

ва) встановлюється підприємством самостійно так, аби напрацьовані у цей проміжок часу запаси готової продукції були найменшими, щоб скоротити витрати на їх зберігання, але достатніми для задоволення зростаючого в майбутньому попиту, тоді як другий точно співпадає з відповідним відрізком лінії виробничої потужності, котрою лімітується максимально можливий обсяг виробництва.

Застосовувати цей різновид стратегії найдоречніше тоді, коли максимальний рівень попиту перевищує рівень виробничої потужності, але при цьому середньорічний попит є нижчим, ніж фіксований рівень останньої.

3. **Квазіманеврування** — протягом усього короткострокового періоду обсяг виготовлення продукції є фіксованим, завдяки чому потреба у будь-якому варіюванні змінними факторами виробництва відпадає, тобто виробництво на перший погляд взагалі *не маневрує*. Це наочно підтверджує конфігурація лінії виробництва (рис. 1, **в**), яка являє собою пряму, що повністю співпадає з лінією виробничої потужності підприємства. Але оскільки маневрування все ж таки відбувається — підприємство варіює обсяги запасів готової продукції, кількість котрих на складах то збільшується, то зменшується — цей варіант виробничої поведінки можна розглядати як парадоксальний, але такий, що цілком має право на визнання за самостійний різновид стратегії маневрування.

Застосовувати цей варіант стратегії найдоречніше тоді, коли максимальний рівень попиту перевищує рівень виробничої потужності підприємства, але при цьому середньорічний попит дорівнює фіксованому рівню останньої.

І. Л. Петрова, д-р екон. наук, професор
кафедри управління персоналом,
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
пр. Перемоги 54/1, ауд. 319, м. Київ, Україна, 03680,
e-mail: ilp57@mail.ru

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах становлення економіки знань пріоритетним фактором успішного розвитку стає створення і ефективне використання інтелектуального капіталу.

Останнім часом обсяг знань людства подвоюється кожні п'ять років, що зумовлює посилення впливу інтелектуального капіталу на диверсифікацію та удосконалення бізнесу. Інвестиції в інтелектуальний ресурс розглядається як високо прибутковий бізнес. Інтелектуальний капітал передових компаній, як правило, у тричотири рази перевищує вартість їх матеріальних активів.

Дослідження в країнах ЄС показали, що підприємства, які лише частково використовують інтелектуальний капітал, одержують у середньому лише 14 % можливого прибутку, ті, що використовують його більш активно, — 39 %, а ті підприємства, які інтелектуальний капітал вважають базою свого розвитку — 61 % [1].

Як правило, до інтелектуального капіталу відносять знання та кваліфікацію персоналу, торгові марки, товарні знаки, деякі види нематеріальних активів, занесених до бухгалтерської звітності, спроможність підприємства до використання нових технологій, зв'язки з клієнтами й постачальниками тощо.

На думку автора, інтелектуальний капітал має складну структуру, елементами якої є: 1) людський капітал; 2) структурний, або організаційний, капітал; 3) клієнтський капітал; 4) соціальний капітал.

Людський капітал — частина інтелектуального капіталу, що складається з компетенцій співробітників, а саме, сукупності їх знань, практичних навичок, творчих здібностей, поведінкових особливостей, що докладаються до виконання поточних та стратегічних завдань і сприяють інноваційній діяльності, розвитку моральних цінностей компанії, її організаційної культури.

Людський капітал відіграє системоутворюючу роль, оскільки є джерелом утворення всіх інших складових інтелектуального капіталу. Рівень розвитку людського капіталу є ключовим показником конкурентоспроможності держави. На нашу думку, розвиток теорії людського капіталу за сучасних умов потребує спеціальних досліджень у двох нових напрямках: по-перше, з позицій підходу до формування компетенцій та стратегічного управління ними, по-друге, в контексті його розуміння як системного компонента інтелектуального капіталу.

Спільною властивістю всіх компонентів інтелектуального капіталу є спроможність приносити дохід компанії, збільшувати її активи, нарощувати ринкову вартість.

Інтелектуальний капітал перетворюється на реальне джерело ділового успіху компанії тоді, коли він використовується в контексті її бізнес-цілей і спрямовується на реалізацію обраної стратегії. Стратегічний підхід до інтелектуального капіталу надає цілісності та результативності системі його формування та використання.

