

International Finance Corporation, the International Development Association and the Multilateral Investment Guarantee Agency: Law of Ukraine on June 3, 1992 №2402-XII, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2402-12/print1443615883223739>.

11. *On the representation of Ukraine in the councils of Governors of the International Monetary Fund and World Bank, Presidential Decree Ukraine from December 19, 2005 №1809/2005, available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1809/2005/print1452596485300322>.*

12. *The Framework Agreement between Ukraine and the European Investment Bank, available at: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994_585/print1452596485300322.*

13. *Contribution agreement between Ukraine and the European Bank for Reconstruction and Development regarding Ukraine's participation in the Fund Eastern European Partnership for Energy and the Environment, available at: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/985_022/print1452596799151589.*

14. *On the order initiation, preparation and implementation of economic and social development of Ukraine, supported by international financial institutions: Cabinet of Ministers of Ukraine dated 26.11.2008 №1027, available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1027-2008-%D0%BF/print1452596485300322>.*

15. *On amendments to some regulations of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 08.04.2015 number 387, available at: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248247581>.*

16. *On the preparation, implementation, monitoring and completion of projects of economic and social development of Ukraine, supported by international financial institutions: Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01.27.2016. Number 70, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/70-2016-%D0%BF/print1443615883223739>.*

© Колосова Вікторія

Надійшла до редакції 06.12.2016

УДК 658:005.5:330.3

КОРНІЛОВА ІРИНА,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка

БІЛОРУС ТЕТЯНА,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ФІРСОВА СВІТЛАНА,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВИДИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ

У статті доводиться значення розробки та реалізації стратегії розвитку інтелектуального капіталу для забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств в умовах інтеграції у світовий економічний простір. Указується на її пріоритетне місце в системі стратегічного управління сучасних наукомістких підприємств у контексті активізації тих чинників зростання, за якими в країні накопичений значний нереалізований потенціал. Узагальнюється та розширюється систематизація видів стратегії за різними критеріями для підвищення обґрунтованості прийняття управлінських рішень щодо їх вибору в межах комплексної системи стратегічного управління підприємством. Обґрунтовується необхідність формування портфеля стратегій розвитку інтелектуального капіталу, оптимальний склад якого сприятиме забезпеченню збалансованого нарощування та ефективного використання всіх складових інтелектуального капіталу.

Ключові слова: інтелектуальний капітал; структура інтелектуального капіталу; стратегія розвитку інтелектуального капіталу; види стратегій розвитку інтелектуального капіталу; портфель стратегій; класифікація стратегій.

Постановка проблеми. Спрямованість на посилення інтеграції вітчизняних організацій у європейський та світовий економічний простір обумовлює необхідність

урахування сучасних закономірностей та тенденцій розвитку економіки, заснованої на знаннях. Зміщення акцентів у формуванні ринкової вартості організацій і з

матеріальних активів на нематеріальні, притаманне економічно розвиненим країнам, перетворює інтелектуальний капітал на ключовий фактор економічного розвитку. Для України, яка за світовими рейтинговими оцінками інтелектуального капіталу має значно кращі показники в порівнянні з іншими чинниками її економічного зростання, створюються шанси для стадійного подолання відставання від країн інноваційної тріади за рахунок активізації інтелектуальних складових розвитку. Стратегія інтелектуального капіталу, таким чином, повинна стати домінуючою в системі стратегічного управління вітчизняних підприємств з точки зору забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішньому ринку та при входженні у світове ринкове середовище. Необхідність напрацювання науково обґрунтованих рекомендацій щодо стратегічного виміру управління розвитком інтелектуального капіталу підприємств у контексті істотного підвищення рівня їх ефективності та переведення на якісно новий рівень функціонування визначає актуальність представленої теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтелектуального капіталу широко вивчається в сучасній літературі. Висвітленню теоретико-методологічного підґрунтя проблематики інтелектуального капіталу - його наукового змісту, структури, ролі в контексті управління компанією, генетичних зв'язків та закономірностей розвитку - присвячені праці С. Альберта, К. Бредлі [1], Е. Брукінга [2], Л. Едвісона [3], К. Е. Свейбі [4], Т. Стюарта [5], А. Чухна [6] та багатьох інших. У літературі [7-10] зосереджується увага на управлінських аспектах розвитку інтелектуального капіталу, висвітлюються бачення сутності, підходів до управління інтелектуальним капіталом, розробки моделей та алгоритму його здійснення, організаційно-економічного механізму реалізації.

Дослідниками [11-21] висвітлюються різні аспекти стратегічного управління інтелектуальним капіталом. Зокрема, з'ясовується його зміст, етапи та значення в забезпеченні ефективного функціонування економічних суб'єктів; визначаються механізми й алгоритми здійснення з урахуванням різних комбінацій факторів середовища та якісних, кількісних характеристик структурних елементів інтелектуального капіталу. Також акцентується на розгляді сутності, концептуальних засадах стратегії управління інтелектуальним капіталом, на врахуванні чинників середовища, використанні методів оцінки ефективності інтелектуального капіталу при розробці стратегії, на виділенні її видів за певними ознаками.

Водночас представлені в літературі бачення видів стратегій інтелектуального капіталу не охоплюють існуючої багатогранності можливих напрямів його розвитку, враховуючи складність змісту та структури такого об'єкта стратегічного управління. Тому потребують подальшого вивчення питання систематизації видів стратегій інтелектуального капіталу для забезпечення комплексного розуміння перспектив його вдосконалення.

Метою статті є узагальнення та розширення систематизації видів стратегій розвитку інтелектуального капіталу для підвищення обґрунтованості прийняття управлінських рішень щодо їх вибору в межах комплексної системи стратегічного управління підприємством.

Методологія. Дослідження проблематики стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу характеризується міждисциплінарним характером, діалектичним поєднанням загального та особливого.

Базовим теоретичним фундаментом для досягнення поставленої мети виступає теорія управління, ос-

кільки невід'ємною умовою ефективного управління інтелектуальним капіталом є його інтегрованість у загальну систему менеджменту підприємства. А це, у свою чергу, передбачає дотримання законів, закономірностей, принципів управління, виконання функцій менеджменту, тісний взаємозв'язок з іншими елементами системи управління в організації.

