

РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

© 2014 БОЙКО Т. Л.

УДК 338.24:658:330.131.7

Бойко Т. Л. Ризики в управлінні інтелектуальним потенціалом

Основною метою статті є аналіз ризиків у процесі управління інтелектуальним потенціалом, зокрема з'ясування передумов їхнього виникнення, а також дослідження можливих шляхів щодо запобігання їхнього вияву та негативного впливу на результати діяльності підприємств. У результаті аналізу, систематизації й узагальнення наукових поглядів сформульовано ключові фактори походження ризиків у контексті управління інтелектуальним потенціалом. У межах даної проблематики обґрунтовано можливу класифікацію ризиків, яка має практичну цінність у процесі менеджменту, – за етапами відтворення інтелектуального потенціалу, впливом на результат у часі та структурними елементами інтелектуальних ресурсів. Ідентифіковано та описано ключові ризики, асоційовані з кожним структурним елементом інтелектуального потенціалу. Запропоновано низку заходів, виконання яких сприятиме зниженню рівня впливу ризиків в управлінні інтелектуальним потенціалом на процес діяльності суб'єктів господарювання. Деталізація та вдосконалення таких методів є основою подальших досліджень у даному напрямку.

Ключові слова: ризик, інтелектуальний потенціал, ресурси, класифікація, заходи щодо зниження ризику.

Рис.: 2. **Бібл.:** 10.

Бойко Тетяна Леонтіївна – аспірантка, кафедра економіки підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: tetyana.lb@gmail.com

УДК 338.24:658:330.131.7

UDC 338.24:658:330.131.7

Бойко Т. Л. Риски в управлении интеллектуальным потенциалом

Основной целью статьи является анализ рисков, возникающих в процессе управления интеллектуальным потенциалом, в том числе определение предпосылок их возникновения, а также исследование возможных путей предотвращения их проявления и негативного воздействия на результаты деятельности предприятия. В результате анализа, систематизации и обобщения научных взглядов сформулированы ключевые факторы происхождения рисков в контексте управления интеллектуальным потенциалом. В пределах проблематики обоснована возможная классификация рисков, имеющая практическую ценность в процессе менеджмента, – по этапам воспроизведения интеллектуального потенциала, влиянию на результат во времени и структурным элементам интеллектуальных ресурсов. Идентифицированы и описаны ключевые риски, ассоциированные с каждым структурным элементом интеллектуального потенциала. Предложен ряд мероприятий, выполнение которых будет способствовать снижению уровня влияния рисков в управлении интеллектуальным потенциалом на процесс деятельности субъектов хозяйствования. Детализация и совершенствование таких методов являются основой дальнейших исследований в данном направлении.

Ключевые слова: риск, интеллектуальный потенциал, ресурсы, классификация, меры по снижению риска.

Рис.: 2. **Библ.:** 10.

Бойко Татьяна Леонтьевна – аспирантка, кафедра экономики предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

E-mail: tetyana.lb@gmail.com

Boyko T. L. Risks in the Management of Intellectual Potential

The main aim of the paper is to analyze the risks involved in the management of intellectual potential, including the definition of the prerequisites of their origin, as well as a study of possible ways to prevent their occurrence and the negative impact on business results. As a result of analysis, systematization and generalization of scientific views formulated the key factors in the context of the origin of the risk management of the intellectual potential. Within the perspective a possible risk classification was proved, which has practical value in the management process – the stages of reproduction of the intellectual potential influence the result at the time and the structural elements of intellectual resources. The key risks associated with each structural element of the intellectual potential were identified and described. A number of activities, the implementation of which will help to reduce the impact of risks in the management of intellectual potential in the process of activity of economic entities. Detailing and improvement of such methods are the basis for further research in this direction.

Key words: risk, intellectual capacity, resources, classification, risk reduction measures.

Pic.: 2. **Bibl.:** 10.

