

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра економіки та управління виробничим  
і комерційним бізнесом**

**І. Л. Назаренко**

**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ БІЗНЕС**

*Конспект лекцій*

**Частина 2**

**Харків – 2023**

Назаренко І. Л. Інтелектуальний бізнес: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2023. – Ч. 2. – 57 с.

Конспект лекцій спрямований на формування у здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня всіх форм навчання теоретичних знань і практичних навичок щодо створення, моделювання й розвитку різних типів інтелектуального бізнесу з урахуванням специфіки інтелектуальних продуктів, управління за критерієм вартості, зменшення ризиків і забезпечення економічної безпеки.

Конспект лекцій складається з трьох частин. Друга частина присвячена управлінню інтелектуальним бізнесом за допомогою концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM – Value Based Management), інформаційного забезпечення інтелектуального бізнесу та різних типів мотивації виробників інтелектуальних продуктів.

Рекомендується для видання і використання в навчальному процесі УкрДУЗТ для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальностей «Економіка» і «Підприємництво» усіх форм навчання.

Іл. 4, табл. 5, бібліогр.: 15 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 20 березня 2023 р., протокол № 8.

Рецензент

проф. І. В. Токмакова

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	<b>5</b>
<b>Тема 5. Управління інтелектуальним бізнесом</b>	<b>6</b>
5.1 Критерії ефективності управління бізнесом	6
5.2 Сутність концепції вартісно-орієнтованого управління	7
5.3 Виявлення ключових факторів вартості бізнесу	11
5.4 Основні етапи впровадження концепції VBM на підприємстві	13
5.5 Оцінювання вартості бізнесу	16
5.6 Перспективи VBM в Україні	20
<b>Тема 6. Інформаційне забезпечення інтелектуального бізнесу</b>	<b>22</b>
6.1 Отримання, застосування і створення інформації в бізнесі	22
6.2 Класифікація джерел інформації в підприємницькій діяльності	23
6.3 Джерела інформаційного забезпечення інтелектуального бізнесу	28
6.4 Засоби інформаційного забезпечення інтелектуального бізнесу	31
<b>Тема 7. Мотивація виробників інтелектуальних продуктів</b>	<b>36</b>
7.1 Основні мотиваційні фактори інтелектуальних працівників	36
7.2 Особливості мотивації інтелектуальних працівників	39
7.3 Мотиваційний механізм в інтелектуальному бізнесі	41
7.4 Удосконалення мотивації інноваційної діяльності персоналу	43
7.5 Як розвинути в собі характеристики, необхідні для інтелектуального бізнесу	51
<b>Список літератури</b>	<b>56</b>

## Тематичний план

Тема лекції	Кількість годин
Лекція 5. Управління інтелектуальним бізнесом	4
Лекція 6. Інформаційне забезпечення інтелектуального бізнесу	2
Лекція 7. Мотивація виробників інтелектуальних продуктів	2

## ВСТУП

Концепція управління вартістю, основою якої є принцип максимізації вартості, є однією з найбільш ефективних, оскільки зміна вартості підприємства за певний період ураховує практично всю інформацію, пов'язану з його функціонуванням. Відповідно, приймаючи те чи інше рішення, керівництво компанії має співвідносити наслідки його впливу на діяльність підприємства з вартістю. Оскільки інтелектуальний бізнес (наприклад мала фірма зі створення комп'ютерних програм або сайтів) базується на створенні та використанні результатів інтелектуальної праці, а інші ресурси (матеріальні та ін.) відіграють допоміжну роль, то, на нашу думку, саме концепція Value Based Management є найбільш прийнятною для управління ним.

Для інтелектуального бізнесу характерна потреба в нових комерційних ідеях, для втілення яких на всіх етапах проекту необхідне інформаційне забезпечення. Щоб спланувати проектування інновації, здійснити інформаційно-пошуковий процес, направлений на виявлення нових наукових відкриттів і розробок, оцінити економічну ефективність проекту і налагодити серійне виробництво, необхідно створити надійну систему інформаційної підтримки, інтегровану в систему управління підприємством.

Виробники інтелектуальних продуктів – це працівники інтелектуальної праці (працівники знань, інтелектуальні працівники, knowledge workers), функцією яких є продукування інтелектуального продукту-новації. Для підвищення результативності їхньої праці і відповідно ефективності інтелектуального бізнесу необхідно розробити і впровадити дієву систему мотивації праці. Для кожного підприємства вона буде відрізнятися залежно від типів мотивації найцінніших інтелектуальних працівників.

## **Тема 5. Управління інтелектуальним бізнесом**

### **План лекції**

- 5.1 Критерії ефективності управління бізнесом.
- 5.2 Сутність концепції вартісно-орієнтованого управління.
- 5.3 Виявлення ключових факторів вартості бізнесу.
- 5.4 Основні етапи впровадження концепції VBM на підприємстві.
- 5.5 Оцінювання вартості бізнесу.
- 5.6 Перспективи VBM в Україні.

### **5.1 Критерії ефективності управління бізнесом**

Основним критерієм ефективності економічної діяльності підприємства був і залишається максимально можливий прибуток.

Але в умовах динамічного зовнішнього середовища прибуток не може бути єдиним критерієм і достатньою умовою ефективності підприємства, адже отримання прибутку сьогодні не гарантує ефективного функціонування завтра, оскільки показники прибутковості характеризують процеси, що відбувалися в минулому, нехай навіть нещодавно.

У процесі розвитку західної економічної науки відбувалася постійна еволюція показників ефективності управління:

- 1920-ті роки – модель Дюпона, рентабельність інвестицій (ROI);
- 1970-ті роки – чистий прибуток на одну акцію (EPS), коефіцієнт «ціна акції / прибуток» (R/E);
- 1980-ті роки – співвідношення ринкової та балансової вартостей акцій (P/BV), рентабельність акціонерного капіталу (ROE), рентабельність чистих активів (RONA), грошовий потік (CashFlow);
- 1990-ті роки – економічна додана вартість (EVA), прибуток до виплати відсотків, податків і амортизації (EBITDA), ринкова додана вартість (MVA), створена акціонерна вартість (SVA), система

збалансованих показників / індикаторів (BSC), показник сукупності акціонерної дохідності (TSR), грошовий потік на інвестований капітал (CFROI);

- 2000-ті роки – ринкова, інвестиційна вартість підприємства ( $V_p$ ).

В умовах сьогодення найбільш оптимальним критерієм ефективності підприємства стає максимізація його вартості. Саме вартість підприємства відображує сукупну характеристику фінансових показників його діяльності та забезпечує інтереси різних учасників ринкових відносин (акціонерів, потенційного підприємства-покупця, інвесторів, кредиторів, страхових компаній тощо).

Концепція управління вартістю, основою якої є принцип максимізації вартості, є однією з найбільш ефективних, оскільки зміна вартості підприємства за певний період ураховує практично всю інформацію, пов'язану з його функціонуванням. Відповідно, приймаючи те чи інше рішення, керівництво компанії має співвідносити наслідки його впливу на діяльність підприємства з вартістю.

Оскільки інтелектуальний бізнес (наприклад мала фірма зі створення комп'ютерних програм або сайтів) базується на створенні та використанні результатів інтелектуальної праці, а інші ресурси (матеріальні та ін.) відіграють допоміжну роль, то, на нашу думку, саме концепція Value Based Management є найбільш адекватною для управління ним.

## **5.2 Сутність концепції вартісно-орієнтованого управління**

Абревіатура VBM (Value-Based Management) з'явилася в 1990-х роках, коли Б. Стюарт, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін видали свою роботу «Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies» («Вартість компанії: оцінка та управління») [1], що стала фундаментом вартісно-орієнтованого менеджменту у світі.

У ринковій вартості як необхідна умова поєднані і конкурентоспроможність, і навіть внутрішня ефективність, оскільки ринкова вартість підприємства не в останню чергу зумовлюється ступенем внутрішньої організації суб'єкта, здатністю продукувати інноваційні процеси, забезпечувати операційну ефективність. Саме принцип максимізації вартості підприємства ліг в основу концепції вартісно-орієнтованого управління (Value Based Management).

Звичайно, принцип максимізації вартості сам по собі нічого не говорить про те, у якому напрямі має розвиватися бізнес і яку стратегію взяти на озброєння. Він не дає відповіді на запитання, де шукати і як використати джерела зростання вартості компанії, як вижити або перемогти в конкурентній боротьбі. Принцип максимізації вартості задає єдину проєкцію для оцінювання результатів, універсальну систему координат для управління як окремими підсистемами, так і організацією в цілому, єдину шкалу для вимірювання успіху на шляху реалізації стратегії і досягнення бачення.

Центральна ідея переходу до управління за вартістю - це зміни у свідомості людей, коли ставлення менеджера до своїх обов'язків значною мірою набуває рис ставлення підприємця до своєї справи. В основі перебудови світогляду лежить пряма залежність винагороди (у будь-якій формі: участь у власності, додатковий бонус, просування по службі, публічне визнання заслуг тощо) від результатів, персонального внеску в зростання вартості компанії.

Максимізація вартості – це не разове завдання, а безперервний і відновлюваний цикл стратегічних та оперативних рішень (рисунки 5.1).

Без функціонуючої багаторівневої системи мотивації управління за вартістю перетворюється на періодичну процедуру оцінювання вартості бізнесу, вузьке завдання департаменту фінансів і вищих керівників компанії.



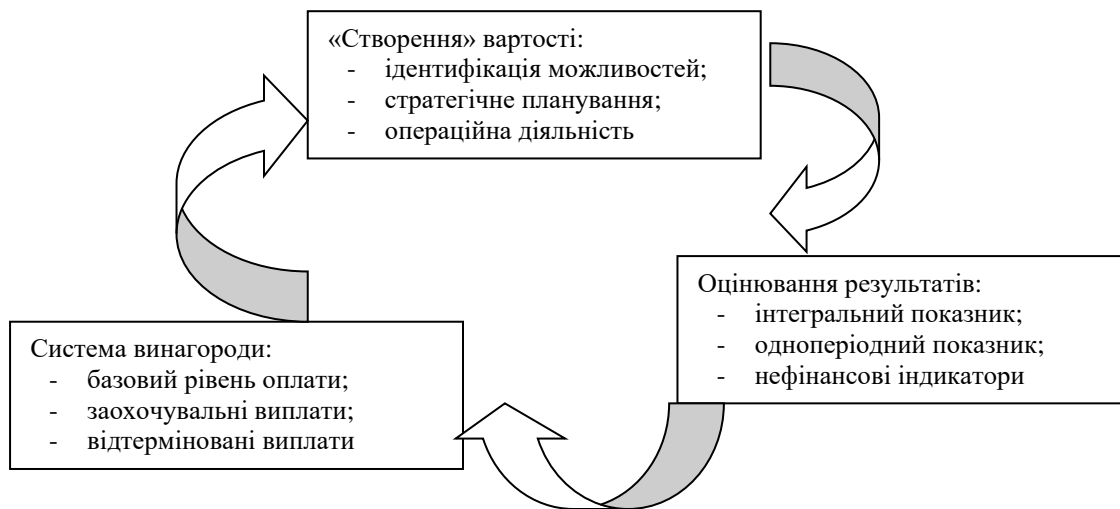


Рисунок 5.1 – Цикл «створення» вартості [2]

Щоб система мотивації функціонувала дійсно ефективно, вона має бути прозорою. Кожен лінійний менеджер повинен розуміти, як показник, за яким вимірюється його віддача, стає складовою узагальненого показника для підрозділу або компанії в цілому, і бачити, що перспективи зростання особистого добробуту залежать від його особистих результатів.