Методологічну платформу для розвідок у статті також становить теорія інтелектуального капіталу як у контексті обґрунтування стрижневих позицій стратегії розвитку інтелектуального капіталу в реалізації загальної стратегії організації, так і як виділення специфічних ознак об'єкта управління, що мають ураховуватися в процесі дослідження при вирішенні виділених завдань. Сутнісні характеристики інтелектуального капіталу мають системоутворююче значення при формуванні типології стратегій його розвитку за різними ознаками. Крім того, вони обумовлюють домінуючий, базовий характер класифікації стратегій за структурою інтелектуального капіталу (людського, структурного, ринкового капіталів) по відношенню до всіх інших систематизацій.

До речі, змістове наповнення складових елементів інтелектуального капіталу при визначенні стратегічних векторів їх подальшого розвитку актуалізує потребу використання теоретичних та практичних напрацювань у сфері управління персоналом, інтелектуальною власністю, маркетингом, інформаційними технологіями тощо.

Проявом міждисциплінарного підходу є адаптація положень стратегічного управління для обґрунтування вибору оптимальної стратегії розвитку інтелектуального капіталу. Важливого значення щодо розуміння сутності стратегії розвитку інтелектуального капіталу, визначення її ключових характеристик та видів має застосування концепції управління знаннями. На особливу увагу заслуговує питання приросту знань (внутрішнього, зовнішнього), їх трансферу в середині та між складовими інтелектуального капіталу, а також можливих стратегій їх забезпечення.

Формування комплексного бачення напрямів стратегічного розвитку інтелектуального капіталу спирається й на теоретичні положення інноваційного менеджменту, оскільки комерційна функція інтелектуального капіталу сучасної організації знаходить відображення в інноваційній діяльності та її результатах. Тому в контексті теми дослідження доречним стає розгляд видів інноваційних стратегій через призму створення, розширеного відтворення та використання складових інтелектуального капіталу для забезпечення досягнення цілей розвитку організації.

Отже, досягнення системності дослідження стратегічного розвитку інтелектуального капіталу організації насамперед передбачає з'ясування сутності стратегії розвитку інтелектуального капіталу, розгляд її специфіки, проведення систематизації її видів за різними класифікаційними ознаками. При формуванні власної стратегії розвитку інтелектуального капіталу доречним може бути застосування екстраполяції, бенчмаркінгу на основі вивчення кращих практик компаній - лідерів ринку. Дослідження окреслених питань має відбуватися із використанням методів абстракції, аналогії, індукції, дедукції, узагальнення, порівняльного, структурно-логічного, структурно-функціонального аналізу та інших.

Виклад основного матеріалу. Інтенсифікація інноваційної діяльності в умовах становлення економіки знань обумовлює зміщення акцентів у структурі страте-

гнічного портфеля сучасних підприємств у бік інноваційних стратегій, стратегій розвитку інтелектуального капіталу. Саме вони стають відправною точкою, основою для забезпечення стратегічних змін для підвищення конкурентоспроможності на обраних ринках.

Стратегію розвитку інтелектуального капіталу можна розглядати як один із засобів досягнення цілей підприємства, пов'язаний із формуванням та ефективним використанням його інтелектуальних ресурсів; як комплексну програму дій і систему заходів щодо якісного, кількісного поповнення та оновлення складових інтелектуального капіталу відповідно до поставлених цілей його розвитку. Це детальний комплексний план

забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі взаємодії та збалансованого приросту всіх структурних елементів інтелектуального капіталу.

При розробці стратегії необхідно враховувати, що не існує єдиної моделі інтелектуального розвитку внаслідок унікальності характеристик його структурних елементів у кожній організації. Крім того, у зв'язку з багаточільовим характером інтелектуального капіталу слід говорити про формування портфеля стратегій його розвитку з різною комбінацією їх підпорядкованості. Певна методологічне підґрунтя для обґрунтування відбору стратегій до портфеля створює систематизація видів за різними ознаками (табл. 1).

Таблиця 1. - Класифікація стратегій розвитку інтелектуального капіталу

Критерій	Види стратегій розвитку інтелектуального капіталу
Рівень реалізації стратегії	глобальна; центральна; регіональна, галузева; інституціональна
Характер управління інтелектуальним капіталом	централізація; субцентралізація; децентралізація; змішана
Джерело розвитку інтелектуального капіталу	зовнішня (відкрита); внутрішня (закрита)
Спосіб отримання інтелектуального капіталу	незалежного (автономного) створення, придбання, участі, кооперації, інтеграції
Ступінь зміни елементів інтелектуального капіталу	радикальна; поліпшуюча
Характер процесу приросту елементів інтелектуального капіталу	генерування; імітації; запозичення; копіювання
Вид бізнес-процесів управління інтелектуальним капіталом	формування; збереження; трансферу; використання
Характер використання інтелектуального капіталу	посилення; розширення; дослідження; адаптації; одинака; дослідника; експлуататора; інноватора
Тип інноваційної поведінки	віолентна; патієнтна; експлерентна; комутантна
Конкурентна позиція	інноваційного лідера; послідовника; аутсайдера
Об'єкт управління	концентрована; інтегрована; диверсифікована
Структура інтелектуального капіталу	людського капіталу; структурного капіталу; ринкового капіталу; їх взаємодії

Джерело: Складено авторами.

