

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ АВІАТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті викладено результати досліджень у сфері управління нематеріальними активами авіатранспортних підприємств, обґрунтовано та систематизовано роботу підрозділів управління інтелектуальними активами авіатранспортних підприємств задля підвищення рівня методичного і інформаційного забезпечення процесу управління нематеріальними активами, а також збільшення прибутковості інтелектуальної діяльності.

*Ключові слова:* інтелектуальний капітал, нематеріальні активи, об'єкти інтелектуальної власності, інтелектуальні активи.

В статті изложены результаты исследования в области управления нематеріальными активами авіатранспортных предприятий, обосновано и систематизировано работу подразделений управления интеллектуальными активами авіатранспортных предприятий для повышения уровня методического и информационного обеспечения процесса управления нематеріальными активами, а также увеличение доходности интеллектуальной деятельности.

*Ключевые слова:* интеллектуальный капитал, нематериальные активы, объекты интеллектуальной собственности, интеллектуальные активы.

The article presents the results of research in the intangible assets management of aviation companies, reasonably and systematically work units manage their knowledge assets aviation enterprises to increase the level of methodological and information support the intangible assets management and increase profitability of intellectual activity.

*Keywords:* intellectual capital, intangible assets, intellectual property, intellectual assets.

**Актуальність дослідження.** На сьогоднішній день матеріальні активи вже не є основним фактором успіху підприємства. Розвиток світової економіки, а також зміни в економічному житті України, свідчать про те, що дуже важливою складовою для підприємств України стають такі довгострокові економічні ресурси, як нематеріальні активи (НМА). Зарубіжний досвід доводить пряму залежність прибутковості господарюючого суб'єкта від якості та правильно налагодженої системи управління даними активами. Тому для належної конкуренції вітчизняних авіатранспортних підприємств на міжнародному ринку питання управління НМА є одним з основних.

**Постановка проблеми.** Останнім часом значення інформації і інтелектуальних ресурсів значно зросло в теорії і практиці управління, що зумовило появу нових підходів до управління нематеріальними активами. Дослідження стану процесу управління нематеріальними активами авіатранспортних підприємств підтверджує, що організаційне забезпечення процесу управління цими активами як і раніше вимагає значного коригування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день НМА є предметом обговорення багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених.

Розглядали дані питання такі вітчизняні науковці, як Г.Андрощук, О.Бутнік-Сіверський, І.Біздан, С.Валдайцев, В.Вітлінський, Н.Костіна, О.Підпригора, О.Святоцький, О.Мельник, П.Цибульов та інші. Окремі аспекти досліджуваної проблеми були розглянуті в зарубіжній в працях І.Балабанова, І.Бланка, Є.Брігхема, Ц.Гріліхеса, П.Друкера, П.Завліна, А.Козирева, У.Шарпа.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Незважаючи на вагомий внесок та цінність отриманих результатів зазначеними науковцями, багато з них досліджували лише окремі сфери управління НМА. Але для направлення всіх складових системи управління у напрямку поставлених цілей підприємства, їх необхідно сформувати у цілісну систему управління НМА, що є самостійною підсистемою управління у складі системи управління авіатранспортним підприємством.

**Мета статті і виклад основного матеріалу.** Метою статті є обґрунтування та розробка науково-практичних засад формування системи управління нематеріальними активами авіатранспортних підприємств в сучасних умовах господарювання.

В якості традиційних підсистем управління НМА авіатранспортних підприємств розглянемо науково-виробничу (НВП), маркетингову (МП), патентно-інформаційну (ППІ), фінансово-економічну (ФЕП) і кадрову підсистему (КП), а також наступні проблемні області управління:

1. наявність неврахованих об'єктів інтелектуальної власності (далі ОІВ);
2. неефективне управління портфелем ОІВ;
3. неадекватність вибраної стратегії використання інструменту виняткових прав;
4. недосконалість організаційно-економічних механізмів створення, використання і комерціалізації ОІВ;
5. відсутність системи економічних, виробничих, інвестиційних і фінансових норм і нормативів внутрішнього управління ОІВ.