Для того щоб управління, орієнтоване на вартість, стало можливим, необхідною умовою є наявність ефективних методів оцінювання бізнесу (вартості підприємства). Як уже зазначалося раніше, вартість підприємства є комплексним показником, що характеризує як внутрішній стан підприємства, так і вплив на нього зовнішніх факторів. У зв'язку з цим визначення ринкової вартості підприємства є дуже складним процесом, оскільки вона формується під впливом багатьох факторів (як фінансових, так і нефінансових) і має значну чутливість до їхньої зміни. Можна виділити внутрішні (ендогенні) і зовнішні (екзогенні) фактори вартості підприємства.

Зовнішні: ринкові, політичні, соціальні, екологічні, економічні цикли активності та ін.

Внутрішні: обсяги виробництва, вартість активів, якість і стан факторів виробництва, рівень застосовуваних технологій, інвестиції в основний та оборотний капітали, вартість зобов'язань, якість продукції, цінова політика, ділова активність, стан корпоративного управління, імідж та ін.

Концепція VBM має як переваги, так і недоліки (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1 – Переваги та недоліки концепції VBM

Переваги	Недоліки
1 Узгодження інтересів акціонерів і менеджерів підприємства	1 Вартість підприємства не може бути оцінена достовірно через використання прогнозних даних про доходи
2 Спостереження та прогнозування зміни вартості в довгостроковій перспективі	2 В умовах недосконалого фондового ринку ринкова вартість акцій не є об'єктивним показником, оскільки не дає точну оцінку вартості акціонерного капіталу
3 Забезпечення зв'язку між вартістю і стратегією підприємства	3 Спроба узгодження інтересів акціонерів і менеджерів шляхом співвідношення матеріальної винагороди останніх зі зростанням вартості підприємства може призвести до маніпулювання інформацією з боку менеджерів
4 Визначення ключових факторів, що мають вплив на зміну вартості та можуть бути інструментами стратегічного та оперативного управління	4 Акціонери не завжди зацікавлені у зростанні вартості підприємства в довгостроковому періоді, оскільки мають свої власні вигоди, пов'язані зі споживанням у поточному періоді
5 Сприяння розробленню мотиваційних схем	5 Жоден з показників не здатен відображувати всі аспекти діяльності підприємства та сприяти підвищенню вартості в довгостроковій перспективі

### 5.3 Виявлення ключових факторів вартості бізнесу

Важливу роль в управлінні вартістю відіграє глибоке розуміння того, які саме параметри діяльності фактично визначають вартість бізнесу. Їх називають *ключовими драйверами (факторами) вартості*. Знати їх важливо з двох причин. По-перше, організація не може працювати безпосередньо з вартістю. Вона змушена займатися тим, на що здатна впливати, наприклад задоволенням запитів споживачів, собівартістю, капітальними вкладеннями і т. д. По-друге, саме ці фактори вартості допомагають менеджерам вищого ешелону зрозуміти, що відбувається на всіх інших рівнях організації, і донести до них свої плани і наміри.

*Драйвер (фактор) вартості* – це просто будь-яка змінна, що впливає на вартість бізнесу. Проте, щоб ними можна було користуватися, треба встановити їхню взаємозалежність, визначити, який з них має найбільший вплив на вартість, і покласти відповідальність за цей параметр на конкретних людей, які беруть участь у досягненні цілей організації [3].

Необхідно розробити продуману до дрібниць систему драйверів вартості — до найменшого детального рівня, де драйвер вартості ув'язується з показниками, на основі яких приймаються рішення, залежні безпосередньо від функціональних і оперативних менеджерів. Загальні драйвери вартості, такі як зростання обсягу продажів, прибуток від основної діяльності, оборотність капіталу, однаково добре застосовані майже до всіх ділових одиниць, але їм не вистачає конкретності, і вони приносять мало користі на низовому рівні.

На рисунку 5.2 показано, що драйвери вартості можна використовувати на трьох рівнях: загальному, де прибуток від основної діяльності в поєднанні з показником інвестованого капіталу служить основою для розрахунку рентабельності інвестицій; рівні ділової одиниці, де особливо доречні такі параметри, як клієнтська база; низовому, де потрібна гранична деталізація, щоб пов'язати драйвери вартості з

конкретними рішеннями, що знаходяться в компетенції оперативних менеджерів.

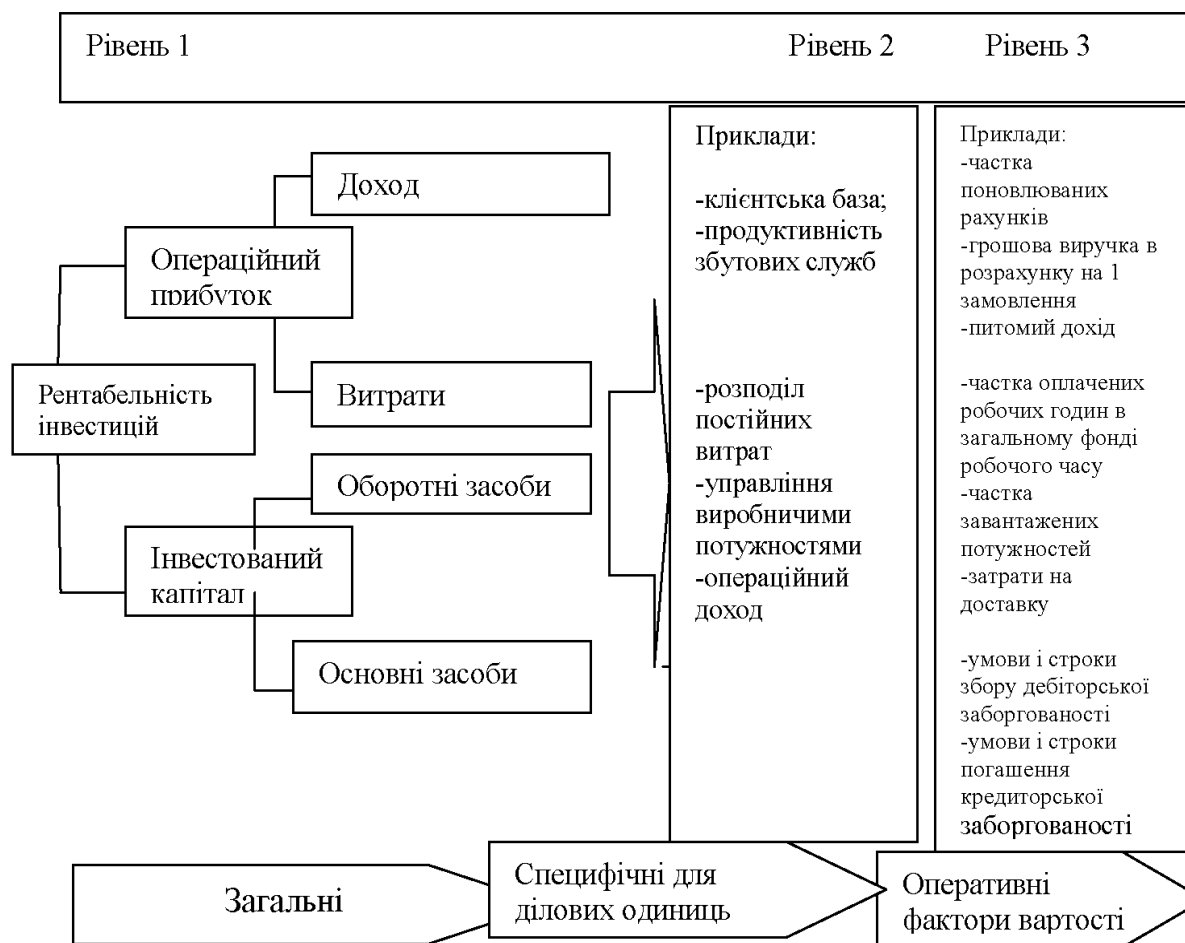


Рисунок 5.2 – Визначення факторів вартості на різних рівнях [3]

Виявлення ключових драйверів вартості — це також творчий процес, у якому доводиться діяти методом проб і помилок. За допомогою механічних прийомів, заснованих на наявній інформації, і суто фінансових підходів рідко вдається виявити ключові драйвери вартості. Ув'язування їх з діловими рішеннями дозволяє сформуванню «дерева» драйверів вартості, яке у свою чергу полегшує ухвалення правильних рішень. Так, прибуток від основної діяльності можна поділити на сегменти за типами продуктів, географічними зонами або категоріями споживачів.

Драйвери вартості не можна розглядати у відриві один від одного. Наприклад, підвищення ціни само по собі може істотно збільшити вартість, якщо не втратити значної частки ринку [5]. З цієї причини слід аналізувати різні сценарії розвитку подій, щоб краще зрозуміти взаємозв'язок між драйверами вартості. Драйвери вартості і сценарії додають управлінню вартістю реалістичності, оскільки пов'язують дії менеджерів з їхніми наслідками для вартості компанії. Усі разом ці елементи складають вартісне мислення, без якого неможливе справжнє управління вартістю.

Приклад дерева драйверів вартості роздрібною фірми з продажу окулярів і супутніх товарів наведено у статті [4].

#### **5.4 Основні етапи впровадження концепції VBM на підприємстві**

Корпоративна переорієнтація на максимізацію вартості створила і нове поле професійної діяльності: надання послуг з розроблення, адаптації і впровадження «вартісних» технологій управління. Прагнення учасників ринку диференціювати свою пропозицію призвело до того, що разом з класичною моделлю дисконтованого грошового потоку сьогодні існує досить широкий спектр «новаторських продуктів», побудованих на основі спеціально сконструйованого економічного показника, зміна якого і слугує мірою успіху. EP, SVA, EVA®, REVA, CVA, CFROI, MVA, TSR, TBR – і це неповний перелік популярних показників вартості.

Найчастіше рішення при вибір конкретного показника вартості приймає фінансовий керівник на підставі особистого досвіду або під впливом рекламних буклетів консалтингових та інвестиційних компаній.

Усі показники вартості по суті мають одну основу: нова вартість створюється тоді, коли віддача на наданий інвесторами капітал перевищує очікувану прибутковість від вкладень з аналогічним ризиком. Який би

термін або зовнішня оболонка не використовувалися, застосування будь-якої з методик для вартісних оцінок дасть один і той самий результат, якщо розрахунки коректні і допущення погоджені.

Концептуальною базою навіть найдосконалішої конструкції «управління вартістю» залишається базовий принцип корпоративних фінансів: вартість компанії визначається грошовими потоками, які вона може генерувати в майбутньому, дисконтованими за ставкою дохідності, що враховує сукупні ризики активів компанії і ризики фінансування.

Об'єднавши весь попередній досвід розвитку концепцій управління, вартісний підхід відображує якісний стрибок в ідеології оцінювання та ухвалення управлінських рішень. Від традиційного аналізу фінансових результатів за період і їх зіставлення з аналогічними показниками в минулому менеджмент переходить до довгострокового прогнозу грошових потоків і безперервного моніторингу випереджаючих нефінансових індикаторів. Найважливішою метою стає максимізація вартості компанії, а головною відмінною рисою корпоративного управління – націленість у майбутнє. Управління вартістю – це управління майбутнім.

Управління вартістю принципово відрізняється від систем планування, прийнятих у 1960-ті роки. Воно перестало бути функцією виключно керівного апарату і покликане вдосконалювати ухвалення рішень на всіх рівнях організації. У ньому з самого початку закладена передумова, що командно-адміністративний стиль ухвалення рішень зверху вниз не дає належних результатів, особливо в крупних багатoproфільних корпораціях. А отже, менеджерам нижчої ланки потрібно навчитися використовувати вартісні показники для ухвалення кращих рішень.

Проте в управлінні вартістю приховані і пастки. Воно може бути зведене до апаратних занять адміністративного персоналу, що ніяк не позначаються на оперативних менеджерах нижчої ланки і рішеннях, прийнятих ними.

