

**Кукурудзяк Л. В.,**  
викладач економічних дисциплін,  
Вінницький коледж  
Національного університету харчових  
технологій  
*vk4@ukr.net*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У статті окреслено основні наукові підходи до управління нематеріальними активами підприємства та визначено необхідність їх вдосконалення. Запропоновано модель системи управління нематеріальними активами, яка ґрунтується на системному підході та об'єктно-орієнтованому аналізі і дає можливість керівнику приймати об'єктивні управлінські рішення в умовах обмеженої інформації.

**Ключові слова.** Нематеріальні активи, управління, системний підхід, об'єктно-орієнтований аналіз, моніторинг, прецеденти.

**Вступ.** Сучасні тенденції функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю і невизначеністю. Важливою складовою і одним з основних напрямків розвитку підприємств є їх інноваційна діяльність з орієнтацією на широке впровадження та використання в своїй діяльності нематеріальних активів.

Організація нововведень у діяльність підприємств та управління ними в сучасних умовах складає певні труднощі з причин ускладнення взаємодії з зовнішнім середовищем, збільшенням масштабів технологічних, організаційних, управлінських і фінансових процесів. Це вимагає нових знань, накопичення досвіду, зростання інтелектуального потенціалу підприємства.

**Постановка задач.** Теоретичні та практичні підходи до розробки і прийняття управлінських рішень розглядалися у багатьох працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених: Ларічева О. І., Самарського А. А., Поспелова Г. С., Івахненка А. Г., Глушкова В. М. та ін. Питанням управління нематеріальними активами підприємства присвячені роботи Юргена Х., Баруха Л., Іванілова О. С., Карпова А. В., Легенчука С. Ф., Дишканта М. В. та ін.

Розглянемо деякі наукові дослідження останніх років. С. Ф. Легенчук [6, 4] пропонує алгоритм прийняття управлінських рішень при виборі варіанта комерціалізації нематеріальних активів, реалізація якого дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень у галузі комерціалізації інтелектуальної власності в складі нематеріальних активів. Н. О. Іванченко [2, с. 11] запропонувала складові механізми управління нематеріальними активами, а саме: вибір системи показників оцінки нематеріальних активів на підприємстві та їх ідентифікація, узагальнення динаміки. М. В. Дишкант [1, с. 4] розробив модель для вибору комбінації альтернативних методів інвестицій у нематеріальні активи з метою максимізації додаткового прибутку від впровадження інновацій та модель для визначення максимального доходу від використання об'єктів нематеріальних активів з урахуванням динаміки розвитку підприємства та впливу джерел фінансового забезпечення: засновницького капіталу, реінвестування і залучених коштів. І. Г. Криштопа [4, с. 14] пропонує використовувати ймовірнісну контрольну-аналітичну модель оцінки економічної ефективності використання нематеріальних активів («Важливість / Ймовірність») за впливом якісних аспектів і чинників, що не підлягають формалізації, основою якої є методи ненаправленого пошуку (спосіб експертних оцінок), що допомагає оптимізувати управлінські рішення, підвищити їх продуктивність та оперативність. І. Г. Крупельницька [5, с. 6–8] розробила координатно-векторну модель для комплексного оцінювання матеріальних і нематеріальних активів науководослідних підприємств, використання якої дозволяє ефективно оцінювати стан ресурсів і прогнозувати рівень конкурентного потенціалу підприємств.

Аналіз наукових робіт показує, що дослідженню нематеріальних активів приділяється багато уваги, але разом з тим можна констатувати той факт, що питання управління нематеріальними активами підприємств у сучасних динамічних умовах потребує додаткових досліджень.

З метою ширшого залучення нематеріальних активів у господарську діяльність підприємств і підвищення ефективності їх використання, необхідно узагальнити підходи та розробити модель системи управління нематеріальними активами на основі моніторингу швидкозмінної інформації внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

**Результати дослідження.** Проблеми прийняття управлінських рішень є одними із найрозповсюдженіших, з якими зустрічаються менеджери у своїй повсякденній діяльності. Прийняття рішень у більшості випадків зводиться до аналізу ситуації, що склалась, генерування можливих альтернатив, їх оцінки і вибору найкращого варіанту.

Ефективнішим шляхом удосконалення підходів до управління нематеріальними активами є розробка автоматизованої системи допомоги прийняття управлін-

ських рішень, яка може використовувати переваги сучасних інформаційних технологій, засобів комунікації та методик інтелектуальної обробки інформації. Для побудови такої системи управління необхідно дотримуватись класичних принципів стратегічного управління підприємством.

Загальний алгоритм створення системи управління нематеріальними активами (рис. 1) відповідає загальноприйнятим підходам об'єктно-орієнтованого аналізу [5] і включає в себе три етапи: концептуалізацію, аналіз і моделювання.

