

*Олена Алейнікова,  
Університет менеджменту освіти,  
м. Київ*

## **УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

**Анотація.** *Розкрито сутність креативних управлінських рішень, інноваційного та корпоративного потенціалу. Обґрунтовано необхідність запровадження інноваційних технологій для забезпечення ефективного управління знаннями. Визначено групи методів управління інтелектуальним капіталом.*

**Ключові слова:** *інтелектуальний капітал, технологія управління знаннями, управління знаннями, інновації, проектний підхід, творчість, креативний капітал.*

*Елена Алейникова,  
Университет менеджмента образования,  
г. Киев*

## **УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

**Анотация.** *Раскрыта сущность креативных управленческих решений, инновационного и корпоративного потенциала. Обоснована необходимость ввода инновационных технологий для обеспечения эффективного управления знаниями. Определены группы методов управления интеллектуальным капиталом.*

**Ключевые слова:** *интеллектуальный капитал, технология управления знаниями, управление знаниями, инновации, проектный подход, творчество, креативный капитал.*

*Helen Aleinikova*

## **A MANAGEMENT OF INTELLECTUAL ASSETS IS IN PROJECT MANAGEMENT**

**Resume.** *Essence of creative administrative decisions, innovative and corporate potential is exposed. Necessity of input of innovative technologies for providing of effective management knowledge is reasonable. The groups of methods of management an intellectual capital are certain.*

**Key of words:** *intellectual capital, technology of management knowledge, management, innovations, project approach, creation, creative capital, knowledge.*

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні процеси підсилюють конкурентну боротьбу, причинами якої виступає поява нових конкурентів на ринках. Конкуренція є важливою передумовою для функціонування і повного розкриття потенціалу ринкових відносин. Конкурентоспроможність організації в значній мірі залежить від такої характеристики працівників організації, як здатність швидко адаптуватися до нових умов виробництва, яка обумовлена наявністю у працівників організації професійно-кваліфікаційного потенціалу і знань, що за певних умов надасть можливість сформувати інтелектуальний капітал організації. Використання інтелектуальних ресурсів в процесі виробництва, зростання їх частки в загальній вартості компанії, методика оцінки – все це сучасні питання інтелектуального управління організацією.

Курс України на інтеграцію до світового ринку потребує підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок впровадження інноваційної діяльності. Використання конкурентних переваг, які реально можуть забезпечити інновації у вигляді об'єктів інтелектуальної власності, ускладнено не тільки низьким рівнем професіональних знань господарюючих суб'єктів у цій сфері, але і відсутністю конкретних механізмів управління інноваціями у проектах. Тому систематизація та узагальнення науково-теоретичних і прикладних аспектів розвитку інтелектуального капіталу для ефективної діяльності організації, а також управління інноваціями впродовж життєвого циклу проекту є актуальними питаннями теорії і практики проектного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** дозволяє визначити, що є багато моделей управління організаційними інтелектуальними активами, на які спираються автори: К. Беккер, К. Бредилле, Д. Белл, С. Бушуєв, Т. Давенпорт, Д. Даффі, Л. Едвінссон, П. Заблін, Х. Ігамі, М. Кастельс, Х. Макдональд, М. Мелоун, Р. Райх, І. Роос, Т. Сакайя, Т. Стюарт, В. Калюжний, М. Мелоун, І. Нонака, П. Пільцер, К. Тейлор, Х. Текеучі,

О. Тоффлер, Л. Туроу, С. Хантингтон, Т. Шульц, Ф. Фукуяма та ін. Різні моделі і теорії інтелектуального капіталу являють собою узагальнення практики управління факторами вартості в конкретних організаціях, що визнається дослідниками і практиками. Тому кожна модель унікальна і відображає специфіку своєї організації, зазначають автори: Г. Ципес, А. Товб, І. Просвіріна. Але узагальнюючи основні положення визначено, що проект, як тимчасове підприємство, складається з матеріальних активів і інтелектуального капіталу. Більшість науковців розглядають лише сутність інтелектуального капіталу, його складові та показники і методи оцінки. Натомість практично відсутні дослідження щодо управління інтелектуальним капіталом організацій. На жаль жодна з розглянутих моделей не пов'язана з інтелектуальними активами, що створюються під час реалізації проекту.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Сучасні тенденції розвитку які спрямовані на підсилення ролі інтелектуальних і інформаційних ресурсів у конкурентоспроможній продукції зіткнулися з проблемою. Суть якої пов'язана із змінами засобів створення продукту, знання перетворились в один з основних факторів створення нової вартості, яка повинна враховуватись у плануванні та звітності проекту. Проблема оцінки цих факторів виникла спершу в інформаційно-насичених організаціях де об'єм інтелектуального потенціалу вище ніж об'єм матеріальних активів<sup>1</sup>.

