

Л.А. Данченко, А.Г. Иванова. – М.: Эксмо, 2006. – 464 с.

4. Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия: учебник для вузов. – 2-е изд. / В.М. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.

5. Шинкаренко В.Г. Обґрунтування споживчої цінності послуги пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ. – 2012. – Вип. 19. – С. 68-79.

6. Шинкаренко В.Г. Визначення вимог споживачів до автотранспортних послуг / В.Г. Шинкаренко, І.М. Ананко // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Харків: ХНАДУ. – 2009. – Вип. 14. – С. 129-134.

7. Шинкаренко В.Г. Параметри споживчої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ. – 2012. – Вип. 20. С. 102-110.

8. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование: учебник: В 3 ч. / А.И. Орлов. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана. – 2009. – Ч. 2: Экспертные оценки. – 2011. – 486 с.

9. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений /Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2005. – 544 с.

10. Галицкий Е.Б. Методы маркетинговых исследований / Е.Б. Галицкий. – М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2004. – 398 с.

*Рецензент д.е.н., професор ХНАДУ Шинкаренко В.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК: 330.341.1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Терещенко Д.А., к. держ. упр., доцент,  
Макарова А.С., студентка (ХНУБА)*

*У статті уточнено трактування терміну «управління інтелектуальним капіталом підприємства». Наведено принципи, визначено мету й завдання реалізації процесу управління інтелектуальним капіталом підприємства. Розглянуто основні функції та методи управління інтелектуальним капіталом підприємства.*

*Запропоновано розглядати вирішення проблеми накопичення інтелектуального капіталу суб'єктами господарювання шляхом активізації використання людської, структурної та споживчої складових інтелектуального капіталу.*

*Ключові слова: інтелектуальний капітал, людський капітал, структурний капітал, споживчий капітал, управління інтелектуальним капіталом*

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Терещенко Д.А., к. гос. упр., доцент,  
Макарова А.С., студентка (ХНУСА)*

*В статье уточнена трактовка термина «управление интеллектуальным капиталом предприятия». Приведены принципы, определены цели и задачи реализации процесса управления*

интеллектуальным капиталом предприятия. Рассмотрены основные функции и методы управления интеллектуальным капиталом предприятия.

Предложено рассматривать решение проблемы накопления интеллектуального капитала субъектами хозяйствования путем активизации использования человеческой, структурной и потребительской составляющих интеллектуального капитала.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, человеческий капитал, структурный капитал, потребительский капитал, управление интеллектуальным капиталом.

### CONCEPTUAL PROVISIONS OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT ENTERPRISES

*Tereshchenko D. A., PhD in Public Administration, Associate Professor ,  
Makarova A.S., student (Kharkov National University of Construction and Architecture)*

*The paper clarified the interpretation of the term "intellectual capital management of the enterprise." The principles and goals and objectives of a process of intellectual capital management company. The basic functions and methods of intellectual capital management company. The process of managing intellectual capital is considered as the integration of its three components - human, structural and customer capital, that is, people who receive, generate, transmit and preserve knowledge in their memory; processes used for the dissemination of knowledge; technologies for the efficient functioning of people and processes.*

*The object of research is the control mechanism of formation and use of the intellectual capital of the company. The methodological basis of the study is a systematic approach to the study of the processes of accumulation of intellectual capital of business entities that can be considered to address this problem in the plane of enhancing the use of all components of intellectual capital.*

**Keywords:** intellectual capital, human capital, structural capital, customer capital, management of intellectual capital.