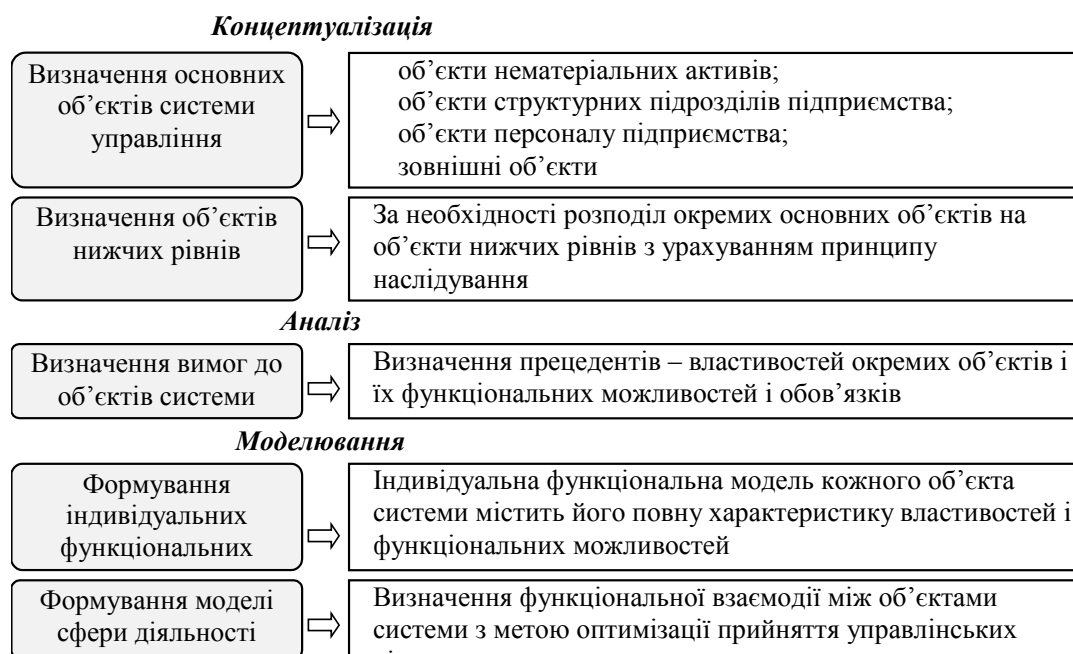


Рис. 1. Алгоритм створення системи управління нематеріальними активами на основі об'єктно-орієнтованого аналізу

На етапі концептуалізації визначаються всі об'єкти, які можуть брати участь в управлінні нематеріальними активами. Сюди ж необхідно віднести і самі нематеріальні активи, як окремі об'єкти моніторингу. Основною метою концептуалізації є попереднє визначення загальної структури вимог та ідеї системи. У подальшому процесі проектування в систему управління можуть вноситись деякі корективи, але основна ідея і структура системи не повинна змінюватись. Основні об'єкти системи управління можна поділити на чотири групи:

- 1) *об'єкти нематеріальних активів* включають у себе певний перелік об'єктів інтелектуальної власності згідно загальноприйнятої структури нематеріальних активів підприємства;
- 2) *структурні підрозділи підприємства*, які безпосередньо мають зв'язок з об'єктами нематеріальних активів;
- 3) *персонал підприємства*, що приймає участь в управлінні нематеріальними активами;
- 4) *об'єкти зовнішнього середовища*, які можуть впливати на функціонування об'єктів нематеріальних активів даного підприємства.

За необхідності основні об'єкти системи управління можуть поділятися на об'єкти нижчих рівнів. При цьому повинен бути витриманий принцип наслідування.

Після визначення переліку об'єктів системи управління необхідно виконати аналіз кожного з них. Визначення вимог до кожного окремого об'єкта інтелектуальної системи управління передбачає аналіз прецедентів. Прецеденти — це властивості, якими характеризується кожен окремий об'єкт системи. Наприклад, персонал підприємства — окремі об'єкти; прецеденти — кваліфікація, досвід, функції впливу на інші об'єкти та ін. Різні об'єкти нематеріальних активів повинні характеризуватись спільними властивостями, такими як вартість об'єкта, спосіб отримання (створені, отримані, обмінані, внесені до статутного капіталу), термін корисного використання, можливість відчуження від підприємства, життєвий цикл об'єкту, очікуваний ефект та ін. Аналіз прецедентів повинен дати можливість правильного встановлення функціональних зв'язків між об'єктами, що є основою створення моделі системи управління нематеріальними активами.