Методологія проектного управління накопичила досвід невизначеності прийняття управлінських рішень відносно внутрішніх інновацій у сфері управління інтелектуальними активами. До них можна віднести наступні задачі, які розглядаються за основними функціями управління:

- планування, організація, контроль і регулювання процесів створення і розвитку внутрішніх інновацій саме через інтелектуальні активи;
- організація, контроль, регулювання процесу руху інформаційного потоку що циркулює не тільки у середині проекту, а й у зовнішнім

---

<sup>1</sup> Дружинина Е. О. Информационно-теоретические основы оценки инновационного потенциала промышленных предприятий / Е. О. Дружинина // Актуальные направления развития финансово-кредитной сферы экономики. – Брест: издательство БрГТУ. – 2008. – С. 185 – 187.

середовищі;

- планування, організація, контроль процесу формування прав на об'єкти інтелектуальної власності;
- планування, організація, контроль, регулювання процесів використання внутрішніх інновацій у внутрішньому і зовнішньому середовищі проекту.

**Метою статті** є визначення задач із запропонованими варіантами рішень, як методів прийняття рішень у сфері управління інтелектуальними активами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Головна ідея управління проектами і програмами – це створення нової цінності (інновації) через втілення стратегії в програмах і проектах. Внутрішні інновації розглядаються як захист проекту<sup>2</sup>, тобто ті новації які з'явилися протягом життєвого циклу проекту та стали внутрішніми інноваціями, потім потрапили в портфель інновацій, де були сформовані до рівня зовнішніх інновацій. Відмітимо, що внутрішні інновації при переході у зовнішні через такий інструмент як портфель інновацій проекту стають додатковим доходом організації. В результаті цієї діяльності народжуються нові ідеї, нові й удосконалені продукти, нові або вдосконалені технологічні процеси, з'являються нові форми організації й управління різними сферами економіки. Технології управління знаннями найперше затребуються тими комерційними, державними або науковими структурами, які будуються на принципах самоорганізації. Для таких структур характерна відкритість як обов'язковий елемент корпоративної культури. Саме в таких компаніях, де відсутня тверда централізація і традиційна бюрократична основа, вдається успішно віднаходити, накопичувати, поширювати знання, а головне, потім створювати нове корпоративне знання<sup>3</sup>.

Творчий потенціал проекту – це інтелектуальні активи які доречно

---

<sup>2</sup> Сивопляс Ю. В. Процес переходу внутрішніх інновацій у зовнішні за допомогою створення портфелю інновацій в проекті / Ю. В. Сивопляс // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – №2 (22). – С.47 – 51.

<sup>3</sup> Бех Ю.В. Технології управління інтелектуальним капіталом в організації / Ю. В. Бех // Гуманітарний вісник ЗДІА, 2014. – № 57. – С.230 – 240.

зберігати в портфелі інновацій, тому що за допомогою цього інструменту проект стає індивідуальним, сучасно актуальним, унікальним і додатково прибутковим. Об'єкти інтелектуальної власності можуть використовуватися підприємствами й організаціями, приносити дохід. Вони включаються до складу нематеріальних активів<sup>4</sup>. Таким чином, управління інноваціями – це невід'ємна частина проекту, що повинна всебічно розглядатися. За наявності внутрішніх інновацій проект містить те, що раніше не виконувалося. При цьому внутрішні інновації позитивно впливають на основні процеси управління.