Як і корпоративне планування в стилі 1960-х років, управління вартістю може перетворитися на неповоротку систему, пов'язану з величезним адміністративним штатом фахівців, які не мають практичного досвіду управління виробництвом, витрачають більшість свого часу на спроби прогнозувати макроекономічні змінні, такі як ВВП, і майже не мають уявлення про те, що таке конкурентна стратегія на рівні ділової одиниці. Замість реального управління вартістю компанія в цьому випадку лише створює видимість радіння про вартість.

Які висновки можна зробити? Управління вартістю — це інтегруючий процес, направлений на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях організації за рахунок концентрації загальних зусиль на ключових факторах вартості.

Але управління вартістю не має зводитися до методології вартісного оцінювання. Його головне завдання — намітити цілі і шляхи зміни корпоративної культури. Менеджера, орієнтованого на вартість, тонкощі організаційної поведінки турбують не менше, ніж використання вартості як критерію ефективності і інструменту для ухвалення рішень.

При добре відрегульованому управлінні вартістю управлінські процеси, такі як планування і оцінювання результатів діяльності, забезпечують тих, хто приймає рішення на різних рівнях організації, правильною інформацією і необхідними стимулами для створення нової вартості.

В інтелектуальному бізнесі, переважно реалізованому у формі малого підприємства, на нашу думку, набагато простіше впровадити концепцію вартісно-орієнтованого управління з самого початку його заснування, ніж у великій корпорації, яка до того ж існує вже багато років. В основному молоді, креативні, творчі співробітники малого інтелектуального підприємства скоріше освоюють сутність вартісно-орієнтованого способу мислення. Основні етапи впровадження концепції VBM на підприємстві зображено на рисунку 5.3.

Етап 1	Етап 2	Етап 3	Етап 4	Етап 5
Визначення точки відліку - оцінювання ринкової вартості підприємства	Складання схеми факторів вартості бізнесу	Створення системи оцінювання оперативних і стратегічних управлінських рішень	Аналіз внеску підрозділів до вартості бізнесу	Підготовка звіту з позиції управління вартістю
	Впровадження системи оперативного контролю над вартістю активів			
	Підготовка кадрів			

Рисунок 5.3 – Основні етапи впровадження концепції VBM на підприємстві

### 5.5 Оцінювання вартості бізнесу

Існує три підходи до визначення вартості підприємства (бізнесу): витратний, порівняльний і дохідний (прибутковий).

У практиці операцій з оцінюванням підприємств зустрічаються різні ситуації. При цьому кожному класу ситуацій відповідають свої, притаманні тільки йому, підходи і методи. Для правильного вибору методів необхідно заздалегідь класифікувати ситуації оцінювання з використанням угруповання об'єктів, типу операції, моменту, коли відбувається оцінювання, і т. д. При цьому, якщо на ринку обертаються десятки або сотні однорідних об'єктів, доцільне застосування порівняльного методу. Для оцінювання складних і унікальних об'єктів переважно використовують витратний підхід.

Певні види підприємств, як правило, оцінюються на основі їхнього комерційного потенціалу (наприклад бензозаправна станція або готель). Об'єми продажів бензину, кількість постояльців у готелі є джерелами доходу, що після порівняння з вартістю операційних витрат дає змогу визначити прибутковість певного підприємства. Такий підхід до



оцінювання називається дохідним (прибутковим). Цей метод заснований на капіталізації або дисконтуванні прибутку, що буде отриманий у разі здачі нерухомості в оренду. Результат оцінювання за цим методом включає і вартість будівлі, і вартість земельної ділянки.

Якщо підприємство (бізнес) не продається і не купується і не існує розвинутого ринку цього бізнесу, коли міркування отримання доходу не є основою для інвестицій (лікарні, урядові будівлі), оцінювати можна на основі визначення вартості будівництва з урахуванням амортизації і додавання вартості відшкодування зносу, тобто за допомогою *витратного підходу*.

У тому випадку, коли існує ринок бізнесу, подібний оцінюваному, можна використовувати для визначення ринкової вартості *порівняльний або ринковий підхід*, що базується на виборі зіставних об'єктів, уже проданих на ринку.

Кожний з трьох названих підходів припускає використання в роботі властивих йому методів [5, 6].

**Дохідний (прибутковий) підхід** передбачає використання:

- *методу прямої капіталізації*. Метод застосовується до тих підприємств, які встигли накопичити активи в результаті капіталізації їх в попередні періоди; іншими словами, цей метод найбільш адекватний оцінюванню «зрілих» за своїм віком підприємств;

- *методу непрямой капіталізації (дисконтованих грошових потоків)*. Метод орієнтований на оцінювання підприємства, що діє і далі продовжує функціонувати. Він більше застосовний для оцінювання молодих підприємств, що не встигли заробити достатньо прибутків для капіталізації в додаткові активи, проте мають перспективний продукт і явні конкурентні переваги порівняно з існуючими і потенційними конкурентами.

*Дохідний підхід* заснований на тому, що вартість нерухомості, у яку вкладений капітал, має відповідати поточній оцінці якості і кількості доходу, який ця нерухомість здатна принести.

*Дохідний підхід* – це сукупність методів оцінювання вартості нерухомості, заснованих на визначенні поточної вартості очікуваних від неї доходів і прибутку.

Основною передумовою розрахунку вартості таким підходом є задача в оренду об'єкта нерухомості. Для перетворення майбутніх доходів від нерухомості в поточну вартість здійснюється капіталізація доходу.

***Етапи дохідного підходу:***

1 Розрахунок суми всіх можливих надходжень від об'єкта оцінювання.

2 Розрахунок дійсного валового доходу.

3 Розрахунок витрат, пов'язаних з об'єктом оцінювання:

- умовно-постійні;

- умовно-змінні (експлуатаційні);

- резерви.

4 Визначення величини чистого операційного доходу.

5 Перетворення очікуваних доходів у поточну вартість за допомогою ставки дисконтування.

***Переваги дохідного підходу:***

1 Урахування перспектив діяльності та розвитку підприємства як цілісного земельно-майнового та соціально-організаційного комплексу виходячи з колишнього досвіду, досягнутих результатів і сформованих ринкових умов.

2 Можливість урахування специфіки ринкових умов для певного об'єкта за допомогою правильного визначення рівня дисконту чи коефіцієнта капіталізації.

3 Урахування інтересів інвесторів.

4 Урахування рівня ризику (через ставку дисконта).

***Недоліки дохідного підходу:***

1 Аналітичні процедури формування ставок дисконтування та капіталізації мають надто суб'єктивний характер.

2 Можливі декілька норм дохідності, що ускладнює прийняття рішення.

3 Неможливість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінювання та нестабільності реальних процесів припливу та відтоку капіталу.

4 Складність прогнозування грошових потоків.

5 Трудомісткість розрахунків.

***За методом непрямой капіталізації вартість бізнесу визначається як***

$$B = \sum \frac{ЧОД_i}{(1+r)^n} + R, \quad (5.1)$$

або

$$B = PV + R, \quad (5.2)$$

де  $ЧОД_i$  – чистий операційний дохід  $i$ -го року;

$r$  – ставка дисконту у вигляді десяткового дробу;

$n$  – кількість періодів, що відділяють поточний період від дати оцінювання;

$R$  – вартість реверсії (продажу в постпрогнозному періоді).

Незалежно від того, чи планується продаж підприємства в постпрогнозному періоді, визначення вартості реверсії засновано на передумові, що підприємство (бізнес) здатне приносити дохід і після закінчення прогнозного періоду.

Можна виділити два основних варіанти:

- після закінчення прогнозного періоду підприємство стає банкрутом і ліквідується (тоді застосовується метод розрахунку за ліквідаційною вартістю);

- після закінчення прогнозного періоду доходи підприємства стабілізуються, і в залишковий період матимуть місце стабільні довгострокові темпи зростання або нескінченні рівномірні доходи (використовується метод прямої капіталізації).

Для розрахунку вартості в постпрогнозному періоді використовується *метод прямої капіталізації*: дисконтований дохід останнього прогнозного року і ставка капіталізації  $k$ :

$$R = \frac{ЧОД}{k} . \quad (5.3)$$

## 5.6 Перспективи VBM в Україні

У 2011 році в Інституті контролінгу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана провели експертне дослідження вітчизняних підприємств щодо використання ними інноваційних інструментів фінансового управління.

Результат показав вкрай низький рівень розвитку VBM у корпоративному секторі України. Лише 5 % досліджуваних підприємств розраховують вартісно-орієнтовані показники (EVA, CVA). Близько 30 % великих компаній взагалі не обчислюють середньозважену вартість капіталу (WACC) і не використовують ставку дисконтування як для вартісно-орієнтованого управління, так і оцінювання бізнес-проектів. Крім того, на 16 % підприємств оцінювання інвестицій не здійснюється в принципі, а керівники фінансово-економічних служб 11 % досліджуваних компаній навіть і не чули про такий інструмент, як ставка дисконтування [7].

Аналізуючи системи управління фінансами українських підприємств, доводиться констатувати, що на більшості з них запровадження вартісного підходу і не планують. Щодо тих компаній, керівництво яких декларує використання концепцій VBM, то насправді жодних реальних кроків не проводиться.

Ці дані свідчать про низький рівень впровадження концепції VBM на українських підприємствах. То чи потрібно їм переходити на вартісно-орієнтовану систему управління? Так, у світі є чимало прикладів ефективності цієї концепції. Але наскільки вона прийнятна для української економіки?

Справа в тому, що в українській економіці існує низка перешкод, які роблять ідеальну концепцію не зовсім «ідеальною»:

- недостатній розвиток фондового ринку;
- закритість суб'єктів бізнесу;
- непередбачуваність багатьох умов, якими є несподівані зміни законодавства або упереджене ставлення до компанії державних органів з політичних причин.

На нашу думку, навряд чи концепція ValueBased Management поширяться в Україні найближчим часом. Основна перешкода застосування цього методу полягає в тому, що складно рахувати і складно впроваджувати. По-перше, щоб розраховувати EVA, компанії потрібно перейти від традиційних форм звітності до управлінських. По-друге, знадобляться додаткові матеріальні та людські витрати, оскільки VBM потребує певних розрахункових моделей. Крім того, персонал компанії навряд чи легко сприйме цей метод, що, безсумнівно, теж потрібно враховувати.

Можна заперечити, що критерій вартості недосконалий. Але сьогодні нема іншого, рівного йому за здатністю відобразити в єдиному показнику безліч найрізноманітніших факторів, від яких залежить сьогоднішнє і майбутнє компанії [7].

## **Тема 6. Інформаційне забезпечення інтелектуального бізнесу**

### **План лекції**

- 6.1 Отримання, застосування і створення інформації в бізнесі.
- 6.2 Класифікація джерел інформації в підприємницькій діяльності.
- 6.3 Джерела інформаційного забезпечення інтелектуального бізнесу.
- 6.4 Засоби інформаційного забезпечення інтелектуального бізнесу.

### **6.1 Отримання, застосування і створення інформації в бізнесі**

Сучасний бізнес є крупним споживачем інформації. Інформаційні технології на підприємстві – це не лише обслуговування комп'ютерів і вибір програмного забезпечення. Уся діяльність учасника ринку заснована на здобутті, застосуванні і створенні інформації.

#### *Здобуття інформації*

Для створення бізнесу потрібно оцінити його можливу прибутковість і затребуваність. Частіше користуються доступними публічними джерелами інформації: газети, телебачення, Інтернет. Тут часто проводять віртуальний аудит, інформуючи про нові можливості у сфері інформаційного бізнесу. Новини світових виробників повідомляють тенденції ринку.

Набагато цікавіше отримати унікальну інформацію, що миттєво введе новий бізнес у лідери. Така інформація може бути надана агентствами з вивчення ринку [8].

