

Підприємство може підвищити власну рентабельність, не лише вивчивши свій ланцюг цінностей — від проектування до розповсюдження, але також, зрозумівши, як діяльність компанії зі створення цінностей поєднується з ланцюгами цінностей постачальників та споживачів.

Отже, можна виділити чотири напрямки підвищення конкурентоспроможності:

- 1) зв'язок з постачальниками;
- 2) зв'язок зі споживачами;
- 3) технологічні зв'язки всередині ланцюга цінностей одного підрозділу;
- 4) зв'язки між ланцюгами цінностей підрозділів в межах підприємства.

Для того, щоб успішно конкурувати на ринку, потрібно мати певний набір пропозицій, тобто передумови, що забезпечують конкурентні переваги, стійку позицію на ринку й високі кінцеві показники його виробничо-господарської діяльності. В умовах мінливості факторів зовнішнього середовища, активних дій конкурентів і цілеспрямованого розвитку внутрішнього середовища підприємства одні конкурентні переваги підсилюються, інші — стають більш слабкими. Тому оптимальний для конкретного періоду часу набір конкурентних переваг не може бути постійним і згодом вимагає перегляду. Важливо постійно відслідковувати динаміку розвитку й оцінювати основні характеристики кожної конкурентної переваги на різних етапах її життєвого циклу

### Література

1. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография»Новости», 2000. — 254 с.
2. *Портер Майкл.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина бизнес букс, 2006. — 714 с.
3. *Тарнавська Н. П.* Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — 568 с.
4. *Траут Джек, Райс Эл.* Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2009. — С. 73—77.

Стаття надійшла до редакції 15.06.2010 р.

УДК 338.24.01: 658.5

**О. В. Мельник**, ст. викл.,  
кафедри стратегії підприємства,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ

**Анотація.** У статті розкрито основні методологічні концепції та механізм, стратегічного управління нематеріальними активами підприємства що забезпечить його стійке функціонування та розвиток в умовах нової економіки.

**Ключові слова:** нематеріальні активи, стратегічне управління нематеріальними активами, механізм управління нематеріальними активами.

**Актуальність теми.** На початку ХХ століття в розвинених країнах відбувається формування постіндустріального суспільства (або так званої «нової економіки»), що ґрунтується на знаннях. Таким чином відбувається зміна орієнтирів у теорії та практиці підприємства вбік усвідомлення суті, ролі та місця нематеріальних активів, які формуються на базі нематеріальних ресурсів та інтелектуального капіталу. Перспективною в аспекті теоретичного обґрунтування та практичного застосування нового управлінського інструментарію, що ґрунтується переважно на мистецтві продуктивного використання нематеріальних активів як ключового ресурсу промислового і непромислового підприємства, слід визнати методологію стратегічного управління, метою якого стає формування довгострокових орієнтирів розвитку підприємства з урахуванням у першу чергу нематеріальних активів.

**Постановка проблеми.** Сучасні українські підприємства опинились перед лицем ряду економічних та управлінських проблем, що суттєво стримує їх розвиток. При цьому топ-менеджмент українських підприємств переважно сфокусований на питаннях оперативного характеру, що підтверджується такими фактами: за даними опитувань найчастіше керівники підприємств переймаються відсутністю фінансових ресурсів, при цьому відсутність стратегічних орієнтирів у розвитку не є першочерговою для вирішення проблемою. Загалом стратегічне планування запроваджують не більш ніж 67 % підприємств та 42 % підприємств намагаються управляти знаннями. При цьому управління нематеріальними активами на основі різноманітних методів запроваджується лише на 8 % підприємств [1, 2]. Отже, можна констатувати, що на вітчизняних підприємствах досі не усвідомлена роль і місце стратегічного управління НМА, що має визначальне значення для теорії і практики управління та розвитку українських підприємств.

**Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми.** Усвідомлення значення і ролі нематеріальних активів відбулося на Заході ще на початку 60-х рр. ХХ ст. та знайшло відображення у роботах Г. Беккера, Л. Едвінссона, М. Мелоуна, І. Рооса, Т. Стюарта, П.Пільцер, О.Тоффлер, Л. Туроу, С. Хантінгтон, Ф. Фукуяма, Л. Едвінсон, Т. Шульца та ін. Українські вчені почали працювати над цим питанням дещо пізніше. Значний вклад у розробку методологічних засад і практичних рекомендацій щодо ідентифікації, діагностики та управління активами, в тому числі урахування нематеріальних активів у діяльності вітчизняних підприємств зробили О. Ю. Амосов, Д. П. Богиня, Т. В. Бауліна, З. С. Варналій, О. А. Грیشнова, О. М. Гребешкова, М. І. Долішний, М. С. Дороніна, О. В. Кендюхов, А. М. Колот, В. І. Куценко, Н. Д. Лук'янченко, В. В. Онікієнко, І. М. Рєпіна, Л. К. Семів, А. А. Чухно та ін. На теренах колишнього СРСР проблему нематеріальних активів досліджували Л. Абалкін, С. Дятлов, В. Іноземцев, В. В. Ольховський, А. М. Макаров.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій, що стосуються визначення, формування та розвитку стратегічних та нематеріальних ресурсів, багато аспектів цієї проблематики залишаються відкритими для подальших розробок. Залишаються дискусійними та методологічно нерозвинутими питання формування нематеріальних активів підприємства та способи їх управлінської оцінки з метою збільшення вартості фірми. Слабко дослідженими у теоретико-методичному та прикладному аспектах слід визнати питання стратегічного управління такими нематеріальними активами як ділова репутація компанії, її знання та компетенції.

**Мета статті.** Окреслене предметне поле дослідження є достатньо широким, тому вважаємо за необхідне зосередитися на визначенні суті та складових механі-

зму стратегічного управління нематеріальними активами, призваного забезпечити довготривалий успіх підприємства в «новій економіці».

**Виклад основного матеріалу.** Як свідчить світовий досвід, нематеріальні активи стають для корпорацій мірою їхньої життєздатності та ефективності функціонування у майбутньому. Так, загальний обсяг корпоративних активів у США в 80-х роках ХХ ст. складався десь на 62 % з матеріальних активів, але до початку третього тисячоліття ця цифра під впливом жорсткої ринкової конкуренції скоротилася до 30 %. Оприлюднені результати нещодавнього дослідження британців засвідчили, що в середньому 40 % загальної вартості компаній становлять об'єкти інтелектуальної власності [4]. Отже, для успішних зарубіжних компаній не є секретом джерело довгострокового успіху у нестабільних ринкових умовах, яким виявляються нематеріальні активи.

Слід зазначити, що враховуючи визначальну значущість нематеріальних активів у створенні та набутті підприємством довгострокових конкурентних переваг, їх слід відносити до групи так званих стратегічних. Враховуючи неусталеність таксономії стратегічних активів підприємства надалі під останніми розумітиме такі активи, що сприяють набуттю конкурентних переваг та обмежують конкуренцію в галузі [3, с. 77].

Ураховуючи вище зазначене, можемо констатувати, що нематеріальні активи — це вся сукупність неосяжних активів, які застосовуються у створенні кінцевого продукту, а також підвищують вартість самої фірми.

Однією з задач управління є підтримання балансу внутрішнього середовища підприємства з його оточенням. Виходячи з позицій системного підходу, кожна фірма задіяна в трьох комунікативних процесах:

- отримання ресурсів із зовнішнього середовища чи створення необхідних ресурсів власними силами («вхід»);
- перетворення ресурсів у стратегічні активи та створення з їх допомогою продуктів («перетворення»);
- передача продукту в зовнішнє середовище («вихід»).

Управління має на меті забезпечити баланс «входу» та «виходу», а стратегічне управління — це процес розробки стратегій, що координує діяльність усієї організації в довготривалій перспективі і здійснюється в контексті визначених місії та цілей, аналізу середовища, визначення ресурсів для досягнення цілей, та безпосередньо реалізації стратегії та контролю її результатів. Таким чином, в умовах «нової економіки» концепція стратегічного управління має орієнтуватись на ресурси, які мають стратегічне значення для підприємства, тобто перш за все — нематеріальні ресурси.

Для розробки механізму стратегічного управління нематеріальними активами найчастіше використовують теорію інтелектуального капіталу, яка отримала розвиток упродовж останніх 20 років.

Результати наших досліджень дозволяють стверджувати, що основна проблема управління нематеріальними активами є насамперед їх ідентифікація. Дискусійною сферою в управлінні нематеріальними активами є визначення «меж» наявних нематеріальних активів. Перш за все, причина цього криється у відмінності українського стандарту обліку нематеріальних активів від європейського. Так у міжнародному стандарті бухгалтерського обліку [7] до активів відносяться ресурси, що контрольовані підприємством. Відповідно до українського законодавства [8] такими є права на користування природними ресурсами (право користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інфор-

мацією про природне середовище тощо); права користування майном (право користування земельною ділянкою, право користування будівлею, право на оренду приміщень тощо) права на об'єкти промислової власності (право на винаходи, комерційні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, комерційні таємниці, у тому числі ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції тощо); авторське право та суміжні з ним права (право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, програми для електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), виконання, фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення тощо); незавершені капітальні інвестиції в нематеріальні активи; інші нематеріальні активи (право на провадження діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо). Таким чином, у бухгалтерії використовується скоріш правове тлумачення сутності НМА, ніж економічне, вартість облікованих активів складає мізерну суму. Недосконалість чинної системи обліку нематеріальних активів в Україні підтверджується такими даними.