Класифікація стратегій за рівнем реалізації містить стратегії: міжнародного рівня (глобальна); макрорівня (центральна); мезорівня (регіональна, галузева); мікрорівня (інституціональна). Глобальна стратегія важлива для міжнародних, транснаціональних компаній, масштаби діяльності і ступінь впливу яких давно набули наднаціонального характеру, а також при вивченні світових трендів розвитку елементів інтелектуального капіталу. Центральна, регіональна, галузева стратегії знаходять своє втілення в науково-технічній, інноваційній, технологічній політиці та реалізуються в рамках національних, регіональних, галузевих інноваційних систем. Інституціональна стратегія - це стратегія розвитку інтелектуального капіталу, що здійснюється на рівні конкретного економічного суб'єкта. Її ефективність значною мірою залежить від системного бачення розвитку підприємства, здійснення його інноваційної діяльності, ступеня інтеграції в інноваційний, технологічний, економічний простір різних рівнів господарювання. Такий підхід до класифікації вказує на необхідність при розробці власної стратегії розвитку інтелектуального капіталу підприємства враховувати її безперечний зв'язок зі стратегіями, що реалізуються на інших сходинках господарської ієрархії та впливають на загальні можливості й умови для досягнення поставлених цілей. Для бізнес-структур значення стратегій вищих рівнів визначається тим, наскільки їх реалізація дійсно спрямована на створення умов для стійкого економічного розвитку, на підвищення інноваційної сприйнятливості, на стимулювання інноваційної активності, здорової конкуренції на ринку тощо.

Систематизація стратегій за характером управління (стратегії централізації, субцентралізації, децентралізації, змішана [14]) дозволяє визначити ступінь самостійності підприємств при прийнятті управлінських рішень щодо стратегічного розвитку власного інтелектуального капіталу. Наприклад, у межах корпорацій із притаманними їм обмеженнями самостійності підконтрольних підприємств у визначенні цілей і напрямів розвитку інтелектуального капіталу використовуються стратегії централізації, які реалізуються головними компаніями цих інтегрованих угруповань. Підприємствам, що працюють субпідрядниками в рамках технологічного розподілу праці в диверсифікованому бізнесі об'єднань та асоціацій, властива несвобода в здійсненні інтелектуальної діяльності. Вони стають об'єктом застосування стратегії субцентралізації, яка передбачає істотне корегування планів розвитку під вимоги (рекомендації) корпорацій, що контролюють технологічний цикл. Стратегія децентралізації притаманна підприємствам, які прагнуть самостійно організувати інноваційну діяльність та визначити вектори її перспективного розвитку. На дотримання принципу оптимального співвідношення централізації і децентралізації спрямована реалізація змішаної стратегії. Вона більш прийнятна для великих інтегрованих структур і орієнтована на формування обґрунтованого розподілу сфер прийняття рішень щодо розвитку інтелектуального капіталу між верхніми та нижніми рівнями управлінської ієрархії з налагодженими вертикальними й горизонтальними взаємозв'язками.

Наступна класифікація, за якою в літературі [12, 14,

18] виділяють відкриту, закриту стратегії, указує на переважання зовнішніх або внутрішніх джерел розвитку складових інтелектуального капіталу підприємства. Зрозуміло, що абсолютно відкритої або закритої стратегії розвитку інтелектуального капіталу не може бути апіорі через специфічну природу його певних елементів (наприклад, налагодження взаємозв'язків із постачальниками, формування організаційної культури). Обґрунтування вибору джерела розвитку доцільно, наприклад, при створенні колективу співробітників із певним набором компетенцій або при формуванні портфеля прав інтелектуальної власності. У такому разі необхідно обирати: чи готувати потрібних фахівців усередині підприємства, чи залучати їх ззовні; чи оформлювати права на створені власними силами об'єкти інтелектуальної власності, чи запозичувати їх у зовнішніх власників.

З таким баченням стратегій логічно перетинається наступний підхід, що відображає спосіб отримання необхідних складових інтелектуального капіталу в процесі інтелектуальної діяльності: стратегії незалежного (автономного) створення, придбання, участі, кооперації, інтеграції. Застосування цих стратегій на практиці значною мірою залежить від наявних ресурсних можливостей, від рівня конкуренції і конкурентних позицій на ринку, обраних базових конкурентних стратегій підприємства, інших чинників. Наприклад, реалізація стратегії незалежності вже передбачає наявність значного науково-технічного, кадрового, інформаційного, фінансового потенціалу як фундаменту для подальшого розширеного відтворення елементів інтелектуального капіталу і створення власних конкурентних переваг. Стратегія придбання вказує на обрану форму зовнішнього трансферу необхідних елементів інтелектуального капіталу, у тому числі, через укладення ліцензійних, лізингових, інжинірингових, трудових угод, договорів купівлі-продажу тощо. До речі, такий сценарій є менш ризикованим для підприємств і дозволяє своєчасно враховувати існуючі тренди розвитку структури інтелектуального капіталу. Стратегія участі передбачає визначення форми, характеру, термінів участі партнерів у створенні результатів інтелектуальної діяльності. При здійсненні стратегій кооперації слід акцентувати на цілях взаємовідносин з іншими організаціями. Зокрема, спільне створення елементів інтелектуального капіталу в межах стратегічних альянсів - це не стільки взаємодопомога, скільки раціональний спосіб відтворення конкурентних переваг над загальними суперниками і взаємної збалансованої нейтралізації учасників альянсу. Також необхідно враховувати наслідки такої співпраці: чи зможуть партнери зберегти самостійність після спільного досягнення певної мети, чи вони прийдуть до поглиблення взаємозалежності й до повного взаємного зрощення та інтеграції. Стратегія інтеграції, у свою чергу, пропонує ряд варіантів для розвитку інтелектуального капіталу: через створення спільних підприємств, злиття, поглинання. Вони обираються залежно від пріоритетності розвитку конкретних структурних елементів інтелектуального капіталу, отримання певних конкурентних переваг, прийнятого рівня ризику, ресурсних можливостей та інших чинників, важливих з точки зору забезпечення ефективності інтелектуальної діяльності. Наприклад, при обґрунтуванні цієї стратегії беруться до уваги можливості і зацікавленість у доступі й використанні кадрового потенціалу, портфеля прав інтелектуальної власності, репутації, інформаційно-комунікаційних технологій, ефективної системи менеджменту іншого підприємства, бажання проникнути на перспективні ринки та контролювати мережі постачання, сервісу, збуту продукції й інші конкурентні переваги.