Дуже цікаві варіанти для відкриття нового бізнесу здатні запропонувати винахідники. Для вже працюючого бізнесу нова інформація може стати ключем для здійснення угоди або, навпаки, згорання бізнесу.

#### *Застосування інформаційних технологій*

Сучасні керівники все частіше визнають необхідність кваліфікованих програмістів, які обслуговують комп'ютери. Інформаційні

технології розвиваються дуже активно. Грамотні співробітники відстежують усі зміни в обов'язковому порядку і завжди можуть порекомендувати ефективні інформаційні нововведення. Нові технології зберігання, захисту і обробки інформації покликані сформувати на підприємстві особливе інформаційне середовище. А налагоджена інформаційна система сама по собі здатна стати товаром, який можна запропонувати для використання в аналогічному бізнесі.

### *Створення інформації*

Підприємство постійно генерує інформацію, будь то щоденні відомості для управління або звітність, встановлена законодавчо. Захист інформації будь-якого рівня набуває величезного значення.

Важливо сформувати позитивний образ своїх товарів для споживача. Будь-які негативні публічні повідомлення здатні різко зменшити продажі. Особливий акцент треба зробити на широкій рекламі. Адже відомості про підприємство і його товари рядовому споживачу треба десь отримати. Барвиста реклама, що запам'ятовується, – фактор збільшення продажів.

## **6.2 Класифікація джерел інформації в підприємницькій діяльності**

Інноваційна діяльність підприємства заснована на ухваленні управлінських рішень. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності важливо мати доступ до необхідної і достатньої інформації, вміти своєчасно отримувати і переробляти величезну кількість даних, що безперервно змінюються. Переробка великого обсягу даних буде ефективною лише в тому випадку, якщо інформація, що доходить до споживача, є достовірною, поступає своєчасно, регулярно, у повному обсязі і вигляді, що задовольняє інформаційні потреби фахівця з інновацій.

Отже, головною властивістю інформації як продукту є достовірність: з одного боку, це досягається за рахунок звернення до надійних джерел, а з іншого – повторною перевіркою відомостей (можливі як повторна перевірка джерела і встановлення способу отримання інформації, так і перехресна повторна перевірка).

Інформаційне забезпечення має бути своєчасним: інформація – це ресурс, який, як ніщо інше, характеризується своєю актуальністю і корисний лише в тому випадку, коли наданий у потрібний момент і адекватний реальності.

Під інформаційним забезпеченням діяльності підприємства розуміється діяльність зі збору відомостей про стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, на підставі яких приймаються оперативні і стратегічні рішення.

Успіх прийнятих рішень залежить від **якості інформаційного забезпечення, що має відповідати таким вимогам:**

- точність (повідомлення містять відомості, відповідні дійсності);
- об'єктивність (відбір відомостей не залежить від особистих поглядів і схильностей як джерела інформації, так і її одержувача);
- повнота (склад інформації достатній для проведення аналізу і ухвалення рішення);
- актуальність (інформація надійшла своєчасно).

Основним джерелом інформації про стан макросередовища є засоби масової інформації, що містять оперативні відомості про індекс інфляції, валютні курси, ставки і умови банківського кредиту. Дані Держкомстату України дають змогу оцінити тенденції розвитку виробництва, товарообігу, платоспроможності населення. Для підприємця завжди є актуальними офіційні матеріали з оподаткування, бухгалтерського обліку, порядку ведення валютних операцій і т.ін., що розміщуються у відповідних виданнях.



**Джерела інформації про стан внутрішнього середовища фірми** поділяються на звітні, моніторингові і прогнозні.

**1 Звітні джерела** містять ретроспективні відомості у вигляді узагальненої інформації за певний період:

- економічні: звіти з виконання планів фірми за різними показниками: витратами; цінами і націнками; запасами і оборотністю; виконанням планів окремими підрозділами; ефективністю використання устаткування;

- маркетингові: виконання плану з асортименту, розміри і частка ринку, дані маркетингових досліджень конкурентів і покупців, організації продажів і сервісу, ефективності реклами;

- фінансові: бухгалтерський баланс фірми, звіт про прибутки і збитки, розрахункові показники ліквідності, кредитоспроможності;

- кадрові: рух кадрів, продуктивність праці;

- ситуаційні: комплексний звіт за виділеним напрямом розвитку.

Велика кількість звітної інформації може призвести до її надмірності, відсутність ефективної структурованості звітів – до труднощів у пошуку і аналізі потрібної інформації. В обох випадках такі звіти важко використовувати для ухвалення рішення.

**2 Моніторингові джерела** дають змогу вести практично безперервний моніторинг інформації, що з'являється, про господарські здійснювані операції. Для здобуття такої інформації застосовується збір даних «у реальному режимі часу» з використанням інформаційних технологій локальних і галузевих мереж, спеціалізованих сайтів в Інтернеті.

**3 Прогнозна інформація** генерується розрахунковим і експертним шляхом як інформація про майбутнє (отже, до неї можна віднести планову інформацію). Прогнози будуються на основі економічного і фінансового аналізу з використанням засобів статистичних (динамічних), індексних,

факторних, кореляційних та інших методів обробки вихідної інформації. Прогнози формуються шляхом екстраполяції, регресії, економічних моделей (лінійного програмування, масового обслуговування і т. ін.). У свою чергу прогнози слугують відправними даними для планування.

Існує безліч форм джерел інформації, способів її здобуття і обміну. Джерела інформації можуть бути зовнішніми і внутрішніми, відкритими і закритими, захищеними і незахищеними. За способом здобуття інформація може бути первинною, отримуваною під час «польових досліджень», і вторинною, отримуваною при «кабінетних дослідженнях».

**Первинна інформація** – це відомості і матеріали, що збираються для вирішення конкретної проблеми або завдання. Дослідження, покликані забезпечити отримання ненаявних даних, називаються первинним аналізом, або польовими дослідженнями (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1 – Переваги і недоліки первинної інформації

Переваги	Недоліки
1) доступність для внутрішнього використання і прихованість від конкурентів	1) трудомісткість збору інформації
2) достовірність, оскільки відома і контролюється методологія збору даних	2) висока вартість отримуваної інформації
3) надійність інформації, що отримується відповідно до конкретних цілей дослідження	3) недоступність деяких видів інформації для широкого кола користувачів

**Вторинна інформація** – це дані, зібрані і опубліковані іншими. Систематичний збір і аналіз усієї вторинної інформації називається кабінетними дослідженнями, доцільними при вивченні ємності ринку, стану цін, асортименту продукції, обсягу продажів, політики просування продукції конкурентів (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2 – Переваги і недоліки вторинної інформації

Переваги	Недоліки
1) достатня швидкість збору і порівняно невисока його вартість	1) ненадійність інформації через невідомість методології збору і обробки
2) наявність декількох джерел інформації, що дає змогу зіставляти і порівнювати різні дані	2) обмеженість опублікованих результатів і суперечність інформації, отриманої з різних джерел
3) можливість отримати інформацію, яку фірма сама зібрати не може	3) «старіння» зібраної і опублікованої інформації, особливо статистичних даних
4) незамінність на стадії попереднього дослідження	

Виходячи з цього можна сформулювати **вимоги до вторинної інформації**: вона має бути своєчасною, точною, достовірною, відповідати сфері діяльності і цілям, що стоять перед споживачем інформації.

Обмін інформацією може здійснюватися шляхом безпосереднього контакту, телефонною, телеграфною лініями зв'язку, за допомогою радіо, телевізійного, супутникового, комп'ютерного зв'язку.

Сучасний етап розвитку відкритих джерел інформації, що є найпоширенішим джерелом, ґрунтується на автоматизованій обробці і передачі інформації і формуванні комп'ютерних баз і банків даних. Під базами даних розуміється спеціально нагромаджувана, певним чином організована і постійно підтримувана інформація з тієї або іншої тематики. Об'єднані одним способом здобуття, зберігання і обробки бази даних прийнято називати банками даних. Банки даних, що ієрархічно вищі за бази даних, уже стали в розвинених країнах основою інформаційних послуг взагалі і інформаційного забезпечення інноваційної діяльності зокрема.

Для ухвалення обґрунтованого рішення інноваційному менеджеріві, який працює з великими обсягами інформації, не обійтися без таких експертних систем, що попередньо створені на базі сучасних технічних засобів обробки даних і використовують вироблені раніше прийоми формалізації ситуацій.

*Комп'ютерна експертна система* – це програма, здатна виробляти рекомендації для різних поведінкових ситуацій, використовуючи інформацію з різних баз даних фірми, а також інформацію, отриману від користувача. Експертні системи базуються на діалозі людини і машини і тому дають змогу моделювати різні ситуації для ухвалення рішень, що дуже важливо при розробленні, плануванні і реалізації нововведення. Вдало розроблена експертна система складається з набору альтернативних рішень, системи критеріїв оцінювання цих рішень, співвідношення критеріїв, вираженого у вагах критеріїв, і містить основні правила багатокритерійних оцінок альтернативних рішень [8].

### **6.3 Джерела інформаційного забезпечення інтелектуального бізнесу**

Діяльність творців, винахідників і раціоналізаторів потребує наявності інформаційних ресурсів, необхідних для використання при створенні інтелектуального продукту, що має потенціал перетворитися на об'єкти права інтелектуальної власності, а також для подальшого набуття прав інтелектуальної власності на нього.

Такими ресурсами в першу чергу є загальні та спеціальні бібліотеки, що являють собою сховища вітчизняної та іноземної літератури за різною тематикою.

Важливим інформаційним ресурсом є джерела законодавства з питань інтелектуальної власності, об'єднані в загальну нормативно-

правову базу з питань інтелектуальної власності (як на паперових, так і електронних носіях), що забезпечують функціонування сфери інтелектуальної власності в Україні.

До них належать вісім Кодексів, 10 спеціальних законів, 26 законів і понад 100 підзаконних актів, затверджених Кабінетом Міністрів України або наказами відповідних центральних органів виконавчої влади.

Частиною національного законодавства у сфері інтелектуальної власності є також понад три десятки чинних міжнародних і міжурядових договорів і угод. Упорядковані за певними ознаками (структуровані) відомості, що створюються під час виконання функцій, покладених на Державну службу інтелектуальної власності України і заклади, які входять до державної системи правової охорони інтелектуальної власності, складають значну частину інформаційних ресурсів України у сфері інтелектуальної власності.

До інформаційних ресурсів Державної служби інтелектуальної власності України входять публікації на паперових та електронних носіях.

Публікації на паперових носіях включають офіційні бюлетені «Авторське право і суміжні права» і «Промислова власність», описи до патентів на винаходи і корисні моделі, а також нормативно-правові, методичні та довідкові видання з питань інтелектуальної власності.

Офіційний бюлетень «Авторське право і суміжні права» видається з 2002 року з періодичністю не менше двох разів на рік однією книгою.

Офіційний бюлетень «Промислова власність» видається з 1993 року з періодичністю двічі на місяць (починаючи з 2007 року) у двох книгах:

- Книга 1 «Винаходи, корисні моделі, топографії інтегральних мікросхем»;
- Книга 2 «Промислові зразки, знаки для товарів і послуг, кваліфіковані зазначення походження товарів».

Опис патенту на винахід (корисну модель) є найбільш повним і вичерпним джерелом інформації стосовно винаходу (корисної моделі). Опис розкриває суть винаходу (корисної моделі) і підтверджує обсяг правової охорони, визначений формулою винаходу (корисної моделі).

До електронних інформаційних ресурсів входять бази даних, інформаційно-довідкові системи і Цифрова патентна бібліотека. Зазначені ресурси переважно складаються з патентно-інформаційних ресурсів, створенням яких займається Державне підприємство «Український інститут промислової власності».