Інтеграція інтелектуального капіталу у стратегію організації здійснюється у такі кроки: установлення цілей стратегічного розвитку організації; постановка завдань інноваційного розвитку; дослідження та оцінювання зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей щодо використання людського, структурного, ринкового та соціального капіталу організації; розгляд альтернатив за вибраними критеріями оцінювання, у тому числі враховуючи можливі ризики; вибір інноваційної стратегії розвитку організації; імплементація (реалізація) вибраної стратегії; аналіз результатів впровадження інноваційної стратегії та реалізації складових компонентів інтелектуального капіталу, використання позитивного досвіду реалізації стратегії та встановлення нових стратегічних цілей інноваційного розвитку організації. Після цього цикл управління стратегією інноваційного розвитку організації повторюється.

Разом з тим, аналіз показує, що українські компанії недооцінюють значення інтелектуального капіталу. На цей момент, по оцінках фахівців, у середньому частка нематеріальних активів у загальній структурі активів усіх господарюючих суб'єктів уже сьогодні становить 10—15 %. Експертами також відзначено, що дана оцінка носить вербальний характер, тому що номінально в бухгалтерському балансі більшості підприємств дані активи не зафіксовані. За останні вісім років близько 40 % загального обсягу нових технологій, необхідних для модернізації вітчизняної промисловості, було придбано за межами України. Таким чином, українські підприємства фінансують не власну науку, а фактично спонсують іноземних винахідників та інноваторів [1].

Крім того, українські компанії в переважній більшості не мають чітких бізнес- та функціональних стратегій, зокрема, стратегії управління людськими ресурсами, безпосередньо пов'язаної з людським капіталом та його результатами. Їм бракує менеджерів, здатних стратегічно мислити і управляти інноваційною діяльністю. У цьому сенсі стратегія розвитку та персонал-стратегія є засобом реалізації інтелектуального капіталу.

Успішній реалізації стратегії інноваційного розвитку сприяють: наявність новаторського підходу до оцінки реальної ситуації в навколишньому бізнес-середовищі, вміння з інтелектуального наявного ресурсу вичерпувати потрібні рішення для реалізації нововведення, здійснення інвестицій у розвиток та мотивацію свого персоналу, створення сприятливих умов для творчої праці, готовність вкладати свої ресурси для реалізації бізнес-ідеї та доведення інновації до кінцевого споживача, наявність реальних інвесторів, готових купити комерційну пропозицію.

Література

1. Как интеллектуальный капитал влияет на стоимость компании в реалиях украинского рынка? — www.fobis.com.ua

Є. В. Прохорова, канд. екон. наук, доцент
кафедри стратегії підприємств
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
пр. Перемоги 54/1, ауд. 243, м. Київ, Україна, 03680,
e-mail: prokhorova_sun@ukr.net

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНО-ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Незважаючи на висновки більшості дослідників про те, що на початкових етапах розвитку бізнесу підприємства спочатку інтегруються (вертикально, горизонтально або по ланцюжку), а вже потім починають диверсифікуватись [1], історія розвитку підприємств свідчить про інші можливі шляхи розвитку.

Наприклад, Київський завод «Оболонь» (виробник пива, мінеральних вод, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв), почавши свою діяльність як спеціалізоване підприємство з виробництва пива, спочатку диверсифікувався у виробництво безалкогольних напоїв, потім мінеральних вод, а після цього відбулась горизонтальна інтеграція шляхом створення об'єднання підприємств—виробників пива, а згодом — вертикальна інтеграція шляхом створення власного вирощування хмелю і виготовлення солоду, придбання склозаводу, створення власної збутової мережі.

Таким чином, практика діяльності підприємств доводить, що інтеграційно-диверсифікаційні стратегії розвитку підприємств є дуже пов'язаними. Інтеграція, особливо вертикальна, зазвичай призводить до диверсифікації діяльності підприємств. А диверсифікація може спричинювати, в тому числі, й інтеграцію діяльності різних підприємств або їх стратегічних напрямків діяльності. Тому Генрі Мінцберг виділяє такий вид стратегій розвитку, як комбіновані інтеграційно-диверсифікаційні [2], ще раз наголошуючи на тому, що ці процеси є дуже близькими по суті, а також пов'язаними у часі і просторі.

Вважаємо, що більшість сучасних підприємств, розглядаючи стратегічні альтернативи розвитку, обирають комплексні інтег-