Акцент на первинній (інформаційній) формі існування результатів інтелектуальної діяльності дає підстави для імплементації теоретичних напрацювань стратегічного управління знаннями [22] при виділенні декількох типологій стратегій розвитку інтелектуального капіталу:

- за глибиною змін (радикальна, поліпшувальна);
- за характером процесу приросту елементів інтелектуального капіталу (генерування, запозичення, копіювання, імітації);
- за видами бізнес-процесів управління інтелектуальним капіталом (формування, збереження, трансферу, використання);
- за характером використання інтелектуального капіталу (посилення, розширення, дослідження; адаптації; "одинака", "дослідника", "експлуататора", "інноватора").

Вибір радикальної або поліпшувальної стратегії залежить від ступеня відповідності наявного інтелектуального капіталу (структурних елементів) його призначенню з точки зору реалізації стратегічних цілей підприємства; можливостей ресурсного забезпечення запропонованих перетворень; допустимого рівня ризику; готовності топ-менеджменту підприємства проводити зміни тощо.

Характер приросту знань свідчить про кінцевий результат розвитку елементів інтелектуального капіталу. Наприклад, для стратегії генерування - це створення нових знань, трансформація наявного знання в явне; для стратегії запозичення - придбання формалізованих знань на ринку. Стратегія копіювання орієнтована на досягнення значень параметрів інтелектуального капіталу основних конкурентів, а стратегія імітації - на вдосконалення кращих аналогів.

Процесний підхід до управління інтелектуальним капіталом підприємства відкриває можливості для виділення стратегій у межах певних груп бізнес-процесів, причому кожної зі своїм функціональним призначенням. Зокрема, реалізація стратегії формування вирішує питання: визначення потреби в елементах інтелектуального капіталу, способам їх отримання; оцінки вартості й комерційного потенціалу всіх складових. У зоні уваги стратегії збереження й захисту - передусім забезпечення легальності і юридичного захисту наявного портфеля прав інтелектуальної власності, створення режиму комерційної таємниці на підприємстві, систем мотивації персоналу, інформаційного забезпечення. Для стратегії трансферу головне - це налагодження ефективного обміну знаннями всередині й між структурними елементами інтелектуального капіталу в рамках горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків, а також із зовнішніми суб'єктами інтелектуальної діяльності. Стратегія використання посилає особливе місце в цій класифікації стратегій. Вона має системоутворюючий характер, оскільки, з одного боку, спирається на результати здійснення всіх попередніх стратегій, а з іншого - є підсумковим етапом реалізації комерційного призначення інтелектуального капіталу. Тому її розробка має нелінійний характер у процесі стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства і спирається на багатокритеріальний аналіз вибору.

Підтвердженням нелінійності й багатофакторності стратегічного розвитку інтелектуального капіталу є стратегії посилення, розширення, дослідження, адаптації, що враховують можливі парні комбінації чинників: нове/існуюче знання; створення/трансфер знань, а також стратегії "одинака", "дослідника", "експлуататора", "інноватора". Останні відображають вплив структурного наповнення, потенціалу дифузії інтелектуального капіталу

лу; рівня новизни, масштабів, інтенсивності, тривалості впливу його перетворень на результативність комерційного використання структурних елементів.

Через призму обґрунтування напрямів розвитку інтелектуального капіталу можна розглядати традиційне виділення стратегій за типом стратегічної конкурентної інноваційної поведінки [23]: віолентні, патієнтні, експлерентні, комутантні. Цей підхід акцентує на необхідності врахування особливостей структури, якісних і кількісних характеристик стану інтелектуального капіталу при його використанні для отримання певних конкурентних переваг на ринку та подальшого обґрунтування векторів розвитку. Прагнення великих підприємств динамічно розвиватися та забезпечувати стійкі лідируючі позиції на висококонкурентному новому ринку за рахунок випуску якісної, масової, високотехнологічної, стандартизованої продукції визначає постійну увагу віолентних стратегій до всіх елементів інтелектуального капіталу. Передусім ідеться про здійснення значних інвестицій у дослідження й розробки (головним чином, поліпшувального характеру); про створення ефективного управлінського апарату, організаційної структури; розгалуженої маркетингової мережі. Важливими завданнями для віолентів також є формування єдиної репутації, корпоративної культури в усіх підрозділах диверсифікованого бізнесу; нарощування інтелектуальних активів, налагодження системи квазівнутрішнього трансферу персоналу, знань, прав інтелектуальної власності тощо. Патієнтна стратегія відрізняється концентрацією зусиль на формуванні специфічних, спеціалізованих особливостей структурних елементів інтелектуального капіталу, які дозволяють забезпечити й утримати конкурентні позиції на вибраних вузьких сегментах ринку. Цьому, зокрема, підпорядковане створення особливої історичної репутації; системи підготовки кадрів з певним набором компетенцій; специфічного портфеля прав інтелектуальної власності; спеціалізованої мережі постачання, реклами, збуту, сервісу; адаптованої під них організаційної структури. У комплексі такі складові інтелектуального капіталу формують унікальний технологічний досвід та орієнтовані на пристосування до вимог особливого ринку. У той же час, націленість на формування особливих конкурентних переваг несе з собою ризики обмеженості розвитку в межах одного сегмента, недоотримання комерційного ефекту дифузії результатів інтелектуальної діяльності та поглинання іншими економічними суб'єктами. Експлерентним стратегіям притаманна ставка на мультиплікацію унікального людського капіталу і створенням базисних інновацій із великим потенціалом комерційного використання, яка при обмежених ресурсних можливостях підприємства може нівелювати прогалини в розвитку інших елементів інтелектуального капіталу, а також ризики перших етапів життєвого циклу інновацій та самого підприємства. Особливістю комутантних стратегій є акцентування на високому ступені гнучкості та адаптивності малих, неспеціалізованих підприємств до мінливих умов ринку. Домінантним чинником виживання комутантів у динамічному середовищі при незначних фінансових ресурсах стають унікальні характеристики людського капіталу, які визначають можливості задовольняти локальні, вузькогалузеві, інфраструктурні потреби, імітувати успішні інновації та сприяють формуванню інших елементів інтелектуального капіталу. У цілому розгляд віолентних, патієнтних, експлерентних, комутантних стратегій указує на неприпустимість ортодоксального, статичного бачення можливих напрямів розвитку інтелектуального капіталу підприємства, оскільки ці стратегії рухливі, глибоко інтег-

ровані, виступають умовами для існування одна одної, а також є проявом еволюційного підходу в стратегічному управлінні (наприклад, еволюції від "левів" до "слонів" і "бегемотів" у рамках віолентної стратегії, від експлерентної або комутантної стратегії до патієнтної або від них - до віолентної).