Проведене нами дослідження 24-х підприємств-виробників авіатехніки станом на 2010 рік дозволило зробити висновки, що частка нематеріальних активів у структурі усіх активів складає 11 %. При цьому структура нематеріальних активів має вигляд: права на користування природними ресурсами — 26,9 %, авторські та суміжні права — 13,6 %, права на об'єкти промислової власності — 42,8 %, інші нематеріальні активи (гудвіл) — 16,7 %.

Дослідження 18 найбільших металургійних підприємств дозволило встановити, що частка нематеріальних активів не перевищує 3,5 %, з яких більшість припадає на авторські та суміжні права, а також інші нематеріальні активи (гудвіл) [9].

У підприємств харчової промисловості (зокрема виробництво алкогольних та безалкогольних виробів) частка нематеріальних активів у загальній структурі активів оцінюється на рівні 4 % з наступною структурою: права на знаки для товарів і послуг — 29,7 %, права на об'єкти промислової власності — 57,4 %, авторські та суміжні права — 9,2 %, інші нематеріальні активи (в тому числі гудвіл) — 5 % [9].

Отже частка нематеріальних активів у структурі активів вітчизняних підприємств складає від 4 до 11 %, тоді як у зарубіжних компаніях цей показник сягає 85 % [5].

Наведені результати дослідження оцінки нематеріальних активів у загальній структурі активів українських підприємств дозволяють робити висновок про те, що значна частка їх нематеріальних активів не відображається в обліку та звітності. Таким чином, ринкова вартість українських підприємств відрізняється від балансової у рази, у тому числі завдяки не облікованим нематеріальним активам. Тому вважаємо за доцільне висунути гіпотезу про необхідність розроблення специфічного управлінського механізму, за допомогою якого можливо реалізувати на вітчизняних підприємствах потенціал їх нематеріальних активів.

На наше переконання під стратегічним управлінням нематеріальними активами підприємства доречно розуміти комплекс заходів з ідентифікації та оцінки НМА, виявлення джерел їх формування та створення умов для їх розвитку і корисного використання з урахуванням стану та динаміки зовнішнього середовища, спрямованих на зростання капіталізації підприємства та набуття стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [6]. З урахуванням зазначеного, пропонуємо до складу комплексного за характером механізму стратегічного управління нематеріальними активами, що забезпечить стійкий розвиток підприємства в умовах «нової економіки» включати (рис. 1): а) механізм визначення складу стратегічно значущих ресурсів (у т.ч. за допомогою побудови «ресурсного древа»); б) механізм спо-

лучення стратегічних ресурсів у контексті прийнятої загальної стратегії підприємства (у т.ч. шляхом активізації ключових компетенцій та динамічних здатностей організації); в) механізм розвитку нематеріальних активів та їх капіталізації.

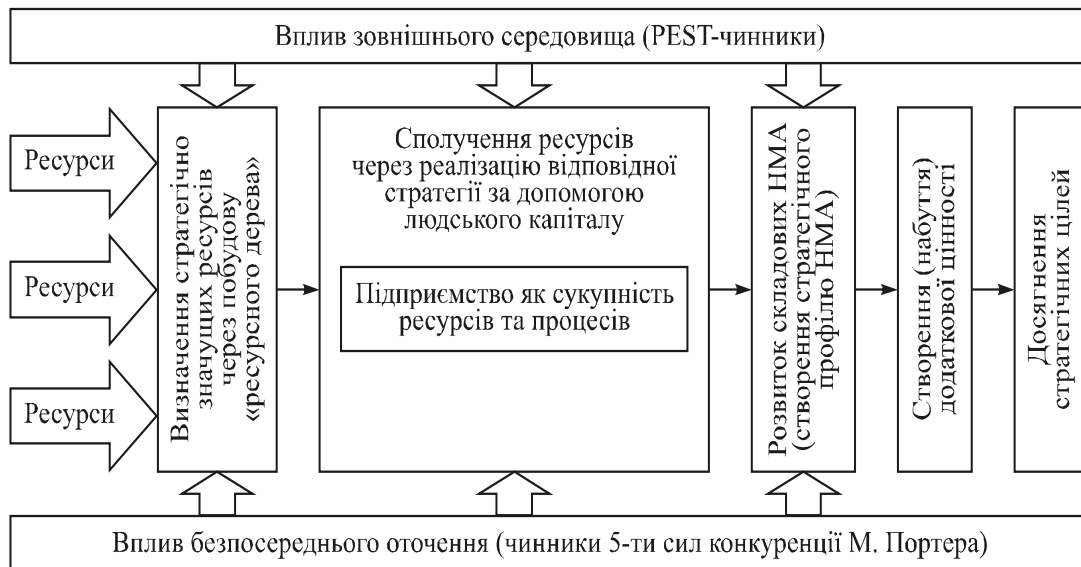


Рис. 1. Концептуальна схема побудови механізму стратегічного управління нематеріальними активами підприємства