**Постановка проблеми.** Економічні реформи в Україні потребують значних змін у ставленні до інтелектуального капіталу, усвідомлення його зростаючої ролі в системі факторів соціально-економічного розвитку підприємства. Інноваційна політика вітчизняних підприємств має бути спрямована на активізацію його використання. Важливою умовою досягнення підприємствами окресленої мети є управління процесами формування й використання інтелектуального капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми визначення, оцінки та управління інтелектуальним капіталом досліджено такими вченими і фахівцями, як Ю.Бех, Л.Беновська, Г.Возняк, В.Волюков, Ю. Гуменюк, О. Кендюхов, А. Колот, В. Коюда, Л. Лукічова, Т. Стюарт, Л.Федулова, О.Черепніна [1-3; 5-11] та ін. Разом з цим, залишаються невирішеними питання щодо структури інтелектуального капіталу підприємств, форм і методів управління інтелектуальним капіталом підприємства, його впливу на ринкову вартість підприємства, конкурентоспроможність.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичне обґрунтування поняття «управління інтелектуальним капіталом підприємства», визначення основних принципів, функцій управління інтелектуальним капіталом, дослідження методів підвищення ефективності його використання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Застосування інтелектуального капіталу (ІК) в діяльності підприємств викликає необхідність управляти ним для підвищення ефективності його використання і отримання максимальних вигід від його наявності та обігу.

Проаналізувавши погляди вчених [1-3; 5-11], можна стверджувати, що інтелектуальний капітал (ІК) – це сукупність цінностей, створених людьми, які мають нематеріальний характер, здатні приносити додатковий дохід при їх використанні та обігу, а також створювати конкурентні переваги підприємству та сприяти збільшенню ринкової вартості підприємства.

Автори поділяють точку зору тих науковців, які процес управління ІК розглядають як інтеграцію трьох його

складових - людського, структурного та споживчого капіталу, тобто людей, які одержують, генерують, передають і зберігають знання у своїй пам'яті; процесів, які використовуються для поширення знань; технологій, що забезпечують ефективне функціонування людей і процесів.

Так, Т. Стюарт виділив три складові інтелектуального капіталу: *людський капітал, структурний капітал, споживчий капітал*. *Людський капітал* – міра втілених у людині природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації, професійного досвіду, стану здоров'я, якості харчування та їх здатність приносити дохід [4, с. 216]. Залежно від роду роботи, що виконується, людський капітал поділяють на загальний людський капітал, специфічний людський капітал, людський інтелектуальний капітал[3]. У структурі різних видів капіталу нагромадження людського капіталу, його раціональне використання стає стратегічним ресурсом суспільного розвитку, ключовим чинником створення конкурентних переваг і зростання добробуту суспільства [11, с. 172].

*Структурний капітал* – це форми, методи, структури, які дозволяють ефективно здійснювати збір, тестування, організацію, фільтрацію, зберігання і розподіл існуючого знання. Т. Стюарт визначає структурний капітал, як «організаційні здібності організації відповідати потребам ринку» [9, с. 127]. На відміну від людського капіталу – знань, що належать кожному співробітнику, – структурний капітал належить організації в цілому. В його склад включаються технології, винаходи, бази даних, публікації, процеси тощо, які можуть бути документально оформлені і юридично захищені. Основне завдання управління структурним капіталом – це зробити знання співробітників власністю підприємства і зберегти їх в цій якості.

Споживчий капітал, на думку Т.Стюарта, ґрунтується на відносинах організації зі споживачами її продукції, що набувають прояву у прихильності покупців, взаємовигідному співробітництві з контрагентами, вірності клієнтів тощо [9]. Такий підхід поділяє Л.І.Федулова [10]. Окремі дослідники під терміном «споживчий капітал» розуміють зв'язки і стійкі відносини із споживачами, а також інформацію про клієнтів, історію взаємовідносин з клієнтами, торгово

марку [2; 6]. Споживчий капітал - важлива частина ІК, оскільки саме в цих відносинах інтелектуальний капітал перетворюється в гроші і приносить реальний дохід.

Таким чином, важливість та значущість кожної з трьох складових ІК очевидна, а їх взаємодія сприяє створенню та збільшенню ІК підприємства.