На необхідність урахування еволюційного підходу вказує і наступна класифікація, яка розглядає стратегії розвитку інтелектуального капіталу ("інноваційного лідера", "послідовника", "аутсайдера" [14; 18]) у контексті певних конкурентних позицій. Стратегія "інноваційного лідера" - це стратегія невеликої кількості компаній, орієнтованих на досягнення та збереження домінантних позицій у наукомістких галузях економіки й на відповідних ринках. Зазвичай ця стратегія реалізується за допомогою послідовного здійснення наступальної та захисної стратегій. Реалізація стратегії "інноваційного лідера" неможлива без високого рівня розвитку всіх структурних елементів інтелектуального капіталу. Забезпечення спадковості інноваційної діяльності (реалізації принципу "зробити власні інновації морально застарілими") і нівеляції інноваційних ризиків обумовлює потребу врахування при формуванні стратегії інтелектуального капіталу ряду умов. Зокрема, ідеться про необхідність постійної істотної ресурсної підтримки розвитку складових інтелектуального капіталу, оптимального співвідношення здійснення базисних інновацій і творчої імітації, формування й підтримки впізаного бренду, налагодження системи внутрішнього та зовнішнього трансферу знань для забезпечення їх максимальної економічної віддачі тощо. Стратегія "послідовника", як менш ризикова і витратна, висуває менші вимоги до елементів інтелектуального капіталу. Головне - це здатність до швидкого реагування й наслідування трендів, які формуються лідером. Щоправда, для підприємств із націленістю на зайняття лідируючих позицій у майбутньому при розробці стратегії послідовника необхідно акцентувати на поступальному нарощуванні структурних елементів інтелектуального капіталу до такого рівня, який дозволить перейти від імітації до генерації знань та індивідуалізації бізнесу. Використання стратегії "аутсайдера" цілком можливе в низько- і середньотехнологічних секторах економіки з незначними темпами морального старіння. Проте в наукомістких галузях ігнорування або недостатня (в усіх аспектах) увага до проблем розвитку інтелектуального капіталу підприємства буде мати критичні наслідки щодо його стратегічних перспектив у цілому.

Викликає інтерес розгляд стратегій розвитку інтелектуального капіталу в контексті вихідного методологічного принципу - виділення об'єкта управлінської дії [12], а саме: концентрованої, інтегрованої, диверсифікованої стратегії. Застосування концентрованої стратегії можливе по відношенню до тих елементів інтелектуального капіталу, які є цілісним, неділимим утворенням. На підтримку й отримання максимальної віддачі від автономно функціонуючих складових інтелектуального капіталу спрямована реалізація диверсифікованої стратегії. Інтегрована стратегія покликана враховувати додатковий ефект, можливий при забезпеченні взаємодії різних структурних елементів інтелектуального капіталу.

Певною мірою цей підхід до вибору способів досягнення цілей знаходить своє відображення в класичній, базовій класифікації видів стратегій розвитку інтелектуального капіталу за його структурою. У цілому слід констатувати, що виділення стратегій за видами інтелектуального капіталу має домінантний, системотвірний характер у контексті об'єкта ухвалення стратегічних

рішень та об'єднання всіх інших типологій. У межах цієї класифікації, яка найбільш розглядається дослідниками [12, 16, 21], розрізняють:

а) стратегії, орієнтовані на оптимальний приріст і використання знань у рамках кожного з видів інтелектуального капіталу (стратегії розвитку людського, структурного, ринкового капіталу);

б) стратегії, що відображають напрями отримання ефекту від парної взаємодії складових інтелектуального капіталу (людського і структурного, людського і ринкового, структурного і ринкового);

в) стратегії, що реалізують системне, комплексне бачення розвитку інтелектуального капіталу й орієнтована на мультиплікацію ефекту від розвитку взаємодії всіх його структурних елементів.

Стратегія людського капіталу спрямована на розвиток компетентностей співробітників підприємства, налагодження обміну знаннями між ними, мотиваційних механізмів, вироблення корпоративної культури. При формуванні стратегії структурного капіталу, у першу чергу, звертається увага на формування й використання портфеля прав інтелектуальної власності підприємства, його інформаційно-комунікаційних технологій, організаційної структури. У стратегії ринкового капіталу робиться акцент на побудові ефективних зв'язків із зовнішніми суб'єктами циклу управління інтелектуальним капіталом підприємства (постачальниками, споживачами, конкурентами, громадськими організаціями), на зміцненні її позитивної репутації. Стратегії парної взаємодії орієнтовані на забезпечення приросту й віддачі видів інтелектуального капіталу за рахунок взаємного трансферу знань. Наприклад, результатами реалізації стратегій можуть бути збільшення індивідуальної компетентності співробітників компанії за рахунок залучення до знань зовнішніх партнерів (пара: людський - ринковий капітал); якісне оновлення портфеля прав інтелектуальної власності за рахунок активізації дослідницької, інноваційної активності персоналу підприємства, трансформації індивідуальних знань у колективні знання (пара: людський - структурний капітал); раціоналізація виробничого процесу, зниження витрат, оптимізація запасів або істотний приріст ліцензійних платежів у результаті формування баз даних про клієнтів (пара: структурний - ринковий капітал). Остання, сьома стратегія цієї класифікації - найбільш складна у втіленні. На практиці вона використовується обмеженою кількістю підприємств, які звичайно вже досягли високого рівня розвитку інтелектуального капіталу, усвідомлення його ролі у формуванні конкурентних переваг і мають ресурсну базу, достатню для забезпечення синергії взаємодії між усіма видами інтелектуального капіталу.

