.

**Изложение основного материала.** Будущее любой компании зависит от ее способности получать, хранить, распространять и использовать

знания, что является основой НМА. В таком случае важно создать действенную систему управления ресурсами такого рода [11, с. 384]. Решение задачи создания и использования НМА предприятия должно быть подчинено формированию нового направления и функций стратегического управления в рамках разработки действенной подсистемы стратегически ориентированного управления НМА. Таким образом, предприятие должно создать определенный организационно-экономический механизм, способствующий эффективному управлению НМА.

Под стратегически ориентированным управлением НМА предлагается понимать комплекс мероприятий по идентификации и оценки НМА, выявление источников их формирования и создание условий для их развития и полезного использования с учетом состояния и динамики внешней среды, направленных на рост капитализации компании и приобретение устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. В таком контексте подсистема стратегически ориентированного управления НМА проявляется через совокупность технологий, процессов, процедур и механизмов, которые позволяют получать новые ценности от использования НМА в зависимости от стратегических целей компании.

Рассмотрим более подробно каждую составляющую подсистемы стратегически ориентированного управления НМА в системе стратегического управления предприятием. Можно утверждать, что технология управления нематериальными активами представляет собой совокупность систематических процессов, поддерживающих устойчивый режим функционирования системы управления НМА, процедур и методологических подходов через принятие и реализацию хозяйственных решений с использованием наиболее рациональных методик и приемов по идентификации, оценке и определению стратегического профиля НМА. Таким образом, цель технологии управления НМА – это систематизация и рационализация управленческого процесса, предполагающая четкую формализацию операций управления НМА, нужных для достижения стратегических целей [9, с. 417].

Концепция проектирования подсистемы стратегического ориентированного управления НМА базируется на использовании типологии предприятий, представленной в табл. 1.

В таком контексте важным является определение текущего состояния предприятия и его ресурсного потенциала, текущих и перспективных потребностей в ресурсах, а также наращивание потенциала НМА в целях обеспечения стратегической устойчивости и достижения целей. Анализируя теоретические подходы к трактовке сущности НМА и формирование методов управления ими, которые освещаются в работах К.-Э. Свейби, Дж. Салливана, Т. Стюарта, Б. Льва, И. Нонака, Х. Текеучи и др., а также обобщая прикладные разработки по управлению нематериальными активами (Г. Азгальдова, Э. Брукинг, Н. Бонтиса, Б. Гейтса, Сен Ожа, Р. Каплана,

Д. Нортон, Л. Едвинссона), можем утверждать о возможности формализации процесса управления НМА в виде определенного алгоритма. Развивая концепцию стратегического ориентированного управления НМА промышленных предприятий, соответственно, система представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, состоящих из собственно технологии управления нематериальными активами факторов и факторов, влияющих на обеспечение реализации СУНМА, моделей стратегически ориентированного управления НМА и стратегий, которые внедряются при данных условиях на предприятии.

Таблица 1

**Типология предприятий на основе использования НМА\***

Типология предприятий	Конкурентная позиция	Особенности управления
Предприятия с высоким уровнем НМА	Доминирующая	Продажа или аренда части неиспользованных активов. Формирование рынка НМА
Предприятия со средним уровнем НМА	Стабильная	Развитие активов определенного типа. Покупка НМА в виде патентов, лицензий и т. п.
Предприятия с низким уровнем НМА	Слабая	Низкий уровень инновационной активности и развития НМА

\* разработано автором на основе [5, 11].

Процесс стратегически ориентированного управления НМА можно определить в виде этапов:

- 1) определение целей стратегического управления НМА (интересы ключевых стейкхолдеров предприятия);
- 2) управление (уточнение) стратегических ориентиров предприятия;
- 3) построение стратегического профиля НМА предприятия (разработка на основе соответствия ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли программы стратегического ориентированного управления НМА в соответствии с требованиями определенных общекорпоративных стратегий и бизнес-стратегий предприятия);

4) выявление стратегически значимых НМА (формализация прикладного инструментария для обоснования набора стратегий формирования НМА и оценки / прогнозирования их портфеля);

5) структурно-организационное обеспечение стратегически ориентированного управления НМА (экономическая оценка и инвентаризация имеющихся НМА);

6) разработка стратегии формирования НМА различных типов;

7) разработка программ и проектов использования НМА (преобразование неявных активов в явные);

8) капитализация стратегически значимых НМА.

Имплементация стратегически ориентированного управления НМА в систему стратегического управления промышленными предприятиями, прежде всего, способствует формированию нового подхода к управлению предприятием, а именно:

- появлению новых технологий, процессов и методов, которые должны интегрироваться в существующие;
- изменениям в организационной структуре и организационной культуре предприятия;
- созданию барьеров для входа в отрасль конкурентов [8, 11].

