

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**

**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра економіки та економічної теорії**

Торгун Андрій Юрійович

**Управління нематеріальними активами в  
корпоративній стратегії підприємства /  
Management of intangible assets in the corporate  
strategy of the enterprise**

спеціальність: 051 – Економіка  
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи ЕУПм-21  
Андрій Торгун

---

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н. Ю.П. Івашук

---

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

---

**В.В. Козюк**

підпис

**Тернопіль – 2021**

## **АНОТАЦІЯ**

Торгун А.Ю. Управління нематеріальними активами в корпоративній стратегії підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 “Економіка”, освітньо-професійної програма «Економіка та управління підприємством». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2021.

Нематеріальні активи є основними двигунами ефективності в нинішньому переході від традиційної економіки до економіки, заснованої на знаннях. У дослідженні пояснюються ключові складові нематеріальних активів, а саме людський капітал, структурний капітал та реляційний капітал; стимулюючі фактори зростання нематеріальних активів, а також висвітлює вартість, пов'язану з розкриттям нематеріальних активів. У цьому документі підкреслюється позитивна кореляція між розкриттям інформації та корпоративною оцінкою та висвітлюється роль нематеріальних активів як рушія конкурентної диференціації. Крім того, пояснюється, як нематеріальні активи покращують корпоративну оцінку. У дослідницькій роботі було досліджено, чи може корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) допомогти компанії створити вартість з нематеріальних активів.

## **SUMMARY**

Torghun A.Y. Management of intangible assets in the corporate strategy of the enterprise. – Manuscript.

Research for gaining the master's degree on specialty 051 “Economics”, education program “Economy and management of an enterprise”. – West Ukrainian national university, Ternopil, 2021.

Intangible assets are the main performance driver of today's transition from a traditional economy to a knowledge economy. The document explains the key components of intangible assets, namely human capital, structural capital, and

relational capital; drivers of intangible asset growth, with emphasis on the costs associated with disclosing intangible assets. This document emphasizes the positive correlation between disclosure and company valuation, emphasizes the role of intangible assets as a driver of competitive differentiation. Moreover, the paper explains how intangible assets can improve company valuation. In the research paper, it was investigated whether corporate social responsibility (CSR) can help a company create value from intangible assets.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ .....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ КОМПАНІЙ .....	10
1.1. Роль нематеріальних активів в підвищенні вартості компаній.....	10
1.2. Організаційно-економічні аспекти управління нематеріальними активами підприємства.....	16
Висновки до розділу 1 .....	26
РОЗДІЛ 2. НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В КОРПОРАТИВНІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ .....	28
2.1. Аналіз частки нематеріальних активів в структурі компанії СТОЛІТ .....	28
2.2. Аналіз впливу нематеріальних активів на інновації на прибутковість компанії СТОЛІТ .....	29
2.3. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності компанією СТОЛІТ .....	32
Висновки до розділу 2 .....	39
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ В КОМПАНІЯХ.....	42
3.1. Проблема оцінки інвестицій в нематеріальні активи компаній.....	42
3.2. Управління алгоритмом підвищення ефективності використання нематеріальних активів в корпоративному середовищі .....	46
3.3. Шляхи підвищення ефективності використання нематеріальних активів компанії СТОЛІТ .....	48
Висновки до розділу 3 .....	55
ВИСНОВКИ.....	58
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