Важливим аспектом системного підходу до стратегічного розвитку інтелектуального капіталу є діалектичне розуміння класифікацій стратегій. Зважаючи на факт еволюції стратегій, а також переплетення, матричне накладання різних класифікацій у реальній практиці управління, запропоноване в типології розмежування їхніх видів має умовний, гнучкий, мінливий характер. Крім того, складність цілей базової стратегії зумовлює необхідність розробки ієрархії, карти субстратегій, що також руйнує ортодоксальність представлених класифікацій. При цьому слід ураховувати, що кожна з представлених у класифікаціях стратегій реалізується за допомогою функціональних, ресурсних стратегій у різній комбінації. Наприклад, при формуванні центральної стратегії, як правило, ураховуються можливості й доцільність здійснення стратегій: "нарощування", "запозичення", "перенесення". На відміну від закритої,

відкрита стратегія передбачає активний трансфер знань ззовні, зокрема, через "стадійне подолання", "продуктову, процесну імітацію". Стратегії участі, кооперації для досягнення спільних цілей інтелектуального розвитку можуть передбачати в якості функціональних стратегій "передконкурентної консолідації", а також "пільгового ліцензування" і "пропорційного доступу". При централізованому стратегічному управлінні інтелектуальним капіталом головними підприємствами вертикально інтегрованих структур використовується стратегія "технологічного трансферу", а при субцентралізації - "технологічної зв'язаності", "вертикального запозичення". Стратегія "інноваційного лідера" може здійснюватися за допомогою стратегій "дослідницького лідерства", "радикального випередження", "патентування", "раннього перехоплення ідей", "випереджаючої наукомісткості", "вичікування лідера". "Послідовником", залежно від етапу розвитку, використовуються стратегії "продуктової і процесної імітації", "слідування за ринком", "ліцензування", "паралельної розробки", "стадійного подолання", "творчої імітації". Стратегії "підтримки продуктового ряду" і "ретровведень" можуть розглядатися як функціональні для "аутсайдерів". У межах еволюції волементів реалізуються стратегії "самоприскорюючого зростання" ("левами"), "швидкого другого" ("слонами"), "дезінвестицій" ("бегемотами"). Для патентів характерна стратегія "фокусування", для експлерентів - "проривних інновацій", а для комутантів - "локальних інновацій", "субпостачань", "клонмейкерства".

При всій існуючій різноманітності функціональних стратегій у рамках різних типологій первинним є виділення стратегій, що забезпечують розвиток людського, структурного та ринкового капіталів. Саме на їхній платформі через накладання стратегій інших класифікацій формується об'ємна матриця стратегічного набору інтелектуального капіталу.

Зокрема, на розвиток його структурних елементів орієнтовані функціональні стратегії, серед яких можна виділити стратегії [15]:

- інтелектуального розширення (залучення нових висококваліфікованих співробітників для забезпечення ефективного розвитку наукомісткого виробництва);
- інтелектуального навчання (постійного підвищення кваліфікації і розвитку компетенцій співробітників для забезпечення досягнення інноваційних цілей);
- інтелектуального стимулювання (мотивації персоналу підприємства на створення наукомісткої продукції);
- інтелектуальної власності (формування та ефективного використання портфеля прав на об'єкти інтелектуальної власності для забезпечення конкурентних переваг підприємства);
- інформаційного забезпечення (розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і мереж підприємства);
- оптимізації інтелектуальної інфраструктури (побудови оптимальної організаційної структури підприємства, орієнтованої на раціональне використання інтелектуальних ресурсів);
- інтелектуального розвитку (розвитку корпоративної інноваційної культури, орієнтованої на генерацію, трансфер і використання знань);
- формування іміджу (формування й підтримка іміджу, репутації підприємства на ринку для поліпшення перспектив його розвитку);
- створення споживчої лояльності (організації груп лояльності, сформованих для партнерства із споживачами в досягненні інноваційних цілей);
- розвитку взаємовідносин із постачальниками (побудови довгострокових взаємовідносин із постачальниками для мінімізації інноваційних ризиків) та інші.

Таким чином, представлена систематизація стратегій за різними класифікаційними ознаками свідчить про розмаїття засобів досягнення цілей інтелектуального розвитку й набуває методологічного значення для забезпечення їх комплексного бачення. Дослідження показало, що вміст портфеля стратегій розвитку інтелектуального капіталу та їх підпорядкування залежить від великої кількості чинників прямого та опосередкованого впливу на складові інтелектуального капіталу. Їх системне врахування при формуванні конкретної комбінації стратегій, визначенні пріоритетності векторів розвитку сприятиме забезпеченню збалансованого нарощування та ефективного використання всіх складових інтелектуального капіталу.