Інтелектуальний капітал, виступаючи як специфічна форма синергетичного ефекту від збалансованості інтелектуальних здібностей і людського капіталу, яка знаходить своє відображення у продукуванні додаткової цінності, економічне значення відбиває такими основними функціями: вплив на продуктивність праці, а також на якість відтворення та вдосконалення людського капіталу, забезпечення усвідомлення індивідами значущості своєї особистості, набуття знань про явища та процеси, перетворення цих знань в результати інтелектуальної діяльності (інформація, продукти, послуги). Функції інтелектуального капіталу реалізуються в процесі його відтворення [10, с. 34 – 35].

Спираючись на [1-11], управління ІК пропонуємо розглядати як одну із складових соціально-економічного управління підприємством, що являє собою сукупність заходів щодо оцінки, аналізу та контролю ефективності їх використання у поточному періоді, виявлення потенційних джерел їх формування у перспективі і забезпечення умов подальшого відповідно до поточного стану та можливих змін розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, з метою зростання соціально-економічної цінності останнього та набуття ним стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Як і будь-який процес, управління ІК має свій *об'єкт та суб'єкт*. У нашому випадку *об'єктом управління* є інтелектуальний капітал підприємства. *Суб'єктом управління ІК* є представники вищого керівництва й найбільш активних і творчих співробітників, незалежно від їх ієрархічного положення в організації; кадрові служби підприємства, всі співробітники підприємства, які беруть участь в оцінці та розвитку нематеріальних ресурсів – в тому числі й співробітники, які не є керівниками або спеціалістами. Завдання вищого керівництва й найбільш активних і творчих співробітників носять стратегічний характер і полягають у

визначенні напрямку розвитку організації, в «капіталізації» інноваційних процесів, в проведенні революційних перетворень. Працівники середнього і нижчого рівнів ієрархії системи менеджменту підприємства об'єднують підсистеми, що здійснюють в основному тактичне управління ІК організації.

Вихідними послідовними системами управління є цілі. У свою чергу, цілі конкретизуються через завдання, які являють собою короткострокові орієнтири. *Основною метою управління ІК на підприємстві є досягнення бажаних соціально-економічних результатів діяльності підприємства завдяки ефективному формуванню, використанню і розвитку ІК.* Відповідно, з огляду на основну мету, *основними завданнями* управління інтелектуальним капіталом є: формування системи управління ІК підприємства і забезпечення її адекватності існуючим зовнішнім і внутрішнім факторам діяльності підприємства; забезпечення ефективного функціонування ІК; відтворення ІК і раціональне використання всіх його видів; реалізація стимулів, спрямованих на ефективне використання і відтворення ІК; створення нормативної бази управління ІК з метою обґрунтування управлінських рішень, які приймаються; забезпечення взаємозв'язку управління знаннями зі стратегією розвитку підприємства, формалізація бізнес-процесів, ідентифікація джерел знань, розробка та запровадження систем управління знаннями, становлення корпоративної культури, забезпечення технологічної підтримки процесів управління знаннями.

Формування механізму управління ІК повинно здійснюватися на таких основних *принципах* [5; 8]: *цілеспрямованість* (підпорядкування усіх елементів системи управління ІК на досягнення максимальної економічної ефективності від його використання); *перспективність розвитку* (управління інтелектуальним капіталом повинно ґрунтуватися на вирішенні не лише поточних, а й довгострокових завдань); *безперервність* (створення таких умов, за яких можна досягти безперервного ефективного функціонування ІК); *динамізм* (врахування вимог зовнішнього і внутрішнього середовища при управлінні ІК); *ефективність управління* (передбачає вибір з багатьох можливих альтернатив управління ІК підприємства максимальної економічно

ефективної), *адекватність* (управління ІК повинно відповідати дійсним закономірностям його розвитку); *емерджентність* (принцип нелінійного результату взаємодії структурних елементів інтелектуального капіталу); *наукова обґрунтованість методів управління* (методи, форми і засоби управління ІК мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці).

Завдання щодо управління ІК, спираючись на вищевизначені принципи, вирішуються шляхом виконання відповідних *функцій*.