ІС - Інформаційна система

КСВ - Корпоративна Соціальна Відповідальність

НДДКР - Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

США - Сполучені Штати Америки

ЧТВ - Чиста теперішня вартість

EMAS - Eco-Management and Audit Scheme

HR - Human resources

IAS - International Accounting Standards

IASB - International Accounting Standards Board

IT - Information Technology

NPVGO - Net Present Value of Growth Opportunities

## ВСТУП

Світ корпоративного бізнесу помітно змінився за останнє десятиліття. На жаль, багато стратегій та підходів управління не змінилися з цією трансформацією, оскільки традиційні системи менеджменту були розроблені для епохи, коли панували матеріальні активи. Поточні системи бухгалтерського обліку ігнорують більшість нематеріальних активів та знань пов'язаних з ними. Вимірювання та управління нематеріальними активами як ключові детермінанти конкурентних переваг - це нова критична навичка управління. У сучасній економіці, заснованій на знаннях, багато галузей діяльності працюють без традиційної бази капіталу та спостережуваних активів. Проте ці компанії все частіше є головними вкладниками цінності в економіку. Це не що інше, як здатність збільшувати вартість компанії шляхом перетворення нематеріальних активів у фінансові прибутки організації.

*Завдання цього дослідження* є двоякими. По-перше, представити практичний підхід до зміни перспектив менеджменту та розробити концепції нового, вдосконаленого способу управління підприємством. По-друге, створити основу для більш поінформованого прийняття управлінських рішень у ситуаціях, коли традиційний підхід фінансового контролю до управління підприємством не забезпечує належної підтримки.

Мовчазні нематеріальні активи фірм, на відміну від їх дорогих матеріальних активів, мають особливе управлінське значення для формування конкурентних переваг. Нематеріальні активи менш помітні і більш складні. Таким чином, їх важко наслідувати та замінити, а тому, ймовірно, вони стануть джерелом основних компетенцій компанії. Однак існування нематеріальних активів не гарантує, що фірма повністю реалізує потенціал ресурсів і отримає конкурентну перевагу на ринку.

Два основних виклики перешкоджають компанії повністю використати свої нематеріальні активи. По-перше, людські ресурси є одним з найважливіших нематеріальних активів. Однак це створює серйозну проблему для фірм з точки зору управління та використання. Співробітники з цінними

знаннями найімовірніше звільняються і приєднуються до конкуруючих фірм, тим самим призводячи до витoku знань, що підриває переваги фірми [36, с. 1246]. По-друге, нематеріальні активи можуть створити конкурентну перевагу, лише якщо вони інтегруються з іншими нематеріальними та матеріальними активами [44, с. 95]. Однак така інтеграція часто вимагає співпрацю співробітників у різних функціональних підрозділах. Така інтеграція створює виклики для фірм у тій мірі, в якій співробітники з різних функціональних підрозділів часто конкурують за ресурси організацій [43, с. 24]. Враховуючи проблеми збереження цінного персоналу та інтеграції працівників, просто існування нематеріальних активів не обов'язково може дозволити компанії повністю реалізувати свої конкурентні переваги. Однак у літературі дуже мало обговорюється стратегія на рівні фірми з точки зору реалізації всього потенціалу нематеріальних активів для просування конкурентних здобутків фірм.

У цьому дослідженні буде запропоновано компаніям з нематеріальними активами вирішення двох вищезгаданих проблем, стратегічно збільшуючи свою участь у корпоративній соціальній відповідальності (КСВ). Основний аргумент стверджує, що КСВ не тільки допомагає пом'якшити витік знань, утримуючи обізнаних працівників та зменшуючи їхню схильність приєднуватися до конкуруючої фірми, а й збільшує ідентифікацію співробітників із фірмою.

Цей процес, у свою чергу, сприяє обміну знаннями та їх інтеграції [36, с. 1253]. У дослідженні буде перевірено, чи можуть компанії з збільшеними нематеріальними активами брати участь у КСВ. Більше того, буде перевірено, чи інституційний розвиток та диверсифікація продуктів можуть пом'якшити взаємозв'язок між нематеріальними активами та залученням КСВ, щоб підтвердити позитивні механізми. Підтверджені очікувані ефекти помірності повинні надалі підтверджувати аргументи щодо КСВ.