Однако важным в этом случае является определение результативности подсистемы стратегического управления предприятием. Результативность любой системы – это ее свойство достигать поставленной цели в заданных условиях и с определенным качеством. Показатели эффективности характеризуют степень приспособленности системы к выполнению поставленных перед ней задач и являются обобщающими показателями оптимальности функционирования [6, 7].

Определение результативности подсистемы стратегического ориентированного управления НМА сопровождается определенными трудностями. На это есть две причины: первая – неспособность рынка реально оценить капитализацию НМА, вторая – слабая разработка методического инструментария оценки результативности использования НМА. По нашему убеждению, в общем смысле, результативность СУНМА может определяться как рынком (увеличение рыночной стоимости фирмы), так и предприятием (прежде всего степенью достижения поставленных целей управления). Однако есть и специфические показатели определения результативности функционирования подсистемы стратегически ориентированного управления НМА, например – определение уровня интеллектуальной ренты (выгоды от использования НМА).

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** По результатам проведенного исследования считаем необходимым сделать определенные выводы. Во-первых, стратегически ориентированное управление НМА следует рассматривать двояко: 1) как комплекс мероприятий по идентификации и оценке НМА, выявлению источников их формирования и создания условий для их развития и полезного использования с учетом состояния и динамики внешней среды, направленных на рост капитализации компании и приобретение устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе, 2) как определенную технологию разработки стратегии формирования НМА на предприятии и постепенный перенос стоимости сформированного НМА на готовый продукт через начисление амортизации, процентов, роялти, интеллектуальной ренты и других показателей, формирующих доход предприятия, его конкурентную позицию, а также достижение стратегических целей развития. Во-вторых, предложенная типология предприятий по состоянию развития НМА позволяет определить границы и перспективы капиталовложения в стратегически значимые ресурсы (научно-технические разработки, корпоративную культуру, маркетинг, репутацию, информационные системы, человеческий капитал и т. д.) для преобразования их в НМА. В-третьих, оценка эффективности подсистемы стратегически ориентированного управления НМА возможно осуществлять на основе формальных и неформальных индикаторов, которые могут определяться как рынком (растущая стоимость предприятия, стоимость его акций), так и самим предприятием (интеллектуальная рента).

## **Литература**

1. Бауліна Т. В. Державна політика формування інтелектуального капіталу в контексті модернізації національного господарства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Т. В. Бауліна ; Рада по вивч. продукт. сил України НАН України. – К., 2011. – 40 с.
2. Верба В. А. Систематизація активів підприємства : стратегічний аспект / В. А. Верба // Економіка: проблеми теорії і практики. – Випуск 220. – Том II. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – С. 493–502.
3. Гребешкова О. М. Ділова репутація як стратегічний актив компанії / Гребешкова О. М., Шиманська О. В. // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – Вип. 1–2. – 2007. – С. 493–502.
4. Гребешкова О. М. Капіталізація знань як стратегічного активу підприємства : методологічний аспект / О. М. Гребешкова, Н. В. Шевчук // Вчені записки : зб. наук. пр. / відп. ред. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2012. – № 14. Ч. 1. – С. 106–114.

5. Мірошник Р. О. Методика позиціювання машинобудівних підприємств в матриці «нематеріальні активи – інноваційна активність» / Р. О. Мірошник, О. З. Сорочак // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 3 (11). – С. 101–116.
6. Олексюк О. І. Результативність діяльності підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / О. І. Олексюк ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К., 2009. – 33 с.
7. Олійник А. В. Інформаційні системи і технології у фінансових установах : Навчальний посібник / А. В. Олійник, В. М. Шацька. – Львів : Новий Світ-2000, 2006. – 436 с.
8. Пителис Х. Н. Транснациональная корпорация / Х. Н. Пителис // Российский журнал менеджмента. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/finance/transnational\\_firm.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/transnational_firm.shtml).
9. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та ін.; за ред. д-р екон.наук, проф. А. П. Наливайко]. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.
10. Портер М. Конкуренция : Пер.с англ. / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
11. Управление знаниями в инновационной экономике : Учебник / под ред. Б. З. Мильнера. – М. : Экономика, 2009. – 599 с.
12. Barney J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage / Barney J. B. // Journal of Management –1991. – № 17. – P. 99–120.
13. Edvinsson L., Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000 // Journal of Intellectual Capital. Vol. 1, No. 1, 2000, pp.12–16.
14. Grant, R. M. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice, Long Range Planning, Vol. 30, 1997.
15. Penrose E. T. 1959/1995. The Theory of the Growth of the Firm. 3rd ed. Oxford University Press, Oxford.
16. Michael Porter. What Is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November/December, p. 61–78.
17. Teece D. J. Firm organization, industrial structure and technological innovation. Journal of Economic Behavior and Organization. – 2001. – 224 с.
18. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm: Ten years after / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – 16 (3). – P. 171–174.