Boyko Tetyana L. – Postgraduate Student, Department of Economics enterprises, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Pere-mogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: tetyana.lb@gmail.com

У сучасних умовах розвитку світової економіки довгостроковий успіх суб'єктів господарювання визначається стійкими конкурентними перевагами у задоволенні зростаючих потреб і вимог цільового ринку. Забезпечення високого рівня результативності та ефективності діяльності в нових економічних реаліях – жорсткої глобальної конкуренції, стрімкого науково-технічного прогресу, скороченого життєвого циклу товарів, засобів виробництва і технологій, росту нестабільності та невизначеності – потребує всеохоплюючого залучення ресурсів підприємства та повномасштабного управління його потенціалом. Формування нового типу господарських відносин, орієнтованого на максимізацію створення цінності для споживачів через дематеріалізацію виробництва, зміщення акцентів на його інформаційне та інноваційне забезпечення та побудо-

ву економіки знань, надає особливого значення інтелектуальній складовій в менеджменті потенціалу підприємства.

Разом з тим, досягнення підприємством стратегічних намірів нерозривно пов'язане з наявністю господарських ризиків, реалізація яких може призвести до неочікуваних фінансових наслідків і відхилення від досягнення поставлених цілей. В управлінні інтелектуальним потенціалом фактор невизначеності відіграє особливу роль, зумовлюючи необхідність врахування багатоваріантності результатів прийнятих рішень і розробки відповідних заходів щодо елімінування негативних наслідків. Таким чином, з'являються об'єктивні передумови щодо вивчення та науково-теоретичного обґрунтування проблематики управління інтелектуальним потенціалом підприємства в контексті ризик-менеджменту.

Активізація дослідження питання інтелектуального потенціалу розпочалася у 90-х роках ХХ століття в межах розгляду концепцій «інтелектуального капіталу», «менеджменту знань», «неосяжних (нематеріальних) ресурсів», «організацій, що самонавчається», «ресурсноорієнтованого підходу» та ін. Дана проблематика розглянута в роботах таких західних вчених, як Б. Лев, Дж. Гелбрейт, Т. Стюарт, Е. Брукінг, Л. Едвінсон, К.-Е. Свейбі, Й. Руус, а також українських і російських науковців – О. Бутнік-Сіверського, О. Кендюхова, А. Козирева, Г. Швиданенко, Л. Лукичової, В. Іноземцева, А. Чухна та ін. Визначальною спільною рисою усіх досліджень є підтвердження значної практичної ролі інтелектуального потенціалу в процесі створення стійких конкурентних переваг та генерування доданої вартості. Зроблено спроби обґрунтування теоретико-методологічної основи для ідентифікації, оцінювання та управління інтелектуальним потенціалом.

У науковій літературі, незважаючи на значний доробок щодо даної проблематики, досі не сформульовано однозначної позиції з трактування сутності категорії «інтелектуальний потенціал», її структурних елементів, методики оцінювання та моделі ефективного управління. Виникає необхідність в узагальненні й удосконаленні теоретичного базису, і, особливо, – у доопрацюванні методичних засад управління інтелектуальним потенціалом для їхнього подальшого застосування суб'єктами господарювання.

Основною метою статті є аналіз ризиків у процесі управління інтелектуальним потенціалом, зокрема з'ясування передумов їхнього виникнення, а також дослідження можливих шляхів щодо запобігання їхнього вияву та негативного впливу на результати діяльності підприємств.

Інтелектуальний потенціал підприємства – сукупність наявних можливостей інтелектуальних ресурсів до створення цінності та нарощування вартості підприємства у процесі їхнього використання через формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та генерування грошових потоків. Ефективне управління в даному полі відкриває довгострокові перспективи для суб'єкта господарювання. Інтелектуальні ресурси та наявні у них можливості до створення цінності, що в кінцевому результаті капіталізується як вартість підприємства, мають низку характеристик, які підвищують їхню продуктивність порівняно з іншими джерелами вартості. Разом з тим, висока прибутковість часто супроводжується значними ризиками.

У наукових колах категорія «ризик» має різноманітні аспекти розуміння, проте, на нашу думку, у дослідженні проблематики інтелектуального потенціалу найбільш точним є таке визначення терміна: «господарський ризик – це специфічна характеристика в господарській ситуації, в якій не виключається ймовірність виникнення непередбачуваних наслідків (можливого відхилення від цілей, бажаного результату; втрати суб'єктом господарювання частини своїх прибутків тощо)» [2, с. 102]. Варто зазначити, що ризик має суб'єктивно-об'єктивну природу, і це дає змогу вибирати та розробляти більш адекватні методи та заходи щодо оптимізації його рівня [3, 7].