Фонд корпоративних досліджень (Corporate Research Foundation, 2005) перелічив шість ключових чинників успіху організацій: структурна гнучкість, кадри, інноваційний потенціал, зростаючі ринки, міжнародна орієнтованість, якість менеджменту.

Слід зазначити, що структурну гнучкість і інноваційний потенціал забезпечує, як правило, креативність. Якісний креатив є однією з умов успішного просування компанії на ринку. Він здатний виділити фірму серед конкурентів, повідомити споживача про унікальність товарної пропозиції і методично напрацьовувати капіталізацію бренду.<sup>5</sup>

Креативні управлінські рішення – це рішення у сфері управлінської діяльності, процес розробки яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу підприємства, його партнерів (у тому числі споживачів) і суспільства в цілому. Відповідно до типу мислення (раціональним, креативним і евристичним) виділяють декілька видів таких рішень. При цьому евристичні рішення ґрунтуються на алгоритмізованому творчому мисленні. Особливу увагу приділяють інтуїтивним рішенням –раціональному і творчому одночасно<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Молоканова В. М. Система управління інтелектуальними активами при реалізації інноваційних проектів / В. М. Молоканова, Ю. В. Сивопляс // «Управління проектами та розвиток виробництва», 2008.– № 4(28).– С. 1–9.

<sup>5</sup> Савченко О. И. Креативный менеджмент как основа бизнес-творчества инновационных компаний [Електронний ресурс] / О. И. Савченко – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/>

<sup>6</sup> Савченко О. И. Креативный менеджмент как основа бизнес-творчества инновационных компаний [Електронний ресурс] / О. И. Савченко – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/>

Креативний потенціал компанії – готовність компанії до прийняття і реалізації креативних управлінських рішень. Саме вони сприяють досягненню поставлених компанією цілей і формуванню унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і додаткових ресурсів. Слід зазначити, що креативний потенціал компанії не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Він характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу кожного із співробітників і залученням організаційно- економічного механізму розвитку потенціалу в цілому.

Сьогодні, в стані гострої конкурентної боротьби, щоб приймати адекватні рішення, необхідно володіти певною сукупністю знань. Для цього необхідно вміти вчасно набувати знання та ефективно ними управляти. Управління знаннями – це процес комунікацій, спрямований на створення нових і відновлення існуючих знань, що допомагає вирішувати задачі, приймати рішення і починати необхідні дії, одержуючи потрібні знання в потрібний час<sup>7</sup>.

Ефективне запровадження інноваційних технологій в освітньому процесі, для забезпечення ефективного управління знаннями, дає змогу перейти на новий рівень розвитку освіти в Україні, покращення її якості.

Результатом інноваційної діяльності є конфіденційні знання, досвід, навички, що включають відомості технічного, економічного, адміністративного, фінансового й іншого характеру які набувають чинного характеру в проектах. Але тільки після аналізу показників можна визначити куди потраплять після виходу інновації, що виникають на протязі життєвого циклу проекту. Це може бути зовнішнє середовище і як наслідок додатковий прибуток. Може бути внутрішнє середовище, а саме портфель інновацій де останні використовуватимуться виключно в рамках проекту або в інтересах організації яка виконує проект.

---

<sup>7</sup> Полотай О. І. Особливості управління проектом надання освітніх послуг у вищих навчальних закладах України [Електронний ресурс] / О. І. Полотай, Ю. Р. Лозинський – Режим доступу: [ubgd.lviv.ua/moodle/pluginfile.../1.pdf](http://ubgd.lviv.ua/moodle/pluginfile.../1.pdf).

Виділяють такі види освітніх проектів: традиційний, інноваційний, дослідницький, проект розвитку, комбінований.

Згідно з наведеною вище класифікацією, освітні проекти щодо запровадження дистанційного навчання у ВНЗ є комбінованими<sup>8</sup>: інноваційними; орієнтованими на різні об'єкти проектного управління від людини, вищої школи до організацій та корпорацій; відповідними концепції навчання протягом життя; реалізованими в мережі Інтернет; забезпеченими всіма видами педагогічних технологій та методами комунікації; з дистанційною та змішаною (комбінованою) формою навчання.