В Україні функціонує міцна і ґрунтовна патентно-інформаційна база, створена з метою забезпечення виконання положень чинного законодавства в частині, що стосується проведення експертизи об'єктів промислової власності. Вона охоплює як національну, так і зарубіжну патентну документацію.

Найбільші в Україні інформаційні ресурси (як національної, так і зарубіжної патентної документації) придатні для проведення патентних досліджень, зосереджені у Фонді патентної документації громадського користування філії «Український центр інноватики та патентно-інформаційних послуг» Державного підприємства «УІПВ».

Основними Інтернет-ресурсами державної системи правової охорони інтелектуальної власності є:

- офіційний вебпортал Державної служби інтелектуальної власності України ([www.sips.gov.ua](http://www.sips.gov.ua));
- вебсайт Державного підприємства «Український інститут промислової власності» ([www.uipv.org](http://www.uipv.org));
- вебсайт Українського центру інноватики та патентно-інформаційних послуг ([www.iii.ua](http://www.iii.ua));
- вебсайт Державного підприємства «Українське агентство з авторських і суміжних прав» ([www.uacr.kiev.ua](http://www.uacr.kiev.ua)).

Крім того, до джерел патентної інформації, інформації з питань авторського права, інформації щодо комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності належать певні зарубіжні та міжнародні джерела в мережі Інтернет, доступ до деяких з них надається як на безоплатній, так і оплатній основі.

Необхідна інформація експертного та наукового характеру також публікується в різних періодичних вітчизняних і зарубіжних виданнях:

- спеціалізованому виданні ДСІВУ «Промислова власність у цифрах»;
- журналі «Інтелектуальна власність»;
- журналі «Винахідник і раціоналізатор»;
- бюлетені «Промислова власність»;
- журналі «Теорія і практика інтелектуальної власності» тощо.

Відомості про способи комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності, реалізації результатів творчих напрацювань у господарстві та отримання доходів не є такими розповсюдженими, як наведена вище інформація. Інформаційна база таких відомостей в Україні досить обмежена нормативно-правовими документами внаслідок того, що ці питання належать до сфери діяльності різних органів влади за відсутності загальнодержавного органу координування [9].

#### **6.4 Засоби інформаційного забезпечення інтелектуального бізнесу**

Для інтелектуального бізнесу характерна потреба в нових комерційних ідеях, для втілення яких на всіх етапах проєкту необхідне інформаційне забезпечення: від відомостей про нові науково-технічні розробки до технічної і технологічної документації виробничих процесів. Інноваційна діяльність завжди пов'язана з трансформацією ідей у новий

продукт, що впроваджується на конкретному ринку, або новий спосіб застосування вже відомих продуктів.

Для того щоб спланувати проєктування інновації, здійснити інформаційно-пошуковий процес, направлений на виявлення нових наукових відкриттів і розробок, провести експертизу зібраних відомостей і перетворити її на необхідну для подальших етапів інформацію, довести виявлену ідею до стадії комерційного продукту, оцінити економічну ефективність проєкту і налагодити серійне виробництво, *необхідно створити надійну систему інформаційної підтримки, інтегровану в систему управління підприємством.*

Серед тенденцій, що склалися, можна відзначити впровадження в діяльність організацій автоматизованих систем проєктування, розроблення і супроводу інформаційних систем, у тому числі CASE-засобів, пакета прикладних програм Allfusion Modeling Suite, технологій «клієнт-сервер». Завдяки ним і існують економічні інформаційні системи (ЕІС).

ЕІС - це система, призначена для збирання, зберігання, пошуку, оновлення, обробки та видачі інформації в часі про діяльність економічного об'єкта на запит користувачів.

До структури ЕІС входять функціональна і забезпечувальна підсистеми. Функціональна містить планування, облік, контроль, регулювання і мотивації. Забезпечувальна – технічне, лінгвістичне, математичне, інформаційне й інші види забезпечення.

Як правило, ЕІС є предметно-орієнтованими, їхніми основними завданнями є реалізація цілей економічної діяльності в тій або іншій предметній сфері. Серед них розробляються і упроваджуються автоматизовані банківські системи, бухгалтерські і фінансово-аналітичні системи, маркетингові інформаційні системи, податкові системи, системи страхування і т. ін. Для використання в інноваційному підприємстві всі вони мають містити інтегровану систему інформаційного забезпечення,



аби на кожному етапі проєкту забезпечувати процес перетворення нової ідеї в новий (удосконалений) комерційний продукт (послугу, технологію) необхідною, коректною і актуальною інформацією в повному обсязі з мінімальними витратами часових, фінансових, кадрових та інших ресурсів компанії.

До основних функцій ЕІС належать:

- збір і підготовка економічної інформації для її наступного введення в систему;
- введення вихідних даних, що відображують основні параметри об'єкта управління;
- вирішення завдань економічного характеру, спрямованих на підтримку характеристик системи на заданому рівні;
- виконання операцій, внутрішньо обумовлених функціонуванням самої ЕІС.

Найважливішими принципами побудови ефективних ЕІС є:

- розумна централізація – більшість операцій перетворення даних зосереджується в одному або декількох центрах, оснащених комп'ютерами, що дає змогу знизити собівартість операцій, і одночасно створює передумови для інтеграції обробки;
- інформація на всіх рівнях і у всіх функціональних системах управління;
- комплексність – автоматизують усі процедури перетворення інформації на всіх стадіях (одержання, збір, реєстрація, передача, зберігання, обробка, виведення інформації й ухвалення рішення, тобто вироблення керівних впливів).

При створенні ЕІС основними є аналіз і синтез циркулюючої інформації, під якою розуміють відображену різноманітність явищ, фактів, процесів, що мають місце в реальній системі. Аналіз інформації дозволяє виділити основні проблеми, вирішені дослідниками й проєктувальниками

ЕІС: побудова моделей ЕІС; аналіз структур даних; оптимізація розміщення інформації в пам'яті системи; організація зберігання, коректування й перетворення даних ЕІС; визначення раціональної структури й функцій ЕІС; вибір ЕІС, ефективних в умовах ринкової економіки.

У цей час практикується два принципово різні підходи до побудови ЕІС. Перший підхід зводиться до того, що потоки інформації й алгоритми її перетворення вибудовують виходячи з існуючої системи управління, другий припускає розроблення «ідеальної» системи управління без урахування особливостей існуючої. На наш погляд, необхідно поєднувати обидва підходи.

### **Приклади економічних інформаційних систем [14]**

*Інформаційна система з відшукування ринкових ніш.* При купівлі товарів у деяких фірмах інформаційна система реєструє дані про покупця, що дає змогу визначати групи покупців, їхній склад і запити, а потім орієнтуватися у своїй стратегії на найбільш численну групу; посилати потенційним покупцям різні пропозиції, рекламу, нагадування; надавати постійним покупцям товари і послуги в кредит, зі знижкою, з відстрочкою платежів.

*Інформаційні системи, що прискорюють потоки товарів.* Припустимо, фірма спеціалізується на поставках продуктів у певний заклад. Як відомо, мати великі запаси продуктів на складах фірми дуже не вигідно, а не мати їх неможливо. Для того щоб знайти оптимальне рішення цієї проблеми, фірма встановлює термінали в обслуговуваній установі та підключає її до інформаційної системи. Замовник прямо з терміналу вводить свої побажання за наданим йому каталогом. Ці дані надходять в інформаційну систему з обліку замовлень.

Менеджери, роблячи вибірки, за якими надійшли замовлення, приймають оперативні управлінські рішення з доставки замовнику потрібного товару за короткий проміжок часу. Отже, економляться

величезні гроші на зберігання товарів, прискорюється і спрощується потік товарів, відслідковуються потреби покупців.

*Інформаційні системи зі зниження витрат виробництва.* Ці інформаційні системи, відстежуючи всі фази виробничого процесу, сприяють поліпшенню управління і контролю, більш раціональному плануванню і використанню персоналу і, як наслідок, зниженню собівартості виробленої продукції і послуг.

Наприклад, інформаційна система, встановлена на фірмі зі здачі автомашин в оренду, відстежує місцезнаходження, вартість і технічний стан парку прокатних машин. Це дає змогу мінімізувати втрати від простою і порожнього прогону для кожної автомашини, перерозподіляючи пропозиції відповідно до попиту.

*Інформаційні системи автоматизації технології («Менеджмент поступок»).* Суть цієї технології полягає в тому, що, якщо дохід фірми залишається в рамках рентабельності, споживачеві надаються різні знижки залежно від кількості і тривалості контрактів. У цьому випадку споживач стає зацікавлений у взаємодії з фірмою, а фірма тим самим залучає додаткову кількість клієнтів. Якщо ж клієнт не бажає взаємодіяти з певною фірмою і переходить на обслуговування до іншої, то його витрати можуть зрости через втрату наданих йому раніше знижок.

Так, наприклад, інформаційна система з продажу авіаквитків дає змогу проаналізувати архівні дані за багато років, оцінити перспективи наповнення салону, призначити розумну ціну на кожне місце, знизити кількість непроданих квитків та ін.

Фахівці-розробники, економісти і футурологи прогнозують глобальну комп'ютеризацію всіх сфер людської діяльності, не говорячи вже про інновації. ЕІС обіцяють стати більш функціональними, такими, що використовують методи штучного інтелекту, зокрема перспективні технології нейронних мереж (так званий нейробіонічний напрям науки про штучний інтелект).

Незважаючи на віддаленість втілення цих планів у життя, не можна заперечувати, що для управління процесами підприємства інтелектуального бізнесу необхідна організація інформаційної взаємодії між його підсистемами і елементами, причому такої інтенсивності і такого об'єму, що впоратися з цим потоком під силу лише обчислювальній техніці.

## **Тема 7. Мотивація виробників інтелектуальних продуктів**

### **План лекції**

- 7.1 Основні мотиваційні фактори інтелектуальних працівників.
- 7.2 Особливості мотивації інтелектуальних працівників.
- 7.3 Мотиваційний механізм в інтелектуальному бізнесі.
- 7.4 Удосконалення мотивації інноваційної діяльності персоналу.
- 7.5 Як розвинути в собі характеристики, необхідні для інтелектуального бізнесу.

### **7.1 Основні мотиваційні фактори інтелектуальних працівників**

Основними мотиваційними факторами, що спонукають до кращої роботи інтелектуальних працівників, є такі.

1 Високий і гідний рівень заробітної плати, а також різні надбавки, премії та пільги.

2 Нефінансові винагороди праці, до яких належать усі методи, що не стосуються безпосередньо оплати праці й які компанія використовує для винагороди своїм співробітникам за гарну роботу й підвищення їхньої мотивації та прихильності до організації. Існує безліч видів нематеріальних винагород:

- пільги, пов'язані з графіком роботи (гнучкий графік роботи, оплата неробочого часу та ін.);

- матеріальні нефінансові винагороди (подарунки від компанії);
- «винагороди-вдячності» – це елементарні слова подяки співробітникам за їхню роботу, висвітлення їхніх досягнень у засобах масової інформації та розміщення їхніх фотографій на дошках шани;
- винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника (підвищення співробітника, навчання за рахунок компанії).

3 Можливість саморозвитку та самовираження працівників.

4 Створення «навколишнього середовища» – певних умов праці, що стимулюють творчу діяльність. «Навколишнє середовище» має включати забезпечення працівника потрібними сучасними ресурсами, звільнення його від допоміжної роботи, надання йому самостійності. Ще одним важливим моментом у створенні сприятливих умов творчості є організація неформального спілкування (неформальні наукові комунікації під час роботи). Це види спілкування, під час яких відбувається обмін інформацією, що підвищує можливість прискорення результативності інноваційного процесу.

5 Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Творчі люди, які мають здібності до генерації ідей, потребують особливого ставлення: їх не можна змушувати працювати з дотриманням чіткого графіка роботи; при спілкуванні з ними потрібно уникати критики, суворого контролю за роботою.