Сформуємо сукупність функцій управління і для оцінки міри їх виконання традиційними підсистемами введемо наступні умовні позначення: (-) функція не виконується; ( $\pm$ ) функція виконується частково; (+) функція виконується.

Результати проведеного дослідження представлено у таблиці 1, з якої видно, що більшість функцій частково виконуються існуючими підсистемами управління авіатранспортних підприємств, а деякі не виконуються взагалі.

Існують наступні передумови організації самостійної системи управління НМА у складі системи управління авіатранспортним підприємством:

- різноманіття форм і видів НМА авіатранспортних підприємств;
- необхідність розробки стратегії і тактики в області управління НМА;
- необхідність координації взаємодії служб, підрозділів і контрагентів підприємства, що беруть участь в процесі управління;

- значна кількість функцій управління НМА;
- значна кількість служб, підрозділів і контрагентів авіапідприємств, що беруть участь в процесі генерації і перетворення інформації про НМА;
- специфіка інструментів і методів управління НМА;
- висока прибутковість угод з ОІВ;
- високий ризик виникнення недобросовісної конкуренції;
- розуміння керівниками авіатранспортних підприємств необхідності розвитку процесів управління НМА.

**Таблиця 1**

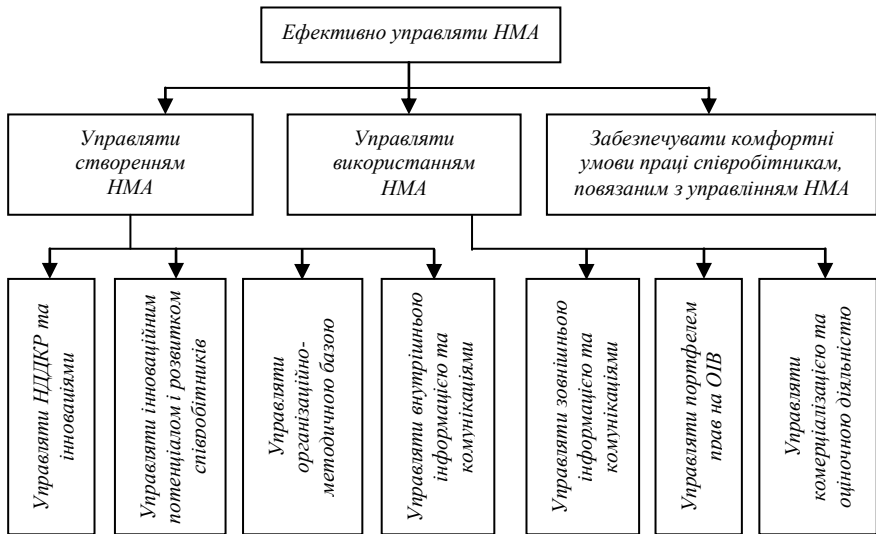
**Міра виконання функцій управління НМА традиційними підрозділами авіатранспортних підприємств [обґрунтовано автором на основі 3, 5, 6, 7 ]**