До основних функцій управління ІК можна з упевненістю віднести весь комплекс обов'язкових робіт, що підлягає неухильному виконанню в процесі реалізації конкретної функції управління в певній послідовності: прогнозування, організація, планування, мотивація, контроль, облік, аналіз, підготовка й прийняття управлінських рішень [7].

Важливо наголосити, що організаційна функція управління ІК передбачає організацію діяльності, спрямованої на досягнення соціально-економічних стратегічних цілей підприємства в цілому, а не обмежується метою формування, використання й розвитку ІК: створення організаційної структури управління ІК; зміни загальної організаційної структури управління, зокрема структури управління ІК; створення робочих груп і команд, єдиного інформаційного простору з використанням різноманітних комунікативних технологій; навчання персоналу в єдиному мережевому інформаційному просторі; розробка інноваційних методів використання корпоративних знань, створення систем захисту знань підприємства, підвищення ефективності його використання і постійне удосконалення. Впорядковує процес управління ІК і взаємодію ланок, розподіляє відповідальність у сфері управління ІК організаційна структура управління інтелектуальним капіталом, тому функції організації управління ІК на підприємстві належить особлива роль в загальній системі менеджменту підприємства.

Серед інших основних функцій управління ІК – аналіз і використання нових технологій, координація діяльності підприємства з використанням ресурсів для досягнення поставлених цілей; впровадження сучасних досягнень у виробництво; стратегічне і тактичне планування управління ІК; прогнозування результатів названого виду

діяльності; робота з зовнішніми інформаційними ресурсами, координація інформаційних потоків, створення й підтримка внутрішньо корпоративних інформаційних ресурсів, розробка творчих концепцій рекламних кампаній, створення інвестиційних можливостей і забезпечення їхньої прибутковості, формування системи норм і цінностей, впровадження досвіду, мотивація й створення передумов для підвищення творчої активності персоналу підприємства.

Управління ІК забезпечує розподіл ресурсів підприємства на: поточну діяльність, розвиток, наукові розробки, інновації. Процес оперативного управління містить наступну послідовність дій: моніторинг та аналіз поточної діяльності; розробка управляючих дій; реалізація управляючих дій.

Функції управління ІК реалізуються шляхом застосування відповідних *методів управління*. Оскільки процес управління ІК здійснюється за допомогою інтелектуальної праці, то методи управління нею складають основу для всієї сукупності методів управління таким капіталом. Щодо загальної структуризації методів управління, то можна виділити такі групи методів: 1) *організаційні* – базуються на виконанні адміністративних обов'язків, виборі відповідального персоналу за управління ІК, визначення структури, цілей, завдань та функцій органів управління ІК; 2) *економічні* – здійснюють свій вплив на хід використання і відтворення інтелектуальних ресурсів за допомогою таких важелів, як інвестиції до інтелектуального капіталу, ціни на інтелектуальні ресурси, оплата праці суб'єктів управління ІК, рента за використання інтелектуального капіталу, що не відчужений від його носія, санкції; 3) *соціально-психологічні*: формування корпоративних цінностей, принципів та норм поведінки з метою підвищення творчої активності; створення творчої атмосфери у колективі; позиціонування та іміджеві рекламування торговельної марки; психологічний вплив на клієнтів з метою їх утримання (відносно до клієнтського капіталу); 4) *правові*: застосування законів, інших нормативно-правових актів із захисту прав на використання різних видів інтелектуальної власності, а також до захисту від недобросовісної конкуренції та інтелектуального піратства [1, с. 235-237].