Першопричина виникнення високого рівня ризику в процесі управління інтелектуальним потенціалом, як було зазначено раніше, виходить із сутності та специфіки інтелектуальних ресурсів. Так, Б. Лев акцентує уваги на таких драйверах витрат [4, с. 48]:

1. Неповна виключність та побічні наслідки (англ. *partia lexclud ability and spillovers*) зумовлюють відсутність чітких прав власності, тобто втрату повного контролю над інтелектуальним ресурсом. Неможливість повністю виключити інших учасників від результатів використання інтелектуального потенціалу знижує вартість для власників, зумовлюючи незахищеність та послаблення конкурентної позиції підприємства (яскравим прикладом є піратство щодо продуктів, записаних на електронних носіях – фільмів, пісень, програм та ін.).

2. Внутрішній ризик (англ. *inherent risk*) інтелектуальних ресурсів спричинений особливостями інвестування в їхній розвиток, оскільки найбільш інтенсивне фінансування відбувається на початкових стадіях інноваційного процесу, коли загальна можливість генерування вартості ще не відома. Значні незворотні витрати є джерелом підвищеного ризику їхньої некупності у майбутньому.

3. Труднощі купівлі-продажу (англ. *non trad ability*) виникають у зв'язку з нематеріальною (невідчутною) формою інтелектуальних ресурсів, знижуючи їхню ліквідність та створюючи проблеми при укладанні договорів щодо вільного обміну на ринку. Складність реалізації пояснюється також прив'язаністю до власника, часто невіддільністю від нього. У тих випадках, коли сепарація все-таки можлива, асиметричність інформації щодо розуміння потенційних можливостей генерування вартості створює проблеми при укладанні контрактів і формуванні справедливої ціни інтелектуального ресурсу.

Наявність високого рівня ризику в управлінні інтелектуальним потенціалом також може бути обґрунтована відповідно до основних постулатів ресурсноорієнтованої теорії. Згідно з підходом вартість створюється за допомогою конкурентних переваг, що формуються на основі ресурсів підприємства. У свою чергу, щоб бути джерелом стійкої конкурентної переваги, ресурсу повинні бути притаманні певні атрибути: цінність, рідкісність, нездатність до копіювання, включеність в організаційні процеси [9, с. 57]. При втраті однієї з характеристик знижується його здатність до створення цінності. Розглянемо причини виникнення ризиків, пов'язаних із зниженням рівня конкурентоспроможності через втрату ключової характеристики.

1. Цінність ресурсу полягає в його можливості бути застосованим у стратегії підвищення результативності й ефективності діяльності підприємства. Для більшості інтелектуальних ресурсів існує значна складність у здійсненні адекватного оцінювання, що призводить до невірних висновків щодо їхнього впливу на господарську діяльність. Результатом неточного визначення цінності можуть бути ризики недостатнього інвестування у важливі для підприємства ресурси та надвитрати у такі, що не створюють значну додану вартість. Так, при провадженні стратегії економії підприємства найчастіше розпочинають скорочення витрат з видатків на навчання персоналу, знижуючи в довгостроковій перспективі цінність інтелектуального людського потенціалу та нарощуючи ризики втрати стійких конкурентних переваг.

2. Під рідкісністю розуміється неможливість використання ресурсу іншими організаціями для отримання вигоди. Інтелектуальний ресурс є рідкісним до того моменту, поки ним володіє кількість фірм, менша від кількості, необхідної для формування конкурентного ринку. Ризик виникає, коли підприємству не вдається утримувати інтелектуальний ре-

сурс виключно в межах своєї діяльності (наприклад, через порушення прав на об'єкти інтелектуальної власності).

3. Відсутність нематеріальної форми інтелектуальних ресурсів спрощує можливість до їхнього копіювання іншими організаціями (даний аспект у сукупності з ризиками фактора рідкості безпосередньо пов'язані з характеристикою невиключеності). У результаті розкриття комерційної таємниці, особливостей технології, стандартів та процедур і т. д. інші організації отримують можливість відтворення інтелектуальних ресурсів у власній діяльності. Разом з тим, зниження ризику копіювання інтелектуальних ресурсів забезпечується унікальними умовами їхнього створення та розвитку на конкретному підприємстві, а також складністю встановлення причинно-наслідкових зв'язків з конкурентними перевагами і формуванням соціального комплексу.