Процедура моделювання у своїй основі передбачає визначення взаємозв'язків між об'єктами системи, визначення функціональних можливостей впливу одних об'єктів на інші, встановлення шляхів і можливостей отримання необхідних інформаційних потоків. На цьому етапі необхідно уточнити і за необхідності відкоригувати попередній перелік об'єктів системи та особливо їх функціональні обов'язки з метою виключення дублювання та розподілу повноважень відповідно до визначених прецедентів (властивостей) кожного об'єкту. Такий підхід дає можливість оптимізувати систему управління і з максимальною ефективністю використовувати функціональні можливості відповідних елементів системи у виробничій і організаційній діяльності. Структуру узагальненої моделі системи управління нематеріальними активами показано на рис. 2.

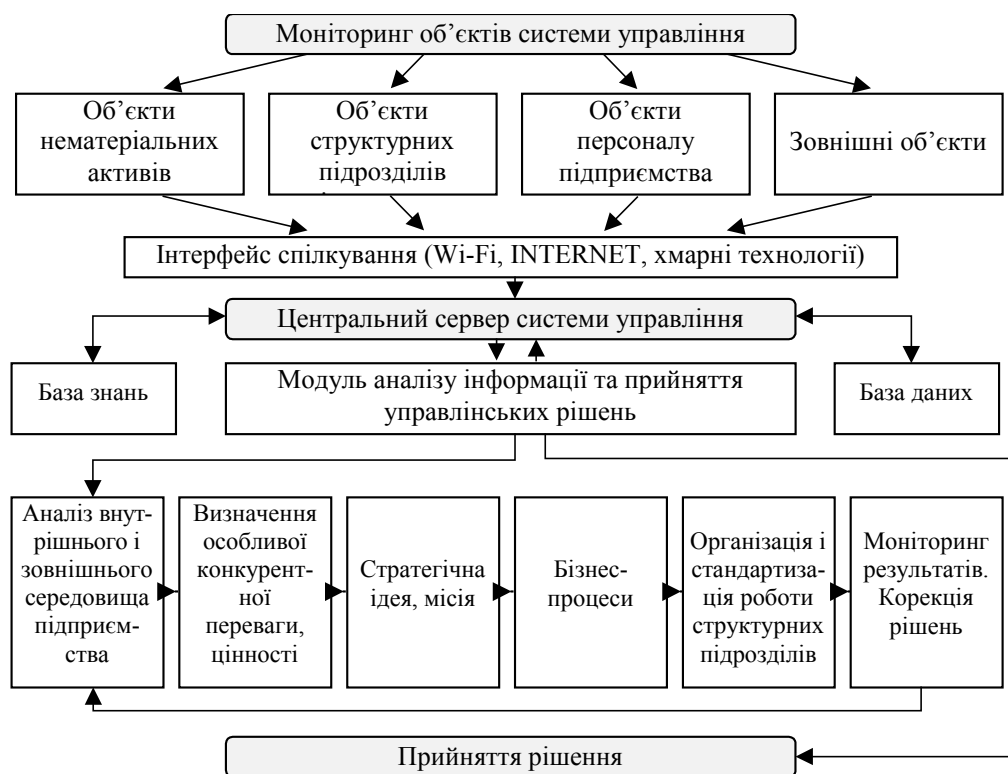


Рис. 2. Узагальнена модель системи управління нематеріальними активами

У сучасних умовах господарювання поняття «управління» має широке прикладне значення, яке вимагає нових підходів, або вдосконалення існуючих на основі відомих управлінських інструментів і комплексних методик у світі та Україні. При використанні системного підходу до управління підприємством результати господарської діяльності розглядаються як вихідна інформація, а той стан, якого хоче досягти підприємство, виступає його ціллю. Для досягнення поставленої цілі необхідно здійснити конкретні дії, які в умовах невизначеності і неповноти інформації, слабо структурованих завдань вимагають певних ресурсів з врахуванням змін підприємства як системи в часі. Сучасне підприємство є складною динамічною системою, в якій взаємодіє і функціонує багато підсистем нижчого рівня. Тому необхідно звертати увагу на проектування бізнесу, його оптимізацію, залучення працівників, делегуючи їм відповідальність і повноваження, і тим самим знижуючи залежність від конкретних особистостей, у тому числі і від керівника.

Основою системи управління є постійний автоматизований моніторинг всіх об'єктів системи, а саме: об'єктів нематеріальних активів, персоналу підприємства, структурних підрозділів підприємства та об'єктів зовнішнього середовища. Метою моніторингу кожного об'єкту системи є формування інформаційних потоків, які містять оперативну інформацію про поточні значення їх властивостей та параметрів, які можуть досить швидко змінюватись, реагуючи на внутрішні і зовнішні чинники. Моніторинг підсистем аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства включає у себе контроль діяльності підприємства (загальна характеристика підприємства, маркетинг, виробництво, фінанси, науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи, розмір інвестицій в інноваційну діяльність, організація та управління, персонал, рівень організаційної культури та ін.), ринків збуту продукції, факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії підприємства або надають більше можливостей для досягнення цілей підприємства та ін.