Функції управління НМА	Проблемні області управління НМА					
	1	2	3	4	5	6
Мониторинг і аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ авіатранспортних підприємств, оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на процес управління НМА		МП ППП ±	МП ППП ±	МП ППП ±	МП ППП ±	МП ППП ±
Визначення основних напрямів політики авіатранспортних підприємств в області створення і використання НМА		-	-	-	-	-
Розробка довгострокових і короткострокових планів створення і використання НМА у рамках вибраних напрямів		-	-	-	-	-
Організація проведення фундаментальних і прикладних досліджень у рамках НДДКР відповідно до розроблених планів розвитку НМА		НВП КП ±	НВП КП ±	НВП КП ±	НВП КП ±	НВП КП ±
Здійснення заходів по комерціалізації НМА		МП ФЕП ±	МП ФЕП ±	МП ФЕП ±	МП ФЕП ±	МП ФЕП ±
Забезпечення правової охорони НМА			ППП ±			
Забезпечення координації заходів у рамках програм розвитку НМА з іншими підрозділами авіатранспортних підприємств	-		-		-	-
Здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу створення і використання НМА	ППП ±	МП ФЕП ППП ±	МП ФЕП ППП ±	МП ФЕП ППП ±	МП ФЕП ППП ±	МП ФЕП ППП +
Здійснення прогнозування потреби в усіх видах ресурсів для створення і використання НМА		-				-
Проведення аналізу ефективності створення і використання НМА			-	-	-	-
Здійснення ідентифікації і оцінки вартості існуючих НМА	ППП ФЕП ±	ППП МП ФЕП ±	ППП МП ФЕП ±		ППП МП ФЕП ±	ППП МП ФЕП ±
Розробка і здійснення заходів по розвитку інноваційного потенціалу співробітників					НВП КП ±	НВП КП ±
Організація процесу підвищення кваліфікації співробітників					НВП КП	НВП КП

					±	±
Розробка і вдосконалення методичного і технічного забезпечення проектування і організації заходів по формуванню і використанню НМА, аналізу ефективності рішень по розвитку НМА	-	-	-	-	-	-

Таким чином, перераховані передумови пред'являють особливі вимоги до організації процесу управління НМА і обумовлюють доцільність виділення підсистеми управління НМА як самостійної функціональної складової системи управління авіатранспортними підприємствами. Цей факт підтверджується і досвідом роботи західних авіакомпаній, які усе частіше вводять у свою організаційну структуру посади фахівців з управління інтелектуальним капіталом або підрозділи з управління ОІВ.

Далі побудуємо функціональну і структурну моделі системи управління НМА (рис. 1, 2).

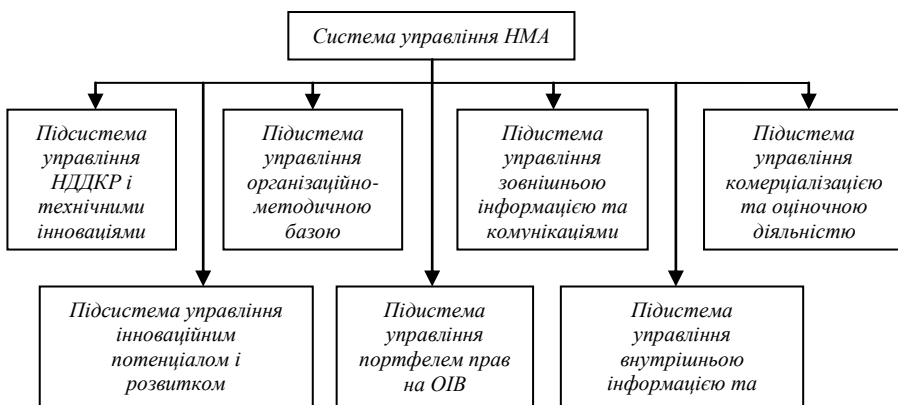


**Рисунок. 1** Функціональна модель системи управління НМА

Необхідно відмітити, що у рамках реалізації процесу управління НМА повинні виконуватися різні функції, пов'язані з плануванням, організацією, мотивацією, контролем і регулюванням діяльності по створенню і використанню НМА, а сферою справжнього дослідження виступає організаційний аспект управління НМА, а саме розробка системи організаційного забезпечення управління НМА.

З метою розкриття функціонально-змістовної складової підсистем управління НМА і узагальнення розроблених функціональної і структурної моделей розглянемо детальніше основні функції кожної підсистеми, виконання яких спрямоване на досягнення поставленої мети управління НМА.