Самомотивацію до праці можна підтримувати не лише шляхом матеріального заохочення, але й надання зручного для працівника графіка роботи, поліпшення організації робочого місця, присвоєння почесних звань підприємства типу «інноватор року», «активіст року», «передовик підприємства», безкоштовного відвідування навчальних семінарів, тренінгів за обраною тематикою; індивідуальних і колективних нагород, присвоєння почесних звань і титулів, знаків пошани, публічного вручення грамот, сертифікатів, значків, проведення конкурсів і публікацій їхніх результатів у внутрішньофірмових газетах, бюлетенях.

Мотивація творчих працівників до інновацій прямо пов'язана з державною науковою та інноваційною політикою. Тому інший аспект мотивації персоналу до інновацій – це стан правового захисту інтелектуальної власності. Вартісні інвестиції в наукові дослідження й розроблення інтелектуальних продуктів окупається лише в тому разі, якщо інтелектуальна власність охоронятиметься в правовому порядку.

Більшість учених зазначають, що головним мотивом інноваційної, творчої діяльності працівників є внутрішній мотив, незалежно від місця походження людини та місця її роботи. Дохід у цьому випадку не є ключовим фактором при виборі роботи або прийнятті рішення про звільнення. Інноватор більшою мірою прагне задовольнити свою потребу в освоєнні нового досвіду, інтелектуальному збагаченні, він займається виконанням своєї роботи, насамперед заради захоплення нею та пов'язаного з цим морального і духовного задоволення.

Цю особливість на українських підприємствах інколи використовують не на користь матеріальним статкам працівників, що підтверджується порівняно низьким рівнем заробітної плати працівників наукової та інженерної сфер праці (за роки незалежності України). Нематеріальні стимули для працівників підприємств мають вагомий ефект, якщо вони поєднанні з об'єктивним і відповідним (інтелектуальній праці) гарантованим щомісячним обсягом матеріальної винагороди за участь працівника в інноваційній діяльності.

Отже, для творчих працівників грошова мотивація відіграє, безумовно, важливу роль, але в деяких випадках важливішими стають мотиватори самовираження як засіб задоволення потреби вищого порядку, наприклад престиж, задоволеність роботою, кар'єра, влада і вплив, можливості самовираження як особистості. Тому важливо розробити систему мотивації, пристосовану до психології конкретної людини.

## 7.2 Особливості мотивації інтелектуальних працівників

Виробники інтелектуальних продуктів – це працівники інтелектуальної праці (працівники знань, інтелектуальні працівники, knowledge workers), функцією яких є продукування інтелектуального продукту-новації. Для підвищення результативності їхньої праці і відповідно ефективності інтелектуального бізнесу необхідно розробити і впровадити дієву систему мотивації праці. Для кожного підприємства вона буде відрізнятися залежно від типів мотивації найцінніших інтелектуальних працівників. Загалом виділяють сім груп із властивим кожній з них домінуючим внутрішнім спонуканням до праці (таблиця 7.1).

**Представників першої групи** можна назвати «фанатами» науки, інтереси яких сфокусовані переважно на реалізації своїх здібностей. Для них важлива сама атмосфера науково-технічної діяльності й такі її аспекти, як наукове оточення і відсутність тиску. Оплата праці не входить до пріоритетів.

**Для представників другої групи** значущість науково-технічної діяльності як важливої й цікавої роботи перебуває на одному рівні з високим заробітком. Їм небайдужі колеги, вони ініціативні, прагнуть реалізувати свої здібності. При цьому їхня мотивація більш виважена й спокійна.

Найвища цінність праці для **третьої групи** – зручний режим роботи. Разом із тим вона не перешкоджає прояву значного інтересу до своєї діяльності й усвідомлення її значущості. Представники цього типу віддають належне гарному оточенню, відсутності надмірного тиску, менше від інших беруть до уваги такий аспект, як відповідальність у роботі.

**Четверта група** поєднує працівників, для яких найвища цінність науково-технічної праці полягає в корисності для суспільства, що логічно сполучається з потребою у високому заробітку. Цінність відповідальності в роботі для них вища, ніж в інших і, навпаки, найменшу цінність має відсутність надмірного тиску, вага якого в інших типах мотивації є більш відчутною.

Таблиця 7.1 – Рейтинг трудових цінностей за різних типів мотивації працівників, які займаються творчою діяльністю [10]

Тип мотивації і трудові цінності	Рейтинг	Тип мотивації і трудові цінності	Рейтинг
<b>1 «Самореалізація»:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• цікава робота;</li> <li>• робота за здібностями;</li> <li>• гарні колеги;</li> <li>• можливість ініціативи;</li> <li>• відсутність тиску</li> </ul>	1 2 3 4 5	<b>5 «Заробіток і просування»:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість просування;</li> <li>• високий заробіток;</li> <li>• цікава робота;</li> <li>• гарні колеги;</li> <li>• надійне місце роботи</li> </ul>	1 2 3 4 5
<b>2 «Робота і заробіток»:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• високий заробіток;</li> <li>• цікава робота;</li> <li>• гарні колеги;</li> <li>• робота за здібностями;</li> <li>• можливість ініціативи</li> </ul>	1 2 3 4 4	<b>6 «Неприємний обов'язок»:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• високий заробіток;</li> <li>• відсутність тиску;</li> <li>• цікава робота;</li> <li>• зручний час роботи;</li> <li>• гарні колеги;</li> <li>• тривала відпустка;</li> <li>• надійне місце роботи</li> </ul>	1 2 3 3 4 4 4
<b>3 «Інші інтереси»:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зручний час роботи;</li> <li>• цікава робота;</li> <li>• гарний заробіток;</li> <li>• гарні колеги;</li> <li>• відсутність тиску</li> </ul>	1 2 3 3 4	<b>7 «Змішана мотивація»:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• цікава робота;</li> <li>• високий заробіток;</li> <li>• гарні колеги;</li> <li>• робота за здібностями;</li> <li>• відсутність тиску</li> </ul>	1 2 3 4 5
<b>4 «Заробіток і корисність»:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• корисність для суспільства;</li> <li>• високий заробіток;</li> <li>• цікава робота;</li> <li>• гарні колеги;</li> <li>• робота за здібностями</li> </ul>	1 2 3 4 5	-	-

Для п'ятої групи найважливішими цінностями, що визначають їхнє ставлення до роботи, є можливість просування в поєднанні з високим заробітком і цікавою роботою. Водночас потреби в досягненні результатів,



прояві ініціативи, корисності виражені менш відчутно. Відрізняє цю групу від інших усвідомлення її представниками необхідності мати надійне місце роботи і найменша потреба в можливості спілкування.

Працівники, у яких переважає ставлення до роботи як до неприємного обов'язку, не характерні для науково-технічної сфери. Найвища цінність для цих людей полягає у високому заробітку. **Це шоста група.**

Для представників **сьомої групи** домінуючими є цікава робота, високий заробіток і гарні колеги. Зазвичай це — найпоширеніша група.

### **7.3 Мотиваційний механізм в інтелектуальному бізнесі**

Для ефективного та конкурентоспроможного функціонування інтелектуального підприємства необхідний не тільки індивідуальний підхід до провідних творчих працівників, а й створення цілісного мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності – система зі зворотним зв'язком, яка охоплює сукупність стимулів, що формують у персоналу організації мотиваційні преференції щодо використання інновацій як основного засобу здобуття організацією конкурентних переваг [11].

Рушійною силою мотиваційного механізму є очікувана винагорода, що постає як стимул і має певну цінність для виконавця.

Складові мотиваційного механізму інноваційної діяльності підприємства наведені на рисунку 7.1.

Мотиваційний механізм буде ефективним лише тоді, коли буде ґрунтуватися не на засобах адміністративного впливу, а економічних важелях, завдяки чому керуючий вплив здійснюватиметься в режимі саморегуляції.

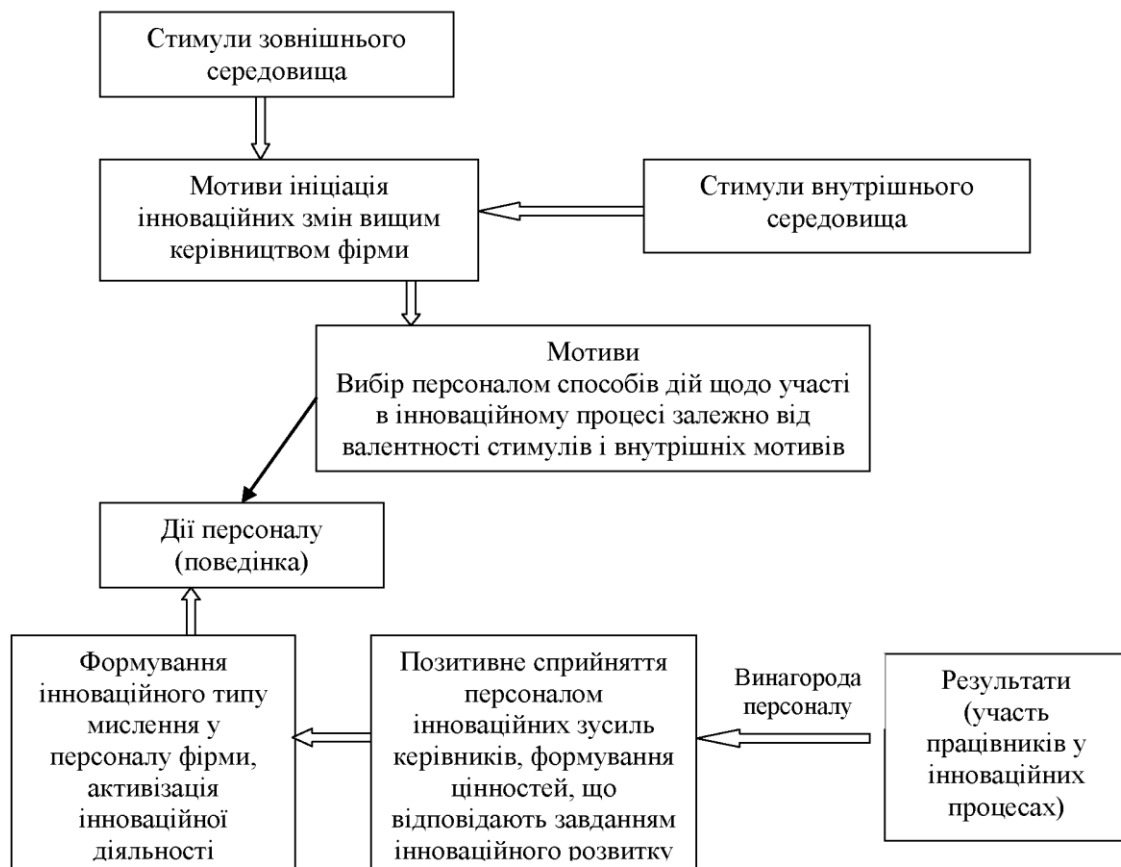


Рисунок 7.1 – Складові мотиваційного механізму інноваційної діяльності [11]

Так формується інноваційно-активна поведінка працівників організації – поведінка, що передбачає їхню високу ініціативність щодо участі у вирішенні проблем організації, результатом чого є створення і впровадження новацій, спрямованих на реалізацію завдань інноваційного розвитку.

Для того щоб система мотивації інтелектуальних працівників була дієвою, більшості українських підприємств необхідно скоротити демотивуючі фактори:

- недоступність джерел нової інформації;
- відсутність матеріального стимулювання за інноваційні ідеї, раціоналізаторські пропозиції;
- несприятливий психологічний клімат у колективі;

- відсутність можливостей прояву ініціативи, самостійності;
- недосконалість законодавства у сфері захисту прав на інтелектуальну власність тощо.