Отже, з позицій системного підходу ІК –

це сукупність чинників, що реалізуються у вигляді людського, організаційного та споживчого капіталу, а також алгоритму їх взаємодії. Поряд з цим, слід зазначити, що якщо на вітчизняних підприємствах нагромаджений людський капітал, що характеризується високим рівнем освіти населення і значною частиною співробітників, зайнятих наукою, то дві інші складові – організаційний та споживчий капітал – недостатньо розвинені. Тому у цілому механізм управління ІК має бути націлений на вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок не лише людського, але й організаційного та споживчого капіталу, нарощування інтелектуального потенціалу підприємства і підвищення рівня його використання.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Підводячи підсумки вищесказаному, слід резюмувати, що інтелектуальний капітал має стратегічне значення для будь-якого вітчизняного підприємства. Головною проблемою в управлінні ІК й досі залишається практичний бік, що пов'язано із неоднозначним розумінням сутності та структури ІК, методів його вимірювання, особливостей залежно від галузевої приналежності підприємств, а також трансформації ІК у вартісні результати діяльності підприємства. Одним із можливих варіантів вирішення зазначеної проблеми є застосування теоретико-методологічної бази менеджменту, результати якого дадуть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств і переходу економіки нашої країни на інноваційний шлях розвитку.

Наступним важливим напрямком наукового дослідження може стати розробка методичних підходів до процесу формування інтелектуального капіталу підприємства, оцінки ефективності його використання.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бех Ю.В. Технології управління інтелектуальним капіталом організації / Ю.В. Бех // Гуманітарний вісник ЗДІА – 2014. – № 57. – С. 230-239.
2. Возняк Г. Інтелектуальний капітал підприємств: проблеми ідентифікації та оцінки /

Г.Возняк, Л. Беновська // Вісник Львів. ун-ту. Серія екон. – 2009. – Вип. 41. – С. 115–123.

3. Гуменюк Ю.П. Людський капітал та вплив його глобального переливу на соціально-економічний розвиток / Ю.П.Гуменюк// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010.– № 682.– С.279–270.

4. Економічна енциклопедія: У 3-х т./ Редкол.: С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін.– К.: Видавничий центр «Академія», 2000.– Т. 2.– С. 216.

5. Кендюхов О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (переробна промисловість)» / О.В. Кендюхов. — Донецьк, 2007. — 31 с.

6. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А.М.Колот // Економічна теорія. –2007. – № 2. – С. 3–13.

7. Коюда В.А. Інтелектуальний потенціал в формуванні інтелектуального

капітала підприємства: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Роль і значення інтелектуальної власності в інноваційному розвитку економіки» [Електронний ресурс] / В.А. Коюда, В. В. Воликов. 4- 6 листопада 2009г., г. Хмельницький, Україна – Режим доступу: [www.icsti.su/uhloaded/20103/intel\\_prop/5pdf](http://www.icsti.su/uhloaded/20103/intel_prop/5pdf).

8. Лукичова Л. И. Управление интеллектуальным капиталом / Л. И. Лукичова. — 2-е изд., стер. — М.: Омега-Л, 2008. — 552 с.

9. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. Стюарт / пер. с англ. В. Ноздриной. – М. : Поколение, 2007. – 368 с.

10. Федуллова Л. І. Концепція інтелектуального капіталу в системі економіки знань / Л. І. Федуллова // Проблеми науки: Міжгалузевий науково-технічний журнал. – 2006. – № 3. – С. 34–38.

11. Черепніна О.І. Розвиток видів капіталу і підвищення конкурентоспроможності національної економіки/ О.І.Черепніна // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011.– Вип.26.– С.168–172.

*Рецензент д.е.н., професор ХНУБА Чупир О.М.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Зубенко В.О.*

УДК: 339.138: 658.8

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Терещенко Д.А., к.держ.упр., доцент,  
Тітова Н.О., студентка (ХНУБА)*

*У статті досліджується сучасна проблематика маркетингу як філософії, стратегії і тактики антикризового управління підприємством. Здійснено систематизацію маркетингових стратегій антикризового управління та визначено умови їх застосування в системі менеджменту підприємства. Узагальнено результати досліджень з антикризового управління та досвід використання маркетингових інструментів у реалізації антикризових програм і на цій основі запропоновано етапи розробки маркетингової стратегії антикризового управління*

*Ключові слова: антикризове управління, криза, маркетинг, системний підхід, антикризова програма, стратегія*