З точки зору першого ефекту модерації, фірми, які працюють у контексті розвиненого інституційного середовища, краще захищаються законами про інтелектуальну власність [62, с. 901]. Таким чином, навіть якщо працівники з

цінними знаннями приймуть рішення приєднатися до конкуруючих фірм або створити нові підприємства, компанії відчуватимуть відносно низький рівень ризику витоку знань. Отже, інституційний розвиток може послабити позитивний зв'язок між нематеріальними активами та залученням КСВ. Щодо другого ефекту модерації, тоді як інтеграція нематеріальних активів вимагає співпраці між працівниками різних функціональних підрозділів, фірми з високим рівнем диверсифікації продукції вважають дуже складною інтеграцію нематеріальних активів. Такі фірми повинні заохочувати не тільки співробітництво міжфункціональних відділів, а й співпрацю між продуктами. Збільшення організаційної ідентифікації співробітників для підтримки інтеграції фірм є особливо важливим для таких фірм. Таким чином, зв'язок між нематеріальними активами та залученням КСВ повинен бути міцним для фірм з високим рівнем диверсифікації продукції.

**Результати дослідження** підтверджують гіпотезу і доповнюють літературу щодо того, наскільки нематеріальні активи можуть бути ефективними. Зокрема, вони підкреслюють нову ідею, згідно з якою компанія СТОЛІТ може використовувати практику КСВ, щоб реалізувати потенціал своїх нематеріальних активів. Нематеріальні активи набувають все більшого значення в сучасному суспільстві, оскільки знання випереджають активи у конкурентній боротьбі підприємців [44, с. 12].

**Об'єктом дослідження** є нематеріальні активи у корпоративній стратегії.

**Предметом дослідження** є зв'язок між впровадженням нематеріальних активів у корпоративну стратегію підприємства та успішністю діяльності фірми на прикладі компанії СТОЛІТ.

**Методи дослідження** - гіпотеза і припущення, теоретичне узагальнення. За допомогою гіпотези, були створені дослідницькі питання та запропонований очікуваний результат. Під час написання дослідницької роботи були проаналізовані праці провідних зарубіжних та українських економістів.

**Практичне значення отриманих результатів.** Запропоновані результати та моделі можуть стати важливим інструментом для керівників щодо інтеграції



нематеріальних активів у процес прийняття рішень. Отримані результати також можуть бути важливими інструментами для інвесторів, які мають досвід для постійного інвестування у нематеріальні активи ефективним та стійким способом.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Хоча існують попередні дослідження на цю тему, основний внесок цього дослідження полягає в тому, щоб запропонувати інтегровану основу існуючих висновків щодо рішень компаній стосовно розкриття інформації про нематеріальні активи, теми, щодо якої попередня література є не чіткою.

**Структура роботи.** Наукова робота містить вступ, 3 розділи, висновки, та перелік використаних джерел. Дипломна робота викладена на 68 сторінках, містить 5 таблиць. Список використаних джерел охоплює 68 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ КОМПАНІЙ

### 1.1. Роль нематеріальних активів в підвищенні вартості компаній

Нематеріальний актив-це ресурс, який не має фізичної присутності та має довгострокову цінність для бізнесу [2, с. 10]. Наприклад, авторське право та репутація компанії вважаються нематеріальними активами. Вони мають цінність, оскільки бізнес має виключні юридичні чи інтелектуальні права на них, і вони можуть допомогти викупити знищені матеріальні активи, такі як обладнання і землі. У організації компаній існують різні види нематеріальних активів. Багато з цих активів можуть бути унікальними для конкретної природи бізнесу, що ускладнює складання повного переліку цих активів. Однак наведені основні види нематеріальних активів.