Висновки та перспективи подальших досліджень

В умовах становлення економіки знань формування та реалізація стратегії інтелектуального капіталу починає набувати домінуючого значення в системі стратегічного управління сучасних наукоємних підприємств. Стратегія розвитку інтелектуального капіталу орієнтована на забезпечення конкурентних переваг на основі взаємодії та збалансованого нарощування всіх його складових. Багатоаспектність, динамічність, складність змісту та внутрішньої структури інтелектуального капіталу обумовлюють розмаїття векторів розвитку його елементів, що знаходить своє відображення в систематизації стратегій за різними класифікаційними ознаками. У структурі стратегічного набору підприємства залежно від визначеної ієрархії цілей стратегічного розвитку можуть бути різні види стратегій розвитку інтелектуального капіталу з різною комбінацією підпорядкованості. Вибір та особливості використання різних видів стратегій інтелектуального капіталу в практиці діяльності вітчизняних підприємств визначаються складною сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів. Тому перспективними напрямками подальших розвідок є системне дослідження об'ємних матричних комбінацій стратегій розвитку інтелектуального капіталу та адаптація методичного інструментарію стратегічного управління для обґрунтування вибору стратегічних альтернатив інтелектуального розвитку при формуванні оптимального портфеля стратегій підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Albert S. Intellectual Capital as the Foundation for New Conditions relating to Organizations and Management Practices / S. Albert, K. Bradley. - Milton Keynes : Open University Business School, 1996. - (Working Paper Series; № 15).
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг ; [пер. с англ.]. - СПб. : Питер, 2001. - 287 с.
3. Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital / L. Edvinsson // Journal of Intellectual Capital. - 2000. - Vol. 1. - Number 1. - P. 12-16. doi: 10.1108/14691930010371618
4. Sveiby K. E. Methods for Measuring Intangible Assets [Електронний ресурс] / K. E. Sveiby. - 2005. - Режим доступу : <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.
5. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации / Томас А. Стюарт. - М. : Поколение, 2007. - 368 с.
6. Чухно А. Интеллектуальный капитал: сутність форми і закономірності розвитку / А. Чухно // Економіка України. - 2002. - № 11. - С. 48-55; № 12. - С. 61-67.
7. Ермоленко В. В. Интеллектуальный капитал корпорации: сущность, структура, стратегии развития и модель управления / В. В. Ермоленко, Е. Д. Попова // Человек. Общество. Управление. - 2012. - № 2. - С. 110-122.
8. Deking I. Management des Intellectual Capital: Bildung einer strategiefokussierten Wissensorganisation / Ingo Deking. - Deutscher Universitätsverlag, 2003. - 325 p. doi: 10.1007/978-3-322-81500-2
9. Дьяченко А. В. Клиентский интеллектуальный капитал совершенствования услуг / А. В. Дьяченко // Сервис в России и за рубежом. - 2016. - Т. 10. - № 7. - С. 44-52. doi: 10.12737/21821
10. Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. - СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. - 436 с.
11. Булсеев И. П. Стратегия управления интеллектуальным капиталом предприятий : [монография] / И. П. Булсеев, А. Я. Берсуцкий, И. В. Бриль ; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти, Донец. ун-т экономики та права. - Донецк : ДОНУЕП, 2013. - 207 с.
12. Василик А. В. Формування стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі концепції менеджменту знань / А. В. Василик // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць. - К. : ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана", 2011. - 120 с.
13. Журавльова І. В. Концептуальний підхід до розроблення стратегії розвитку структурного капіталу підприємства / І. В. Журавльова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2008. - № 628: Проблеми економіки та управління. - С. 499-505.
14. Иксанова Л. Р. Стратегия развития интеллектуального капитала холдинга / Л. Р. Иксанова // Актуальные проблемы экономики и права. - 2014. - № 1 (29). - С. 110-115.
15. Найдюнова М. В. Організаційно-економічний механізм формування інтелектуального капіталу високотехнологічного підприємства / М. В. Найдюнова, О. В. Громова, І. В. Паламарчук // Вісник Харківського політехнічного інституту. - 2013. - № 53 (1026). - С. 76-80.
16. Klein D. A. The Strategic Management of Intellectual Capital: An Introduction / David A. Klein. - Butterworth-Heinemann, 1998. - P. 1-7. doi: 10.1016/B978-0-7506-9850-4.50003-8
17. Погорельская Т. А. Экономические механизмы формирования и использования интеллектуального капитала на промышленных предприятиях : автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / Т. А. Погорельская. - М., 2009. - 16 с.
18. Тарасова І. І. Алгоритм формування системи інтелектуального забезпечення процесу управління підприємством / І. І. Тарасова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка". - 2012. - Вип. 6/3. - С. 148-153.
19. O'Sullivan K. Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications / Kevin O'Sullivan. - Business Science Reference, 2009. - 358 p. doi: 10.4018/978-1-60566-679-2
20. Хілуха О. А. Стратегія розвитку інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств / О. А. Хілуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. - 2014. - Вип. 8. - Ч. 6. - С. 118-124.
21. Чумаченко А. С. Стратегії розвитку інтелектуального капіталу підприємств готельного господарства [Електронний ресурс] / А. С. Чумаченко // SWorld. Modern problems and ways of their solution in science, transport, production and education. - 2013. - Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer31/383.pdf>.
22. Паникарова С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом / С. В. Паникарова, М. В. Власов. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2015. - 140 с.
23. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 7 / [В. Н. Гунин, В. П. Бараничев, В. А. Устинов и др.]. - М. : ИНФРА-М, 1999. - 328 с.

Корнилова Ирина,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

Белорус Татьяна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

Фирсова Светлана,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОДХОДЫ К СИСТЕМАТИЗАЦИИ

В статье обосновывается значение разработки и реализации стратегии развития интеллектуального капитала для обеспечения конкурентных преимуществ отечественных предприятий в условиях интеграции в европейское, мировое экономическое пространство. Указывается на ее приоритетное место в системе стратегического управления современных наукоемких предприятий в контексте активизации тех факторов роста, по которым в стране накоплен значительный нереализованный потенциал. Обобщается и расширяется систематизация видов стратегии по разным критериям для повышения обоснованности принятия управленческих решений по их выбору в рамках комплексной системы стратегического управления предприятия. Обосновывается необходимость формирования портфеля стратегий развития интеллектуального капитала, оптимальный состав которого будет способствовать обеспечению сбалансированного наращивания и эффективного использования всех составляющих интеллектуального капитала.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал; структура интеллектуального капитала; стратегия развития интеллектуального капитала; виды стратегий развития интеллектуального капитала; портфель стратегий; классификация стратегий.

Kornilova Iryna,

*PhD in Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Bilorus Tatiana,

*PhD in Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Firsova Svitlana,

*PhD in Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

TYPES OF INTELLECTUAL CAPITAL'S STRATEGIES: APPROACHES TO SYSTEMATIZATION

The paper argues for the need for Ukrainian companies' intellectual capital strategy development which, in turn, will significantly improve their efficiency and transfer to a new level of functioning. In this study we prove the dominance of intellectual capital strategy in the structure of modern enterprises' strategic portfolio. The authors have determined the following strategies for intellectual capital's development: as a means of achieving the objectives of the company, aimed at creation and efficient use of its intellectual resources; a comprehensive program of action and the system of qualitative and quantitative measurement of replenish and upgrade the components of intellectual capital in accordance with the objectives of its development; a detailed comprehensive plan to ensure competitive advantage through interaction and balanced growth of all structural elements of intellectual capital. The article focuses on the multi-purposive nature of intellectual capital, which necessitates the formation of its portfolio strategies with different combinations of subordination.