4. Ризики в управлінні інтелектуальним потенціалом можуть також виникати через неповне включення інтелектуальних ресурсів в організаційні процеси підприємства через складність їхньої повної ідентифікації й оцінювання. Наприклад, прописані процедури, незважаючи на значний потенціал до скорочення витрат на рутинних операціях повсякденної діяльності, не приносять очікуваної користі, якщо не використовуються співробітниками повною мірою у бізнес-процесах.

Наведені обґрунтування щодо сутнісної наповненості інтелектуальних ресурсів і специфіки їхнього використання в діяльності підприємства дають узагальнене розуміння можливої появи ризиків в управлінні інтелектуальним по-

тенціалом (рис. 1). Більш детальне вивчення проблематики з точки зору практичної доцільності передбачає дослідження певних спільних рис подальшим розподіленням на однорідні групи з чіткими відмінними рисами в межах кожної з них. Враховуючи достатність наукових доробків у даному питанні, пропонуємо доповнити загальноприйняту класифікацію господарських ризиків специфічними характеристиками при конкретизації в управлінні інтелектуальним потенціалом.

З точки зору практичної значущості оптимально, на нашу думку, виділити такі класифікаційні ознаки ризиків в управлінні інтелектуальним потенціалом (рис. 2):

- ✦ етапи відтворення;
- ✦ можливий вплив на результат у часі;
- ✦ структурні елементи інтелектуальних ресурсів.

Етапи відтворення інтелектуального потенціалу характеризуються різними цілями та механізмами забезпечення управління, що зумовлює виникнення диференційованих типових ризиків на кожній ланці цього процесу. Ризики формування портфелю інтелектуальних ресурсів пов'язані з можливою розбалансованістю його структури, а також з невисоким рівнем потенціалу як окремих складових, так і їхньої сукупності. На етапі використання інтелектуального потенціалу можуть виникнути ризики неповного вивільнення можливостей або понесення вищих витрат, ніж отриманий результат. Ризики розширення бази ресурсів і нарощення потенціалу пов'язані з не-