#### 1) Патенти

Патент - це ексклюзивне право, надане законодавчим органом винахіднику товару чи процесу з метою захисту прав винахідника від вторгнення інших осіб [3, с. 335]. Патентні права можуть бути придбані бізнес-організаціями двома способами, тобто шляхом придбання у власників патентів або шляхом розробки нового продукту чи процесу [4, с. 9]. Якщо патентні права набуваються шляхом купівлі, вони відображаються за вартістю придбання. Якщо патент розробляється самою підприємницькою організацією, вона може враховувати такі витрати, як судовий збір та інші супутні витрати на його забезпечення. Вартість досліджень та розробників продукції чи процесу не враховується як частина вартості патенту [1, с. 10]. Такі витрати слід розглядати окремо. Отже, патент - це нематеріальний актив, заснований на технологіях.

#### 2) Авторські права

Авторські права надаються законодавчим органом власнику авторських прав, який має виключне право на виробництво та продаж продукту. Власник авторських прав може продати своє право іншим сторонам, зацікавленим у авторських матеріалах [13]. Якщо авторське право придбано у інших сторін, воно обліковується за вартістю придбання під час бухгалтерського обліку. Але якщо авторське право розробляється самою фірмою, витрати, такі як судовий збір та інші супутні витрати на його забезпечення, реєструються підрозділом.

### 3) Торгова марка, товарний знак

Торгова марка - це візуальний символ, зображення або знак у формі слова, групи літер або їх комбінації або ярлика, прийнятого та використовуваного організацією [16, с. 7]. Торгова марка наноситься на товари торгівлі з метою надання покупцям можливості ідентифікувати її товари чи послуги та відрізнити їх від продуктів та послуг інших осіб, компаній. Бухгалтерський облік торгової марки та товарного знаку полягає у тому, щоб списати торгову марку або назву торгової марки для вартості придбання та амортизувати її протягом розумного терміну служби [10]. Отже, торгова марка - це нематеріальний актив, пов'язаний з ринком.

### 4) Гудвіл

Гудвіл виникає через різні причини, такі як високий рівень персоналу, хороша інфраструктура, плюси розташування та встановлена перевага торгової марки, лояльність клієнтів, добрі стосунки з працівниками та надійне управління. Гудвіл можна придбати або оцінити. Придбаний гудвіл виникає, коли підприємство набуває іншого бізнесу і платить ціну, що перевищує ринкову вартість [7, с. 19]. Гудвіл вказує на можливість майбутнього заробітку. Підприємство може оцінити свої додаткові можливості отримання прибутку в майбутньому і може капіталізувати це. Бухгалтерський облік гудвілу полягає в тому, щоб списати з нього вартість придбання та амортизувати його протягом розумного терміну служби [7, с. 33]. Гудвіл-це нематеріальний актив, пов'язаний з ринком.

Як було зазначено вище, нематеріальні активи - це товари та права, які не існують ні фізично, ні фінансово. Тому виявити, виміряти та керувати ними важко. Нематеріальні активи частково визнаються у фінансових звітах, переважно в балансах [14]. Через їх неоднорідність нематеріальні активи не вільно торгуються на ринку. Матеріальні та нематеріальні активи різняться з точки зору поінформованості громадськості, амортизації, витрат на переказ, простоти визнання торгових можливостей, розкриття атрибутів, різноманітності, розширення та забезпечення прав власності. Таблиця 1.1 узагальнює їх основні відмінності.

Таблиця 1.1.

## Різниця між матеріальними та нематеріальними активами

	Нематеріальні активи	Матеріальні активи
Поінформованість громадськості	Використання однією стороною не повинно перешкоджати використанню іншою стороною	Використання однією стороною запобігає одночасному використанню іншою
Амортизація	Не «зношується», але зазвичай швидко знецінюється	Зношується; може амортизуватися швидко або повільно
Витрати на трансфер	Важко калібрувати	Простіше калібрувати (залежить від транспортування та супутніх витрат)
Визнання торгових можливостей	Складно	Легко
Розкриття атрибутів	Порівняно важко	Порівняно легко
Різноманітність	Гетерогенний	Гомогенний
Права власності (розширення)	Обмежені (патенти, комерційна таємниця, авторські права тощо)	Загалом всеосяжні і чіткі, принаймні в розвинених країнах
Права власності (виконання)	Порівняно важко	Порівняно легко

Примітка. Сформовано автором на основі [71].