До складу функціональних обов'язків підсистеми управління НДДКР і технологічними інноваціями входять: планування, організація, контроль і регулювання процесу розвитку наукових і технічних знань фахівців; формування інформаційно-інтелектуального середовища, що сприяє генеруванню нових ідей, розвитку творчості, винахідливості, раціоналізації; формування інтелектуальної бази, що дозволяє авіатранспортним підприємствам утримувати свої позиції в зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється, так, щоб у разі виникнення необхідності мати можливість задіювати наявні інформаційно-інтелектуальні ресурси в розробці і реалізації тієї продукції та послуг, на яку в даний момент ринок формує максимальний попит. Крім того, найважливіша функція цієї підсистеми — розробка програм і визначення напрямів створення НМА [6, 7].



**Рисунок. 2 Структурна модель системи управління НМА**

Підсистема управління інноваційним потенціалом і розвитком співробітників відповідає за формування і ефективне використання фондів знань; прогнозування потреби в інтелектуальних ресурсах; виявлення емоційно-психологічного і інтелектуального потенціалів співробітників; збільшення продуктивності інтелектуальної праці співробітників за рахунок їх правильного розташування, здійснюваного з урахуванням їх емоційно-психологічної і інтелектуальної сумісності; здійснення заходів по розвитку взаєморозуміння, схильності до взаємодії, роботи в колективі, заохочення ініціативної роботи, розвитку лідерства і схильності до творчої роботи.

Забезпечення умов для безперервного вдосконалення і розвитку персоналу і організація процесу постійного поповнення знань співробітників здійснюються в результаті аналізу чинників, що впливають на розвиток інноваційного потенціалу, прогнозування потреби в придбанні нових знань співробітниками підприємства, стимулювання інтелектуального розвитку персоналу, розробки програми реалізації заходів, спрямованих на збільшення

інтелектуальної бази і забезпечення умов для ефективного використання і обміну придбаними інформаційно-інтелектуальними ресурсами.

Підсистема управління організаційно-методичною базою управління НМА реалізує функції координації дій усіх фахівців, задіяних в процесі управління НМА за рахунок формалізації і регламентації різних процедур, опису і представлення їх у вигляді оформлених за певними правилами документів, завірених в певному порядку. Ця підсистема дозволяє забезпечити узгодженість різнопланової діяльності співробітників, спрямованої на створення єдиної інформаційно-інтелектуальної бази підприємств, а також встановити їх права і відповідальність при її використанні.

Підсистема управління внутрішньою інформацією і комунікаціями виконує функції по формуванню системи методів і способів збору, передачі, накопичення, обробки, зберігання, представлення і використання внутрішньої інформації, розробці і використанню технологій отримання, обробки, аналізу, інтерпретації первинної інформації, проектуванню інформаційних потоків, формуванню і підтримці інформаційної бази авіатранспортних підприємств, розробці методів і способів її раціонального використання, визначенню розміру і структуризації усїєї необхідної для забезпечення ефективної діяльності інформації. З цією метою здійснюється процес накопичення і розвитку знань про технології програмування, вибору для внутрішнього використання прийняттого програмного забезпечення і відповідної технічної бази, забезпечення безперебійної роботи користувачів з інформаційним середовищем. Найважливішими функціями цієї підсистеми виступають створення і розвиток внутрішніх комунікаційних каналів, забезпечення їх ефективного використання за рахунок використання сучасних засобів комунікацій.

Підсистема управління зовнішньою інформацією і комунікаціями відповідає за формування системи методів і способів збору, передачі, накопичення, обробки, зберігання, представлення і використання зовнішньої інформації усередині авіатранспортних підприємств, а також передачу внутрішньої інформації в зовнішнє середовище. Функції цієї підсистеми багато в чому схожі з функціями підсистеми управління внутрішньою інформацією і комунікаціями з тією лише різницею, що джерело формування інформації - зовнішнє середовище. Цей факт створює певні труднощі в процесі збору, аналізу і інтерпретації зовнішньої інформації і обумовлює підвищення значущості функції створення ефективних комунікаційних каналів із зовнішнім середовищем, що має на увазі не лише використання комплексу новітніх засобів комунікації, але і постійний моніторинг і облік зміни чинників зовнішнього середовища, а також реалізацію заходів по припиненню просочування комерційної інформації в зовнішнє середовище.