Необхідними передумовами впровадження на підприємстві запропонованого механізму формування та розвитку нематеріальних активів слід визнати ідентифікацію всіх нематеріальних активів, інвентаризацію та впровадження ефективних методів їх капіталізації з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки.** Наведені результати критичного огляду практики управління нематеріальними активами в Україні та світі дозволяють констатувати, що для вітчизняних підприємств, що прагнуть бути успішними в «новій економіці», першочерговим завданням є розроблення комплексного управлінського механізму, за допомогою якого можливо реалізувати потенціал їх нематеріальних активів. Ґрунтуючись на теоретико-методичних засадах стратегічного менеджменту та виходячи з позицій системного підходу, запропоновано концептуальну схему побудови механізму стратегічного управління нематеріальними активами підприємства. Маємо визнати, що для практичної реалізації цієї ідеї потребують подальшого дослідження питання методичного, організаційного та інформаційного забезпечення дії цього механізму. Саме ці аспекти утворюють перспективні напрями наших подальших досліджень.

## Література

1. Верба В. А. Аналітична характеристика проблем розвитку українських підприємств [Текст] / В. А. Верба // Формування ринкової економіки. — 2010. — № 23. — С. 85—96.
2. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств [Текст] / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 5. — С. 52—59.

3. *Востряков О. В.* Стратегічний процес на підприємстві: навч. посіб. [Текст] / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. — К.: КНЕУ, 2009. — 317 с.
4. *Жарінова С.* Членство України в СОТ: світові тенденції у сфері використання інтелектуальної власності [Електронний документ] // Щотижневик 2000. — 2008. — № 24 (418). — Режим доступу: <http://www.2000.net.ua/print?a=%2Fpaper%2F58219>
5. *Гуськов В.* О роли нематериальных активов... [Электронный документ] / В. Гуськов. — Режим доступа: <http://www.genessans.kz/index.php?newsid=22>
6. *Гребешкова О. М., Мельник О. В.* Базові положення стратегічного управління нематеріальними активами підприємства [Текст] / О. М. Гребешкова, О. В. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2008. — № 6. — Т. 2 (122). — С. 132—135.
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку №38 «Нематеріальні активи» — Джерело доступу: [www.minfin.gov.ua/document/92449/МСБО\\_38.pdf](http://www.minfin.gov.ua/document/92449/МСБО_38.pdf)
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 8 «Нематеріальні активи»: Затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 18 жовтня 1999 р. № 242; Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 2 листопада 1999 р. № 750/4043.
9. Фінансова звітність підприємств. — Джерело доступу: <http://www.smida.gov.ua/>

Стаття надійшла до редакції 15.06.2010 р.

УДК 336.2

**А. М. Бортнік**, канд. екон. наук, ст. викл.,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті досліджено один з найефективніших напрямків стратегічного управління — бюджетування. Визначено сутність і завдання процесу бюджетування на рівні підприємств. Розроблено схему бюджету фінансових результатів. Доведено ефективність впровадження бюджетування за сучасних умов господарювання.

**Ключові слова:** бюджетування, центри фінансової відповідальності, центри фінансового обліку, операційні витрати, система бюджетування, управлінський облік.

**Вступ.** Протягом багатьох років компанії розглядали свої бюджети просто як обов'язкову оцінку майбутніх річних доходів і витрат. Тепер відношення до цього швидко змінюється, оскільки ринок вимагає більшої конкурентоздатності й підприємства змушені бути більш динамічними. Успішні компанії постійно підвищують точність своїх прогнозів щодо майбутніх операцій і пов'язаних з ними потреб у ресурсах. Це не тільки збільшує важливість бюджетування й планування, це також змінює традиційні ролі різних таблиць, бюджетних систем і програмного забезпечення власного виробництва.

На сучасному етапі розвитку значення бюджетування й планування для корпорацій постійно збільшується. Для керівників великих і маленьких компаній з-поміж основних функціональних обов'язків бюджетування стає ключовою функцією. Сучасний процес бюджетування тепер включає набагато більше різних еле-