The main focus of the article is made on generalization and systematization types of expansion strategies for the development of intellectual capital by various classification features to justify the selection of strategies for optimal portfolio. In the proposed typology the following strategies are figured out: in terms of implementing the strategy (global, central, regional, industrial, institutional); the nature management (centralization; sub-centralization, decentralized, mixed); the source of (external, internal); the method of obtaining (independent creation, acquisition, participation, cooperation, integration); the degree of change components (radical; improving); the nature of the growth process (generation, simulation, borrowing, copying); by type of business process management (formation, preservation and protection, transfer, use); the nature of use (strengthening, expanding, research, adaptation singles, researcher, exploiter, innovator); the type of innovation behavior (violent; patient; experients; commutative); a competitive position (innovation leader, follower, outsider); the object management

(concentrated, integrated, diversified); the structure of intellectual capital (human capital, structural capital market capital, and their interaction). The analysis of the essential characteristics of intellectual capital strategies considered in the classification is made. The emphasis is put on dialectical, flexible sensemaking of presented strategies typologies, taking into consideration the fact of evolution strategies, weave and matrix blending of different classifications in practice. We exemplify our arguments by presenting various functional strategies that make implementation possible using classifications identified in intellectual capital's strategies. Additionally, it is substantiated that the primary, landmark system of classification for all other approaches is classification strategies based on intellectual capital structure. It is therefore proposed to use provided in the article systematization framework as a methodological basis for a comprehensive understanding of the prospects for improvement and use of firms' intellectual capital.

Keywords: *intellectual capital; intellectual capital structure; strategy of intellectual capital development; types of intellectual capital strategies; portfolio strategies; classification strategies.*

REFERENCES

1. Albert, S. & Bradley, K. (1996), Intellectual Capital as the Foundation for New Conditions relating to Organizations and Management Practices, *Milton Keynes: Open University Business School, Working Paper Series, 15* (eng).
2. Bruking, E. (2001), Intellectual Capital. The key to success in a new millennium, *Piter Publishing, St. Petersburg*, p. 287 (rus).
3. Edvinsson, L. (2000), Some perspectives on intangibles and intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, pp. 12-16. doi: 10.1108/14691930010371618
4. Sveiby, K. (2005), Methods for Measuring Intangible Assets, available at: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (eng).
5. Stewart, T. (2007), The Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations, *Pokoleniye Publishing, Moscow*, p. 368 (rus).
6. Chukhno, A. (2002), Intellectual capital: the essence of forms and patterns of development, *Ekonomika Ukrainy*, 11, pp. 48-45 (ukr), 12, pp. 61-67 (ukr).
7. Ermolenko, V. & Popova, E. (2012), Intellectual Capital Corporation: essence, structure, development strategy and management model, *Chelovek. Obshchestvo. Upravleniye*, 2, pp. 110-122 (ukr).
8. Deking, I. (2003), Management des Intellectual Capital: Bildung einer strategiefokussierten Wissensorganisation, *Deutscher Universitätsverlag*, p. 325. doi: 10.1007/978-3-322-81500-2
9. Dyachenko, A. (2016), customer intellectual equity in services improvement system, *Servis v Rossii i za rubezhom*, V. 10, I. 7, pp. 44-52. doi: 10.12737/21821
10. Ruus, Y., Payk, S. & Fernstrem, L. (2010), Intellectual capital: practice of management, *Vyssshaya shkola menedzhmenta*, Saint Petersburg, p. 436 (rus).
11. Bulyeyev, I. and Bersutskyi, A. and Bryl, I. (2013), The strategy of intellectual capital of enterprises management, *DonUEP, Donetsk*, p. 207 (ukr).
12. Vasylyk, A. (2011), The forming of strategy of an intellectual capital of enterprise management based on the knowledge management conception, *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, KNEU, Kyiv, p. 120 (ukr).
13. Zhuravleva, O. (2008), The conceptual approach to the development of the structural capital of enterprise development strategy, *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»: Problemy ekonomiky ta upravlinnya*, 628, pp. 499-505 (ukr).
14. Iksanova, L. (2014), The strategy of intellectual capital of holding company development, *Aktualnye problemy ekonomiki i prava*, 1 (29), pp. 110-115 (rus).
15. Naidonova, M., Hromova, O. & Palamarchuk, I. (2013), Organizational and economic mechanism of hi-tech enterprise intellectual capital forming, *Visnyk Kharkivskoho politekhnichnoho institutu*, 53 (1026), pp. 76-80 (ukr).
16. Klein, D. A. (1998), The Strategic Management of Intellectual Capital: An Introduction, *Butterworth-Heinemann*, pp. 1-7. doi: 10.1016/B978-0-7506-9850-4.50003-8
17. Pogorelskaya, T. (2009), *Economic mechanisms of forming and usage of intellectual capital in industrial enterprises*, Thesis for the degree of candidate of economic sciences after specialty 08.00.05 "Economy and management of a national economy", Moscow, p. 16 (rus).
18. Tarasova, I. (2012), The algorithm of forming the system of the process of an enterprise management intellectual providing, *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, 6/3, pp. 148-153 (ukr).
19. O'Sullivan, K. (2009), Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications, *Business Science Reference*, 358 p. doi: 10.4018/978-1-60566-679-2
20. Khilukha, O. (2014), The strategy of an intellectual capital of machine-building enterprises development, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, 8, pp. 118-124 (ukr).
21. Chumachenko, A. (2013), Strategies of an intellectual capital of hotel enterprises development, *SWorld. Modern problems and ways of their solution in science, transport, production and education*, available at: <http://www.sworld.com.ua/konfer31/383.pdf>. (ukr).
22. Panikarova, S. & Vlasov, M. (2015), The management of knowledge and intellectual capital, *Ural university Publishing*, Ekaterinburg, p. 140 (rus).
23. Gunin, V., Baranichev, V. and Ustinov, V., et al. (1999), Management by development of organization, Innovation management: 17-module program for managers, module 7, INFRA-M, Moscow, p. 328 (rus).

© Корнілова Ірина, Білорус Тетяна, Фірсова Світлана
Надійшла до редакції 16.12.2016