Підсистема управління портфелем прав на ОІВ виконує функції по оптимізації складу портфеля прав на ОІВ відповідно до стратегії розвитку авіатранспортних підприємств і програми формування і використання НМА, а також виробленню відповідної патентної політики. В зв'язку з цим

до основних видів діяльності цієї підсистеми відносяться: виявлення ОІВ, що підлягають правовій охороні; визначення форм і методів охорони таких активів; підготовка до юридичного оформлення прав на них; розробка методичних і організаційно-технічних заходів.

Основна функція підсистеми управління комерціалізацією НМА і оціночною діяльністю — забезпечення умов для отримання максимальної вигоди від залучення ОІВ до економічного обороту. Це, передусім, припускає розробку стратегії і вироблення напрямів комерційного використання НМА. При цьому виявляється вигода, здійснюється вибір між зовнішніми і внутрішніми напрямками використання прав на ОІВ і прогнозується передбачувана віддача від їх реалізації. В зв'язку з цим особлива роль в числі функцій цієї підсистеми відводиться аналізу і оцінці реальної (ринкової) вартості прав на ОІВ, а також моніторингу комерційного потенціалу НМА [6, 7].

Крім того, найважливішою функцією цієї підсистеми виступає перетворення ринкових і корпоративних інформаційних потоків в інструменти підвищення ефективності і максимізації задоволення певних потреб ринку. Це досягається за рахунок збору, обробки і аналізу інформації про вимоги ринку і забезпечення відповідності політики комерціалізації НМА потребам клієнтів і інтересам самого авіатранспортного підприємства.

**Висновки.** Виконання завдань управління НМА здійснюється у рамках створення системи управління даними активами. Грунтуючись на приведених аргументах на користь виділення підсистеми управління нематеріальними активами в самостійну підсистему управління авіатранспортного підприємства (разом з виробничою, фінансовою, маркетинговою і іншими підсистемами), запропоновано функціональну і структурну модель системи управління НМА, визначено основні функції підрозділів управління інтелектуальними активами авіатранспортних підприємств.

Застосування запропонованих рекомендацій щодо управління НМА дозволить підвищити рівень методичного і інформаційного забезпечення процесу управління нематеріальними активами, а також істотно збільшити прибутковість інтелектуальної діяльності авіатранспортних підприємств.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Cento A. *Airline Industry: Challenges in the 21st Century* / A. Cento. – Physica-Verlag Heidelberg: Springer. -2008. - P.184.
2. *Topical Report: Airline Business Models* [Електронний ресурс] / Prof. Dr. Johannes Reichmuth // Режим доступу: [ec.europa.eu/transport/air/doc/abm\\_report\\_2008.pdf](http://ec.europa.eu/transport/air/doc/abm_report_2008.pdf)
3. Григорьев И.Ю. *Современные тенденции развития рынка авиатранспорта* [Електронний ресурс] / И.Ю.Григорьев. - Режим доступу: <http://www.nakhodka-betta.ru/info/perevozki/290/2592.html> доступу: [ec.europa.eu/transport/air/doc/abm\\_report\\_2008.pdf](http://ec.europa.eu/transport/air/doc/abm_report_2008.pdf)
4. *Захист прав інтелектуальної власності в Україні: проблеми законодавчого забезпечення та правозастосування* / Г.О. Андрощук. – К.: Парламентське вид-во, 2007. – 320 с.

5. Корч М. Тенденції розвитку світового ринку авіатранспортних послуг [Електронний ресурс] / М. Корч // Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvvnw/ekonomika/2008\\_12/R6/3.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvvnw/ekonomika/2008_12/R6/3.pdf)

6. Назаренко А. Аналіз сучасних тенденцій в авіаційній галузі / А. Назаренко // ЄФП. - 2007. - №7. - С.12-15.

7. Стюард Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.

8. Условия и механизмы управления нематериальными активами / А.Ю. Шатраков, Н.И. Комков, Е.В. Юрченко, М.А.О. Асланов, Н.Н. Бондарева. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – 302 с.