#### **7.4 Удосконалення мотивації інноваційної діяльності персоналу**

*У структурі мотивації персоналу виділяють внутрішню та зовнішню складові.*

До внутрішньої мотивації відносять зміст і значущість роботи, зацікавленість і задоволеність трудовим процесом.

Зовнішня мотивація охоплює три складові елементи. По-перше, це матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати, доплат, премій тощо. По-друге, це трудова мотивація, виражена, з одного боку, у підвищенні рівня відповідальності, самостійності при вирішенні виробничих завдань, розвитку комунікаційних зв'язків у колективі, вдосконаленні організації праці на робочому місці, а з іншого боку, у самовираженні та самореалізації працівника. По-третє, це статусна мотивація, що характеризується суспільним визнанням виробничих заслуг працівника, бажанням мати професійний і моральний авторитет, бути неформальним лідером у колективі.

Матеріальна мотивація інноваційної діяльності персоналу підприємств класифікується за такими критеріями [12]:

*1 Форма матеріальної мотивації: пряма та непряма.*

*1) пряма матеріальна мотивація:*

а) розмір окладу:

- підвищення розміру окладу за здійснення інноваційної діяльності;
- збереження середньої заробітної плати при звільненні від основної роботи для участі в інноваційній діяльності (впровадженні винаходу, корисної моделі, промислового зразка чи раціоналізаторської пропозиції);

- оплата в розмірі не нижче середнього заробітку за місцем постійної роботи за впровадження винаходу, корисної моделі, промислового зразка чи раціоналізаторської пропозиції;

б) премія:

- за ініціативність;  
- підвищення рівня продуктивності праці;  
- підвищення рівня якості продукції (технології виробництва, методу управління);

- участь у розробленні, впровадженні та освоєнні нової техніки, технологій, виробництві нової продукції, застосуванні новітніх методів праці тощо;

в) винагорода:

- автору раціоналізаторської пропозиції;  
- автору винаходу;  
- автору раціоналізаторської пропозиції (винаходу), що безпосередньо не використовується, але визнана підприємством як перспективна;

г) інші виплати:

- надбавка за стаж наукової роботи;  
- доплата за науковий ступінь кандидата або доктора наук;  
- доплата за складні умови праці (наприклад участь в експериментаторських роботах).

*2 Непряма матеріальна мотивація:*

- оплата підприємством навчання працівника;  
- оплата підприємством участі працівника в науково-практичних конференціях, публікацій наукових робіт;

- надання працівнику оплачуваної творчої відпустки для закінчення дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата або доктора наук, написання наукової праці.

## *2 Напрямок здійснення матеріальної мотивації:*

### *1) заходи прямої мотивації, спрямовані:*

- на мотивацію персоналу, посадові обов'язки якого передбачають участь в інноваційному процесі (конструктори, інженери та інші працівники);

- мотивацію персоналу, посадові обов'язки якого не містять положень щодо прямої участі в діяльності з винахідництва, раціоналізаторства тощо;

### *2) заходи непрямой мотивації, спрямовані:*

- на стимулювання підприємств, підприємців та інших зовнішніх учасників у сфері комерціалізації інновацій, розроблення і виробництва продукції на основі винаходів, корисних моделей, ноу-хау тощо;

- надання послуг інноваторам у сфері проведення патентних, інвестиційних і маркетингових досліджень, юридичного представництва інтересів перед патентним відомством і в суді.

## *3 Тривалість матеріальної мотивації:*

а) одноразова виплата або матеріальна допомога непрямой характеру (наприклад премія за проявлену ініціативність за результатами роботи над новим проектом);

б) систематичні виплати (наприклад надбавка за стаж наукової роботи).

## *4 Ієрархічна підпорядкованість матеріальної мотивації:*

1) гарантований рівень заробітної плати;

2) премії та інші виплати за результатами інноваційної (індивідуальної) діяльності працівника (місячні, квартальні або річні);

3) премії та інші виплати за результатами інноваційної діяльності відділу (квартальні);

4) премії та інші виплати за результатами діяльності підприємства в цілому (річні).

Впровадження на підприємстві системи матеріального стимулювання інноваційної діяльності персоналу передбачає застосування процедури економічного обґрунтування матеріальних виплат різних форм. Одним з розповсюджених критеріїв оцінювання ефективності застосування системи матеріального стимулювання є співвідношення отриманого ефекту від використання такої системи та здійснених витрат на її проведення. Якщо досягнуто додатковий ефект, що перевищує за розміром виплати стимулюючого характеру, система матеріального стимулювання визнається ефективною. Досягнення ефективності функціонування системи матеріального стимулювання є наслідком правильного вибору економічно обґрунтованого набору показників оцінювання, а також нормативів та умов преміювання.

Наведемо пропозицію взаємозв'язку між результатами інноваційної діяльності працівника, отриманим підприємством виграшем від роботи працівника та дією системи матеріальної мотивації (таблиця 7.2).

Таблиця 7.2 – Зв'язок системи матеріальної мотивації з результативністю інноваційної діяльності працівника

Рівень результативності інноваційної діяльності	Виграш працівника	Виграш підприємства
1	2	3
1 Розроблення працівником інноваційного продукту як об'єкта інтелектуальної власності	Визнання підприємством наукових досягнень працівника за допомогою виплати різних премій, оплати договорів навчання працівника, оплати участі працівника в науково-практичних конференціях, забезпечення працівника необхідними	Збереження та розвиток інтелектуального та інноваційного потенціалів підприємства

Продовження таблиці 7.2

1	2	3
	інформаційними та іншими ресурсами для здійснення інноваційної діяльності	
2 Отримання охоронних документів на розроблений працівником об'єкт інтелектуальної власності	Виплата винагороди автору об'єкта інтелектуальної власності на підставі укладеного договору відповідно до економічної цінності винаходу (корисної моделі) і (або) іншої вигоди, що може бути одержана роботодавцем	Отримання пріоритету і юридичне закріплення права власності на розробки в інноваційних напрямках діяльності
3 Використання (впровадження) об'єкта інтелектуальної власності	Участь у доходах (прибутку) від реалізації патенту підприємством	Отримання прибутку від реалізації патенту, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Передумовами для матеріального стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємства є проміжні та кінцеві результати з виконання таких видів робіт:

- ініціювання, розроблення та реалізація інноваційних проектів;
- освоєння нового обладнання, технології виробництва ліків, методу управління тощо;
- розроблення та виробництво нових ліків;
- зниження собівартості продукції, покращення рівня її якісних характеристик;
- виконання дослідних, конструкторсько-технологічних та інших робіт на договірних умовах для зовнішніх організацій тощо [12].

Зарубіжний досвід спонукання до інноваційної діяльності працівників в епоху економіки знань стає відображенням значно збагачених підходів до мотивації праці, що містять чотири самостійні методи мотивації:

- грошовий – вплив на трудову поведінку працівника шляхом матеріального підкріплення бажаних проявів та ігнорування небажаних;
- цільовий – винагорода за працю прямо залежить від оцінювання результату роботи працівника, що визначається на підставі встановленої системи трудових показників;
- збагачення змісту праці – реструктуризація індивідуальних посадових обов'язків (американських підхід), реорганізація індивідуальної праці в колективну (західноєвропейський підхід);
- партисипативність – залучення працівників до управління підприємством, широка участь працівників у раціоналізаторській діяльності, надання працівникам права формувати робочі групи з тих співробітників, з якими б вони бажали працювати разом [12].

Проте пряме запозичення зарубіжних методів мотивації працівників в інноваційній сфері українськими підприємствами не стане запорукою успіху. Причина неотримання відповідного соціально-економічного ефекту від запровадження таких методів лежить не лише в площині нинішньої невідповідності між рівнями розвитку економічних, соціальних і політичних систем розвинених країн й України.

Для кожного працівника мотиваційний процес унікальний, що пов'язано з різним внутрішнім прагненням до досягнення результату: одні встановлюють високий рівень, інші орієнтуються на відносно нижчий через психологічні фактори один і той самий стимул, і по-різному впливає на поведінку працівника [12].

Навіть за умови приблизно однакового розвитку української та західноєвропейської економічних систем існують особливості національної культури, які також значною мірою визначають якість



кінцевого результату рецесії методів мотивації. Серед таких особливостей виокремимо домінування колективізму на індивідуалізмом, високий рівень дистанції влади та незначне бажання йти на ризик. Запозичення напрацьованих світовою практикою методів мотивації потребує адаптації з урахуванням ментальних особливостей трудового процесу для українських працівників та особливостей ведення вітчизняного підприємництва.

Розглянемо найбільш поширені помилки, яких можуть припуститися роботодавці при рецесії неадаптованих до культурних особливостей методів мотивації.

Головним мотивом інноваційної, творчої діяльності працівників є внутрішній мотив, незалежно від місця походження людини та місця її роботи. Дохід у цьому випадку не є ключовим фактором при виборі роботи або прийнятті рішення про звільнення. Інноватор переважно прагне задовольнити свою потребу в освоєнні нового досвіду, інтелектуальному збагаченні, він займається виконанням своєї роботи насамперед заради захоплення нею та пов'язаного з цим морального і духовного задоволення.

Цю особливість на українських підприємствах інколи використовують не на користь матеріальним статкам працівників, що підтверджується порівняно низьким рівнем заробітної плати працівників наукової та інженерної сфер праці (за роки незалежності України). Нематеріальні стимули для працівників підприємств мають вагомий ефект, якщо вони поєднанні з об'єктивним і відповідним (інтелектуальній праці) гарантованим щомісячним обсягом матеріальної винагороди за участь працівника в інноваційній діяльності.

Слід виділити популярність за кордоном серед грошових методів мотивації індивідуалізацію грошових доходів. Індивідуалізація грошових доходів виражається у зниженні тарифної частини заробітної плати і зростанні її змінної частини, що залежить від особистого внеску

працівника в результаті діяльності підприємства. Крім того, цей метод мотивації дає кращі результати у країнах з розвинутою індивідуалістичною культурою (наприклад США та Велика Британія).

**Метод індивідуалізації доходів** негативно позначається на колективній роботі, спонукає працівника орієнтуватися на короткотермінові цілі, а також пов'язувати розмір заробітної плати не стільки з результатами роботи, скільки з «політичними здібностями» працівника і вмінням привернути до себе увагу керівництва. У країнах колективістського спрямування правові норми є фактично різними для різних прошарків населення. Завжди існує можливість зробити виключення з правил, коли йдеться про родичів, близьких, друзів; політична влада належить групам людей, об'єднаних спільністю специфічних інтересів. Оплата праці лише на основі індивідуалізації доходу може стати передумовою погіршення співробітництва як між працівниками, так і працівником і керівником підприємства.

**Цільовий метод мотивації** передбачає оцінювання особистого внеску працівника в результаті діяльності підприємства за допомогою системи трудових показників, звітів, управління за цілями (оцінювання керівником у встановлені терміни виконання працівником завдань і програми дій).

Цей метод мотивації має такі недоліки для вітчизняних інноваторів.

По-перше, якщо винагороджувати інноватора лише за результатами його роботи, то є високий рівень імовірності демотивації працівника, який хоча і наполегливо та старанно працював протягом звітного періоду, але отримав невисокі оцінки за результат. Разом з тим винагорода інноватора залежно від рівня мотивації без урахування фактичних результатів його роботи може негативно позначитися на тих більш продуктивних працівниках, які були менше мотивовані з боку керівництва.

По-друге, застосування методу оцінювання за результатами ґрунтується на потужній системі нормування з досконалим механізмом перегляду норм і необхідністю залучення для ефективного процесу оцінювання висококваліфікованих спеціалістів. Це потребує не лише часу, але й відповідних фінансових ресурсів.