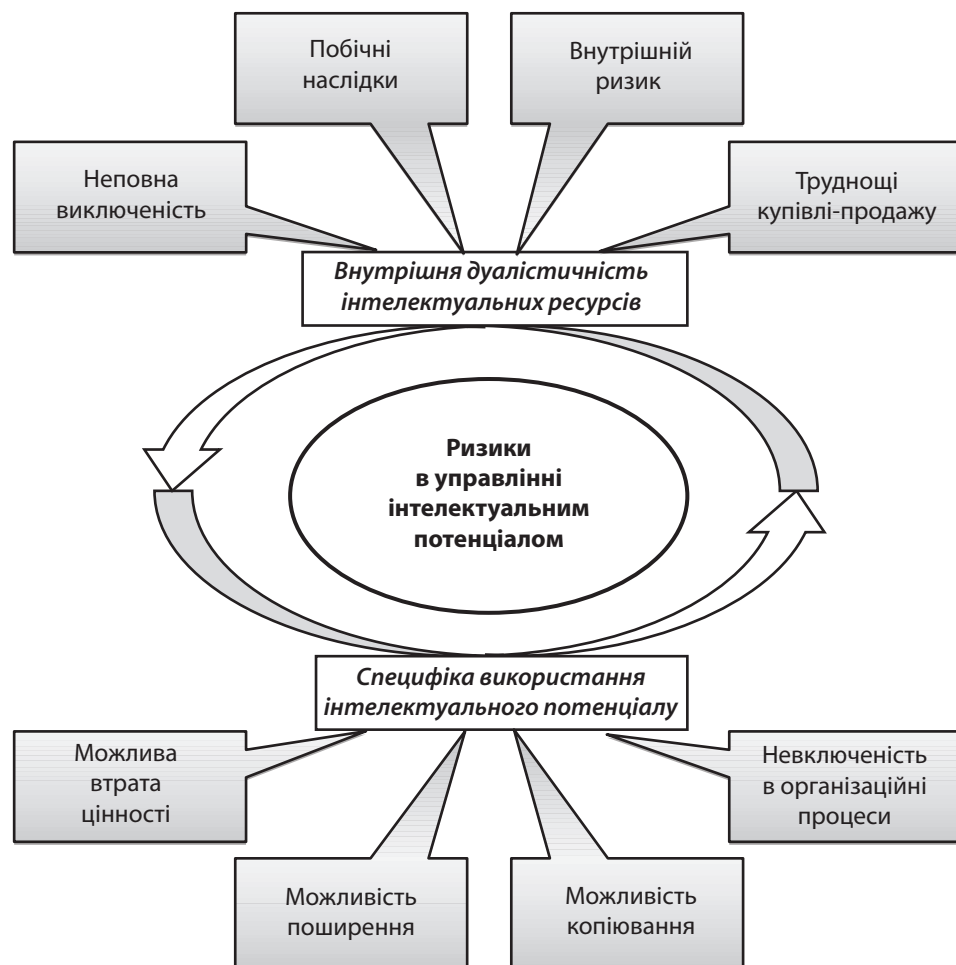


Рис. 1. Фактори виникнення ризиків в управлінні інтелектуальним потенціалом

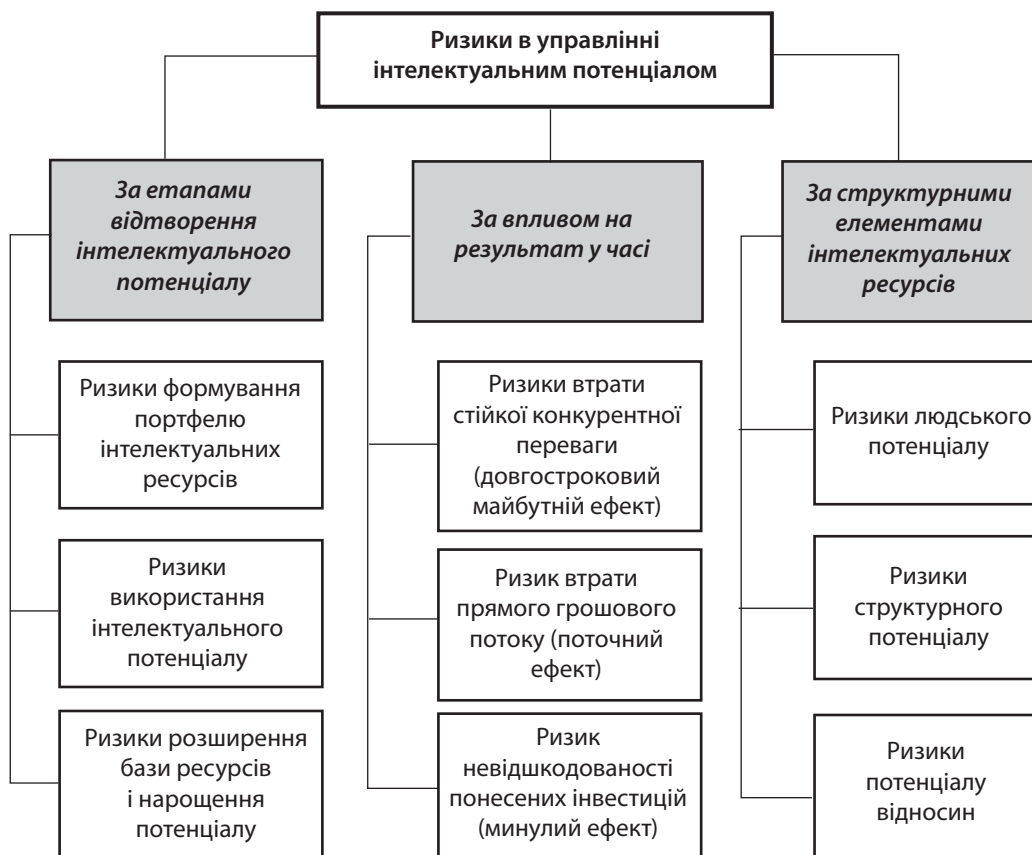


Рис. 2. Класифікація ризиків в управлінні інтелектуальним потенціалом

вдалим вибором альтернативних варіантів зміни наявного портфелю, які не принесуть очікуваної вигоди у майбутньому, надмірним фінансуванням у ресурси із незначним потенціалом, невідповідністю напрямку розвитку інтелектуального потенціалу та зміни ринкової кон'юнктури.