Найефективнішим інструментом для запровадження інформаційних технологій в ринкових умовах, зокрема в сучасному ВНЗ як суб'єкті господарювання, є проект інформатизації (ІТ-проект), який характеризується інтелектуаломістким характером предметної області, абстрактністю продукту, важливістю людських ресурсів, нелінійністю процесу власного розроблення, збільшенням ризиків у кінці життєвого циклу тощо.

З сукупності ІТ-проектів слід виділити Інтернет-проекти, які на сьогодні є дуже популярними. Інтернет-проекти – це ІТ-проекти виробничої та невиробничої сфер, які використовують телекомунікаційні технології та у яких основним середовищем транзакцій є глобальна мережа Інтернет. Багато компаній, і ВНЗ зокрема, розуміють, що мережа Інтернет дає їхнім дійсним і гіпотетичним клієнтам набагато більше можливостей, зокрема в сфері дистанційного навчання та маркетингу. Відтак проект запровадження дистанційного навчання як інновації у ВНЗ можна віднести до такого підвиду ІТ-проектів, як інтернет-проекти.

Можна стверджувати, що проект запровадження дистанційного навчання у ВНЗ є освітнім, інноваційним інтернет-проектом – проектом інформатизації, що реалізується за допомогою телекомунікаційних технологій в середовищі мережі Інтернет.

---

<sup>8</sup> Полотай О. І. Особливості управління проектом надання освітніх послуг у вищих навчальних закладах України [Електронний ресурс] / О. І. Полотай, Ю. Р. Лозинський – Режим доступу: [ubgd.lviv.ua/moodle/pluginfile.../1.pdf](http://ubgd.lviv.ua/moodle/pluginfile.../1.pdf).



Для сучасних інтернет-проектів характерні такі особливості: вони виконуються набагато швидше, ніж раніше (жорсткіші умови конкуренції на ринку); мають відносно короткий час експлуатації; є досить ризиковими. Перша особливість полягає в самій природі інтернет-системи, яка може підпадати під дію всього населення землі.

Друга особливість – навіть без деструктивної поведінки, велика кількість користувачів може одночасно зайти в систему і призвести до її перевантаження, що спричинить зависання сайту. Ризики полягають у термінах навчання, наприклад, дистанційний курс з певної дисципліни для підвищення кваліфікації розрахований на один місяць в році і, якщо система навчання через мережу Інтернет вийде з ладу, для її налагодження може не вистачити часу.

В сфері управління інтелектуальними активами існує багато задач із запропонованими варіантами рішень – це методи прийняття рішень в сфері управління інтелектуальними активами<sup>9</sup>, зокрема дві задачі пов'язані з управлінням інтелектуальними активами: планування, організація, контроль і регулювання процесів створення і розвитку інтелектуальних активів; планування, організація, контроль і регулювання процесів інтелектуальних активів у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

Такими рішеннями в сфері управління інтелектуальними активами першої задачі має бути: формування інформаційно-інтелектуального середовища; розробка програм і визначення напряму створення інтелектуальних активів; використання фондів знань, які знаходяться у портфелі інновацій проекту. Рішення другої задачі передбачає наступні дії: розроблення стратегій комерційного використання інтелектуальних активів; проведення аналізу і оцінювання їх реальної ринкової вартості.

Що стосується методу управління у сфері управління знаннями, то під ним ми будемо розуміти спосіб, прийом впливу на керований

---

<sup>9</sup> Лукичева Л. И. Внутрифирменное управление интеллектуальными активами / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егоричев – М.: ООО «Омега – Л», 2004. – 192 с.