Заслуговує на увагу і такий метод колективної мотивації, як **участь працівників у прибутках підприємства**. Працівникам передають безоплатно або продають за номінальною вартістю акції підприємства. У трудовому контракті передбачають відкриття депозитних рахунків із застережною умовою одержання доходу: витрати на освіту, придбання житла, оздоровлення, вихід на пенсію тощо. Цей метод спрямований на довгострокове стимулювання працівника. Дохід працівника від участі в прибутках підприємства не може бути одержаний ним негайно. У цілому українським працівникам притаманна невисока довіра до таких методів мотивації, що склалася протягом багатьох років макроекономічної нестабільності.

## **7.5 Як розвинути в собі характеристики, необхідні для інтелектуального бізнесу**

Описані в темі 5 здатності (інтелектуальна безстрашність та ін.) може розвинути в собі майже будь-яка людина – необхідно лише бажання і постійні вправи. Наведемо кілька прикладів.

**Інтелектуальну безстрашність** можна сформувати, обговорюючи складні і не дуже знайомі проблеми під керівництвом досвідченого наставника. Фактично східна традиція навчання мудрості за допомогою Вчителів – це ніщо інше, як виховання інтелектуальної безстрашності.

**Інформаційна грамотність** у наші дні потребує постійного оновлення. Стрімко зростають різноманітність джерел інформації,

швидкість розповсюдження, збільшуються засоби її доставки. Людина не може, вивчивши один раз прийоми роботи з інформацією, застосовувати їх потім усе життя. Необхідно виробляти звичку регулярно освоювати інноваційні прийоми пошуку та обробки інформації, формувати індивідуальну інформаційну інфраструктуру, що економить час і підвищує особисту ефективність.

**Толерантність до невизначеності** розвивають у навчанні людини створювати когнітивні рамки, до яких вона може поміщати нові для неї дані, що не стали ще інформацією. Одним з ефективних способів формування толерантності до невизначеності може стати розвиток образного (правопівкульного) мислення. Цей вид мислення дозволяє, охопивши проблему в цілому, без деталей, виробляти на цій основі ефективні рішення. На жаль, сучасна західна традиція освіти орієнтована переважно на розвиток аналітичних здібностей, і образне мислення в ній практично не використовується.

Про посилення **чутливості до когнітивних дисонансів** як засобу розвитку здатності до генерації нового знання вже говорилося вище. На практиці така чутливість розвивається при груповому розгляді конкретних ситуацій. При цьому використовується відомий підхід, який лежить в основі реінжинірингу бізнес-процесів: жоден з елементів ситуації не слід приймати на віру.

Внутрішня мотивація до певних видів діяльності найчастіше створюється за допомогою так званого рольового моделювання. Якщо людина спостерігає за діяльністю когось, хто має в її очах високий соціальний статус, і вважає цю діяльність успішною, то починає свідомо чи підсвідомо копіювати побачене, і через деякий час у неї формується внутрішня потреба у відтворенні цієї поведінки.

**Розвиток інтуїції** як засобу пізнання відбувається при правильній обробці отриманого досвіду. Ідеться саме про обробку досвіду, а не його

просту фіксацію. Інтуїція як здатність до розсуду істини поза її феноменологічним або логічним доведенням визначається чутливістю людини до слабких сигналів, що приходять із зовнішнього світу. Отже, підвищення чутливості до цих сигналів і формування навички їх упорядкування – це спосіб розвитку інтуїції і підвищення інформаційної грамотності.

### ***10 порад для розвинення інтуїції [15]***

Як відомо, інтуїтивні осяяння приходять до тих, хто до них готується. Нижче наведено 10 порад, що допоможуть вам використати інтуїцію в потрібний момент, наприклад замислюючись над вирішенням чергового завдання.

#### *Порада 1. Зафіксуйте завдання.*

Будь-яке завдання має бути оформлене словами. Уявіть, що вам потрібно розповісти про свою проблему коротко та ясно. Що ви скажете? Проговоріть кілька разів, що конкретно вас турбує, а краще запишіть. Чітке розуміння дорівнює половині успіху. І концентруйте на цьому завданні всю свою увагу. Думка має рухатися в певних рамках.

#### *Порада 2. Запасіться терпінням.*

Проводьте час у розумній бездіяльності й не заважайте несвідомому процесу. Для цього в нагоді буде медитація. Сядьте наодинці з собою і концентруйтеся на своєму диханні. Зробіть кілька глибоких вдихів. Для більш точного опису процесу медитації буддистські ченці придумали термін «свідоме дихання». Нехай жодні думки вас не турбують. Зосередьтеся на напружених частинах тіла. Спробуйте зрозуміти, чому таке відбувається. Дуже важливо, щоб в ці 10-12 хвилин вас ніхто не відволікав.

#### *Порада 3. Відмовтеся від стереотипів.*

Час від часу виходьте за рамки звичного або навіть кидайте собі виклики. Підіть іншою дорогою, зробіть коло, почніть писати лівою рукою. Відмовтеся від звичної кави вранці і випийте якийсь інший напій.

Обговоріть свою проблему з сусідкою або запитайте поради в того, хто взагалі нічого не розуміє у вашому питанні. Іноді краще поговорити з новачком з незашореними поглядами, ніж із досвідченими професіоналами.

*Порада 4. Переключайтеся.*

Періодично займайтеся іншими справами, не думайте про проблеми. Після робочого дня або довгого роздумування над завданням змініть вид діяльності. Наприклад, підіть до спортзалу, поїдьте на природу, сходите у кіно, почитайте книгу, просто прогуляйтеся парком. Дайте мозку відпочити! Таке «відключення» допоможе підсвідомості швидше вирішити завдання.

*Порада 5. Усуньте відволікаючі фактори.*

У сучасному світі нас постійно відволікають новинні сайти, соціальні мережі, месенджери й дзвінки. Річ Фернандез, глава організації, яка займається дослідженням емоційного інтелекту, каже: «... якщо ви відволіклися, то вам знадобиться від 10 до 18 хвилин, щоб повернутися до попереднього рівня уваги». Саме тому в процесі роботи над завданням приберіть телефон або переведіть його в беззвучний режим.

*Порада 6. Відпочивайте.*

Втома, голод, хвороби не сприяють роботі інтуїції. А ось відпочинок і надлишок енергії дають творчий поштовх. Режисер Костянтин Станіславський стверджував, що для натхнення потрібні до смішного прості прийоми. Шукайте свої якорі задоволення і частіше займайтеся тим, що подобається: вишивайте, їжте морозиво, плавайте, грайте з собакою – стимулюйте приплив радісною енергії!

*Порада 7. Дивіться по сторонам.*

Інтуїції часто допомагає підказка, яка, на перший погляд, ніяк не пов'язана з необхідним рішенням. Тригером може виступити будь-який предмет або фраза. Найпростіший спосіб – відмовитися від навушників,

якщо ви пересуваєтесь вулицею або громадським транспортом. Почуйте життя навколо, подивіться, які люди вас оточують і що вони говорять. Звертайте увагу на предмети, деталі інтер'єру, кольори й форми.

*Порада 8. Розвивайте образне мислення.*

Історії відомо багато випадків, коли одні образи підтягували за собою інші, і в результаті з'являлися нові ідеї, смисли й рішення. Наприклад, німецький хімік Кекуле якимось побачив, як мавпи зчепилися в кільце, і сформулював кільцеподібну структуру формули бензолу. Наділіть звичний предмет незвичними властивостями, наприклад назвіть 10 способів, як ще можна використовувати ручку, або придумайте, як могла б інакше називатися праска.

*Порада 9. Створюйте сценарії.*

Інтуїція – це не тільки досвід і професіоналізм. Це також вміння вийти за рамки. Чим більше в людини розвинене сценарне мислення, тим більше варіантів розвитку подій вона може собі уявити. Грайте частіше в гру «п'ять варіантів розвитку подій». Наприклад, уявіть, що сьогодні ви вирішили не йти на роботу. Що може статися? Спробуйте здогадатися, хто дзвонить, не дивлячись на екран телефона, або вгадати стать людини, яка сьогодні зустрінеться вам першою.

*Порада 10. Посилуйте емпатію.*

Чим краще людина вміє зрозуміти й відчути емоційний стан іншої, тим вище в неї розвинена власна інтуїція. Як говорить психолог Микола Козлов, емпатія — це уявне відчуття себе в тілі іншої людини. Зазвичай така здатність добре розвинена в екстрасенсів, слідчих і професійних переговорників. Уявіть до дрібниць, що зараз відчуває ваша подруга, які слова говорить, як вона проведе вечір, яку б книгу вибрала почитати. Повторюйте періодично цю вправу, приміряйте різні образи, і тоді ваше інтуїтивне чуття помітно покращиться [15].

## Список літератури

- 1 Copeland T., Koller T. and Murrin J. Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies. 2<sup>nd</sup> edition. McKinsey. Wiley, 1996. 550 p.
- 2 Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія. Харків: ХНАМГ, 2006. 380 с.
- 3 Обушна Н. І., Ровний Я. А. Методика ідентифікації факторів вартості підприємства на основі моделі економічної доданої вартості. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4296>.
- 4 Nazarenko I. L., Sukhorukova D. O. Implementation of Value Based Management in Small Family Retail Business. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 51–59.
- 5 Назаренко І. Л., Маслоva В. О. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства». Харків: УкрДУЗТ, 2016. Ч. 1. 75 с.
- 6 Назаренко І. Л., Маслоva В. О. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства». Харків: УкрДУЗТ, 2016. Ч. 2. 74 с.
- 7 Шатило Л. Value-Based Management в українських реаліях: чи варто вітчизняним компаніям добре вартувати? URL: [https://bankchart.com.ua/biznes/rozvitok\\_biznesu/statti/value\\_based\\_management\\_v\\_ukrayinskih\\_real\\_iyah\\_chi\\_varto\\_vitchiznyanim\\_kompaniyam\\_dobre\\_vartuvati](https://bankchart.com.ua/biznes/rozvitok_biznesu/statti/value_based_management_v_ukrayinskih_real_iyah_chi_varto_vitchiznyanim_kompaniyam_dobre_vartuvati).
- 8 Інформаційні технології в бізнесі: навч. посіб. / І. Б. Шевчук, А. І. Старух, О. М. Васьків та ін.; за заг. ред. І. Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2020. Ч. 1. 455 с.
- 9 Семикіна М. В., Петіна О. М. Інтелектуальний бізнес: навч. посіб. для студ. екон. спец. ден. та заоч. форм навч. / за ред. М. В. Семикіної. Кіровоград: КНТУ, 2015. 141 с.
- 10 Мотивація персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/138/9408.html>.



11 Єлець О. П., Сілін І. І. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_6\\_152.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_152.pdf).

12 Наумова О. О. Вдосконалення мотивації інноваційної діяльності персоналу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2010. № 7. Темат. вип. «Технічний прогрес і ефективність виробництва». С. 149–158.

13 Економічні інформаційні системи в бізнесі. URL: [https://pidru4niki.com/1652020557064/ekonomika/ekonomichni\\_informatsiyni\\_sistemi\\_biznesi](https://pidru4niki.com/1652020557064/ekonomika/ekonomichni_informatsiyni_sistemi_biznesi).

14 Економічна інформаційна система. URL: <http://um.co.ua/6/6-5/6-58302.html>.

15 10 порад, як розвинути інтуїцію та почути свій внутрішній голос. URL: <https://happymonday.ua/10-porad-yak-rozvynuty-intuyitsiyu>.

І. Л. Назаренко

## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ БІЗНЕС

*Конспект лекцій*

Частина 2

Відповідальний за випуск Назаренко І. Л.

Редактор Ібрагімова Н. В.

---

Підписано до друку 12.04.2023 р.

Умовн. друк. арк. 2,25. Тираж . Замовлення № .

Видавець та виготовлювач Український державний університет  
залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха,7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.