Ризики інтелектуального потенціалу можуть створювати різноманітний, розтягнутий у часовому континуумі, вплив на діяльність підприємства. *Руйнування стійкої конкурентної переваги виявляється як майбутній ефект* на результативність, зумовляючи поступову втрату позицію на цільовому ринку аж до можливого витіснення у довгостроковій перспективі та зниження вхідних грошових потоків. Вплив у *теперішньому періоді* мають *ризики втрати прямого грошового потоку* у зв'язку з недоотриманням доходу від об'єктів інтелектуальної власності. Нарешті, раніше *інвестовані кошти у розвиток інтелектуального потенціалу* можуть так і не бути відшкодованими (не окупитись), тобто вектор впливу спрямований на результати минулих періодів.

Найбільш поширеним є розподіл інтелектуального потенціалу на людський, структурний та потенціал відносин [5, 6, 10]. Відповідно, у кожній з елементних груп можуть виникнути характерні ризики [8].

Людський інтелектуальний потенціал охоплює можливість всього персоналу, що працює в компанії, його навички та досвід, застосування яких у процесі діяльності створює додатковий, вищий за середньоринковий, продукт. Управління даною групою варто зосереджувати на елементах з найвищим рівнем потенціалу, а саме: поширенні в організації набору ключових компетенцій, вихованні та укріпленні специфічних управлінських здібностей, і, найважливіше, створенні та вдосконаленні нових знань – джерела довгострокової майбутньої вартості. Ключовими

ризиками, асоційованими з управлінням людським потенціалом, є:

- ✦ висока плинність ключових менеджерів та персоналу;
- ✦ неадекватність посади та рівня навичок;
- ✦ недостатня обґрунтованість створення культури, яка сприймає нове та цінне навчання;
- ✦ висока протидія змінам, неефективність навчання;
- ✦ підготовка спеціалістів для конкурентів (інвестиції у навчання будуть приносити результат для інших підприємств);
- ✦ втрата разом із переходом працівників неформалізованих знань, а, отже, ефективності процесів.

Структурний інтелектуальний потенціал охоплює широкий спектр інтелектуальних ресурсів, сформованих всередині самої організації з різним рівнем об'єктивізації (виділенням як самостійно існуючий елемент). Найвищим щабелем у цьому переліку є офіційно записані, легально захищені знання в патентах і торгових знаках. Дещо менший рівень «самостійності» мають ресурси, представлені програмним забезпеченням і формальними процесами. Далі – знання, зафіксовані в інструкціях, посібниках та інших письмових формах. Нарешті, з іншого полюсу спектра – інтелектуальні ресурси, втілені у розділених, суб'єктивно-об'єктивних знаннях щодо поведінки працівників у тій чи іншій ситуації та щоденній рутині, і зафіксовані, здебільшого, в усній формі та на рівні консультації окремих індивідуумів (організаційна культура). До *головних ризиків управління структурним потенціалом* варто включити:

- ✦ порушення прав інтелектуальної власності;
- ✦ невірне (деформоване) документування та розсіювання прихованих знань;

- ✦ слабкі та/ або несумісні робочі процеси;
- ✦ «завмирання» культури при виході з колективу провідних її носіїв;
- ✦ неповне використання працівниками можливостей програмного забезпечення, інструкцій, стандартів;
- ✦ втрата гнучкості та актуальності наявними процедурами та процесами;
- ✦ загрози для бренда.

Інтелектуальний потенціал відносин є особливо важливим у діяльності підприємства, оскільки відображає його безпосередній зв'язок з ринком. Сила лояльності споживачів (у взаємовпливі з брендом) визначатиме поточний і майбутній потенціал генерування бізнесу. Значну вагу мають також зв'язки з постачальниками, підрядниками, аутсоринговими компаніями та партнерами зі стратегічних ресурсів. До *основних ризиків управління потенціалом відносин* доцільно включити такі:

- ✦ висока еластичність лояльності до підприємства споживачів і партнерів;
- ✦ прихильність до окремих індивідуумів, а не компанії загалом;
- ✦ нечесна конкуренція щодо переманювання клієнтів;
- ✦ вразливість стейкхолдерів до зміни політики діяльності підприємства;
- ✦ негативні асоціації з підприємством як виробником товарів/послуг, роботодавцем, партнером і т. ін., у тому числі щодо рівня надійності виконання зобов'язань у двох- і багатосторонніх відносинах.