Система передбачає створення інформаційної бази знань і бази даних. База знань містить постійну інформацію про об'єкти системи, представлену і вигляді функціональних моделей об'єктів з відповідними властивостями та функціями, а база даних містить оперативну моніторингову інформацію про зміну цих властивостей. Корисна інформація, досвід управління можуть накопичуватись в інформаційних базах у процесі функціонування системи. Індивідуальні функціональні моделі об'єктів нематеріальних активів передбачають формування моделей авторського права і суміжних прав, об'єктів промислової власності, прав на комерційне позначення та ін.

Сформовані інформаційні потоки через відповідний інтерфейс спілкування поступають у центральний сервер системи. Ефективність функціонування підсистеми отримання та передачі інформації значно підвищиться із використанням можливостей сучасних комунікаційних технологій: Wi-Fi, INTERNET, хмарні технології та ін.

Основний функціональний модуль системи управління виконує функцію автоматизованої обробки і аналізу інформаційної бази, аналізу функціональних моделей кожного об'єкту системи, на основі чого даються рекомендації щодо прийняття певних управлінських рішень або здійснюється інформаційна підтримка в прийнятті управлінських рішень з метою підвищення ефективності використання даних активів.

Підсистема допомоги прийняття управлінських рішень ґрунтується на реалізації певного алгоритму:

— визначення особливої конкурентної переваги, цінності включає в себе визначення всіх факторів успіху як ринкового походження, так і ресурсного (ключові компетенції: навички, технології, приховані знання і т.д.);

- визначення стратегічного бачення, ідеї, визначення місії підприємства;
- бізнес-процеси включають у себе визначення функціональних операцій з використанням нематеріальних активів, дій виробничого та організаційного характеру, які будуть приносити необхідний результат;
- підсистема організація і стандарти роботи структурних підрозділів передбачає організацію роботи в структурних підрозділах згідно зі стандартами за рекомендованою практикою системного управління, здійснення постійного моніторингу, обліку, визначення факторів негативного впливу та розроблення рішень щодо їх усунення;
- підсистема моніторингу та корекції результатів включає в себе безперервний системний процес відстеження діяльності підприємства, його результатів, визначення впливу на ці результати саме об'єктів нематеріальних активів, вміння читати відхилення і вносити корективи.

Такий підхід дає можливість формування так званої системи із зворотнім зв'язком, яка дозволяє досить швидко аналізувати реакцію системи на прийняті управлінські рішення.

Сформована модель інтелектуального управління нематеріальними активами дає можливість враховувати як регламентовану інформацію щодо управління нематеріальними активами, так і нерегламентовану (набутий досвід управління в нестандартних ситуаціях) та можливість швидкого реагування на трансформації у зовнішньому середовищі. Окрім того, дана система управління дає можливість формувати звітність, грошові потоки від використання нематеріальних активів та управляти ризиками.

**Висновки.** Проведене дослідження показує, що за сучасних тенденцій розвитку підприємств і необхідності активного використання нематеріальних активів як стратегічного ресурсу в умовах мінливого зовнішнього середовища на особливу увагу заслуговують інноваційні підходи до управління, що забезпечують вирішення завдань аналізу та синтезу. З цією метою запропоновано створити модель інтелектуальної системи управління нематеріальними активами на основі моніторингу та підходів об'єктно-орієнтованого аналізу. Особливістю запропонованої системи управління є можливість швидкого реагування, аналізу та допомоги прийняття певних управлінських рішень в умовах швидкої зміни внутрішнього і зовнішнього середовища на всіх етапах господарського процесу підприємства.

Подальші дослідження будуть спрямовані на детальніше формування функціонування окремих елементів системи управління.

## Література

1. *Дишкант М. В.* Моделювання управління нематеріальними активами на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / М. В. Дишкант. — К., 2003. — 14 с.
2. *Іванченко Н. О.* Механізм управління нематеріальними активами на підприємствах легкої промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н. О. Іванченко. — К., 2007. — 22 с.
3. *Криштопа І. І.* Методика та організація обліку та контролю нематеріальних активів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / І. І. Криштопа — К., 2008. — 22 с.
4. *Крупельницька І. Г.* Методичні аспекти управлінського обліку і внутрішнього аудиту науково-дослідних та конструкторських робіт: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / І. Г. Крупельницька — К., 2007. — 24 с.

5. *Ларман Крег*. Применение UML и шаблонов проектирования: 2-е издание.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002, 624 с.

6. *Легенчук С. Ф.* Бухгалтерське відображення інтелектуального капіталу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / С. Ф. Легенчук. — К., 2006. — 25 с.

*Стаття надійшла до редакції 28.02.2014*