інтелектуальний ресурс із метою підтримки його функціонування в заданих режимах або переведення об'єкта до нового стану. В такому випадку, метод управління інтелектуальним капіталом – це цілеспрямований порядок діяльності управляючої підсистеми і використання управлінських ресурсів щодо керованої підсистеми (видів інтелектуального капіталу) при дотриманні встановлених умов і обмежень. В цілому всі методи управління інтелектуальним капіталом можна об'єднати в такі групи:

**Організаційні:** визначення структури, цілей, завдань та функцій органів управління інтелектуального капіталу; затвердження адміністративних норм та нормативів у сфері управління інтелектуального капіталу; видання наказів та розпоряджень; інструктування; відбір, підбір та призначення кадрів управління інтелектуального капіталу; розробка посадових інструкцій; затвердження методик та рекомендацій; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій та заохочень тощо. Економічні: інвестування в інтелектуальний капітал; ринкові завдання з використання інтелектуального капіталу; виробничі завдання з використання інтелектуального капіталу; обмеження з використання ресурсів; ціноутворення на інтелектуальні ресурси; матеріальне стимулювання праці суб'єктів управління інтелектуальним капіталом; витрати на просування торговельних марок; витрати на матеріальне стимулювання лояльності тощо. Економічні методи управління 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 інтелектуальним капіталом, рента за використання інтелектуального капіталу, що не відчужений від його носія, санкції тощо. Важелі економічних методів управління разом з організаційними, соціальними і психологічними методами служать ефективним засобом створення колективної та індивідуальної матеріальної зацікавленості в поліпшенні результатів використання інтелектуального капіталу і його відтворення.

***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 (відносно до марочного капіталу); психологічний вплив на клієнтів з метою їх утримання (відносно до клієнтського капіталу); заходи PR тощо. Соціальні та психологічні методи управління знаходять своє застосування відносно персоналу як суб'єкта управління і відносно цілого ряду видів інтелектуального капіталу як об'єктів управління: корпоративної культури, відносин із клієнтами, торговельних марок (наприклад, при іміджевій рекламі ) та ін.

***Правові:*** застосування законів та інших нормативно-правових актів із Філософія Технології управління інтелектуальним капіталом в організації захисту авторських прав, прав інтелектуальної власності на торговельні знаки, промислові зразки, винаходи тощо; застосування правових актів захисту прав інтелектуальної власності до регламентації відносин між суб'єктами управління ІК і його власниками, а також до захисту від недобросовісної конкуренції та інтелектуального піратства. Правові методи реалізуються шляхом уживання цілого ряду законодавчих актів, перш за все законів і інших нормативних документів про інтелектуальну власність, до регламентації відносин між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом.

Проте жоден із названих методів управління не може претендувати на універсальність і винятковість. Більш того, специфіка інтелектуального капіталу як об'єкта управління зумовлює необхідність і доцільність використання комбінованих прийомів, що припускають залучення одночасно декількох методів управління. На кожному рівні ієрархії управління організацією може бути використана лише певна частина вказаних важелів зазначених методів управління. Ступінь дії кожного з важелів методів управління залежить від особливостей їх використання до типів і видів інтелектуального капіталу. При комплексній дії важелів на хід управління

інтелектуальними ресурсами вплив кожного з них може посилюватися, послаблюватися і навіть повністю нейтралізуватися дією іншого залежно від того, наскільки раціонально встановлені їх нормативні значення.

Система, що автоматизує прийняття управлінських рішень щодо управління інтелектуальними активами, складається з підсистем: «підсистеми управління портфелем прав на інтелектуальні активи» і «підсистеми управління комерціалізацією інтелектуальних активів і оціночної діяльності». В рамках реалізації функції кожної із підсистем можуть застосовуватись різні методи прийняття рішень в сфері управління інтелектуальними активами.

***Висновки.*** Креативна сфера діяльності підприємств і організацій є однією з найскладніших для прогнозування і досягнення результату, визначення можливих перспектив впровадження інноваційних розробок. Розглядаючи суб'єкти управління, працівників підприємства і його керівників, особливої уваги вимагає проблема розвитку і використання їх творчого потенціалу. У програмах підвищення кваліфікації співробітників особливу увагу слід приділяти питанням розробці і ухваленні управлінських рішень, формуванні завдань з використанням техніки креативності. Визначено, що в проекті доречно розглядати інтелектуальні активи в портфелі внутрішніх інновацій проекту через підсистему управління портфелем прав на інтелектуальні активи та підсистему управління комерціалізацією інтелектуальних активів і оціночною діяльністю щоб раціоналізовано використовувати інтелектуальні активи проекту.