Розглянута класифікація дозволяє більш детально усвідомити сутність та особливості ризиків у управлінні інтелектуальним потенціалом та розробити комплекс заходів, пов'язаних з їхнім можливим зниженням або уникненням. У науковій літературі немає вичерпного переліку механізмів менеджменту щодо даного питання. Найбільш поширеними та практично апробованими, на нашу думку, є методи управління ризиками за структурними елементами інтелектуального потенціалу. Розглянемо далі основні з них.

Щодо ризиків управління людським потенціалом ефективними можуть бути заходи, застосовувані кадровими службами, зокрема [1]:

- ✦ прискіпливий відбір працівників за кваліфікаційними, соціальними, особистими характеристиками, креативністю, здатністю до навчання;
- ✦ введення ефективної системи мотивації для підвищення продуктивності праці та зменшення зловживань службовим становищем та зниження рівня плинності кадрів;
- ✦ проведення періодичних атестацій працівників і виявлення необхідного рівня знань і навичок;
- ✦ узяття підписки по нерозголошенню службової інформації;
- ✦ періодичне (щорічне або щоквартальне) нагадування працівникам про необхідність дотримання певних правил поведінки та ін.

До вищенаведених заходів також, на нашу думку, доцільно додати:

- ✦ мотивація працівників в максимально ефективному навчанні, щоб інвестиції у розвиток мали янайбільшу віддачу;

- ✦ повернення при звільненні співробітником коштів, якими було оплачено його навчання за недавній період, наприклад рік. У такому випадку підприємство повертає інвестиції, результати яких будуть отримані іншими організаціями;
- ✦ ефективне управління змінами;
- ✦ формалізація прихованих знань.

В управлінні ризиками структурного потенціалу широко відомим є фокусування на захисті від втрат несанкціонованого використання об'єктів інтелектуальної власності. Заслужують на увагу заходи щодо збереження ідей та формалізації індивідуальних знань, зокрема їхнє всеохоплююче впровадження в повсякденну діяльність підприємства, забезпечення хороших ефективних тренінгів і послідовного контролю якості.

Ризики в потенціалі відносин можуть бути зменшені завдяки фіксуванню спірних моментів у контрактах, проведенні гнучкої реалізаційної політики, підтримання іміджу підприємства маркетинговими заходами. Окремо варто виділити заходи, спрямовані на збереження лояльності споживачів, наприклад, післяпродажний сервіс і відкликання неякісних товарів, які дозволяють зберегти у довгостроковій перспективі постійних клієнтів та знизити ризики втрати стійкої конкурентної переваги.

ВИСНОВКИ

Управління інтелектуальним потенціалом є одним із ключових елементів стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання. На практиці даний процес супроводжується значним ризиками, першопричина виникнення яких криється як у внутрішній сутності інтелектуальних ресурсів, так і в особливостях їхнього використання. Прикладне значення у вивченні ризиків в управлінні інтелектуальним потенціалом має їхня класифікація за етапами відтворення, можливим впливом на результат у часі, структурними елементами інтелектуальних ресурсів. Дослідження даної проблематики дозволяє розробити перелік заходів щодо зниження або навіть повного елімінування ризиків в управлінні інтелектуальним потенціалом. Разом з тим, питання ефективності застосовуваних методів не є повністю розкритим у науковій літературі та потребує, на нашу думку, подальшого дослідження та теоретично-практичної розробки. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Калініченко Л. Л.** Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання / Л. Л. Калініченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1275>
2. **Клименко С. М.** Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К. : КНЕУ, 2005. – 252 с.
3. **Кривов'язюк І. В.** Невизначеність та ризик як фактори зниження рівня надійності логістичної системи підприємства / І. В. Кривов'язюк, Ю. М. Кулик // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. – 2011. – Вип. 8 (30). – С. 166 – 180.
4. **Лев Б.** Нематеріальні активи. Управление, измерение, отчетность / Б. Лев. – М.: Квинто-Консалтинг, 2003. – 240 с.
5. **Руус Й.** Интеллектуальный капитал: практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем ; [пер. с англ. под ред. В. К. Дерманова]. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. – 436 с.
6. **Швиданенко Г. О.** Інтелектуальні ресурси, які функціонують у зовнішньому середовищі / Г. О. Швиданенко, І. Ю. Гусева // Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 181 – 186.
7. **Чуприна І.** Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності / І. Чуприна // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Сер.: Економічні науки. – 2012. – № 4 (70). – С. 188 – 194.