Оцінка кількох нематеріальних активів здійснюється за допомогою об'єктивних та суб'єктивних показників. Згідно даних табл. 1.2, існує кілька

нефінансових показників, які можна використовувати для відстеження еволюції нематеріальних активів у фірмі. Показники можуть відрізнятися залежно від галузей промисловості. Наприклад, у сфері послуг, плинність працівників є надзвичайно актуальним показником. У «колл-центрі» послуг з підтримкою ІТ заробітна плата працівників може становити 60-70% витрат, оскільки ці компанії мають величезну кількість співробітників. Якщо буде незначне зменшення показників плинності, витрати на навчання скоротяться, швидше за все зросте продуктивність праці, зменшаться витрати на найм та звільнення. Як пояснюється у табл. 1.3, організаційний капітал, реляційний капітал, право інтелектуальної власності є головною складовою дослідження об'єктивних показників.

Таблиця 1.2.

## Нематеріальні активи та їх нефінансові показники

Актив	Нефінансові показники
Клієнтська база	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коефіцієнт дефектів</li> <li>• Відсоток повернення клієнта</li> <li>• Відсоток повторного замовлення клієнта</li> <li>• Відсоток (або кількість) клієнтів, на які припадає певний відсоток продажів</li> <li>• Відсоткове зростання бізнесу з наявними клієнтами</li> </ul>
Людський капітал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коефіцієнт звільнення (тобто плинність працівників)</li> <li>• Рівень освіти</li> <li>• Години навчання працівників</li> </ul>
Інноваційність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсоток продажів нових продуктів або послуг, розроблених нещодавно</li> <li>• Середній час для виведення на ринок нової ідеї</li> <li>• Час беззбитковості</li> <li>• Патенти</li> <li>• Продуктивність НДДКР (кількість патентів на долар НДДКР)</li> </ul>
Інші	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка ринку</li> <li>• Рейтинг у міжгалузевих бенчмаркінгових дослідженнях</li> </ul>
Ефективність маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість відповідей на звернення або коефіцієнт конверсії, за яким клієнти, що реагують на звернення, фактично купують товари чи послуги</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором на основі [35; 56].

Таблиця 1.3.

## Показники нематеріальних активів

Нематеріальні активи	Об'єктивні показники	Суб'єктивні показники
Права інтелектуальної власності та технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вартість розвитку технологій</li> <li>• Час щоб задовольнити потреби клієнтів у технологіях</li> <li>• Наявність власних ІТ - інструментів</li> <li>• Кількість стратегічних альянсів з відповідними науково-дослідними інститутами та компаніями</li> <li>• Наявність замінників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Незалежна наукова думка</li> <li>• Сприйняття клієнтами простоти впровадження технології</li> </ul>
Людський капітал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Плинність робітників</li> <li>• Освіта менеджерів</li> <li>• Ступінь освіти технічних фахівців</li> <li>• Особистий контакт із зацікавленими сторонами</li> <li>• Наявність підготовлених професіоналів для заміни фактичних керівників</li> <li>• Час спільної роботи між ключовими керівниками</li> <li>• Конкретні результати, досягнуті виконавчою командою</li> <li>• Строк роботи керівників галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Довіра, чесність та прозорість</li> <li>• Лідерство</li> <li>• Навички контролю</li> <li>• Задоволення робочої сили</li> <li>• Цінності, філософія та трудова етика</li> <li>• Вміння залучати і утримувати талановитих фахівців</li> <li>• Якість та розширення контактів з менеджерами</li> <li>• Думка третіх сторін</li> </ul>
Реляційний капітал: база клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впізнаваність бренду</li> <li>• Клієнтська база</li> <li>• Відсоток ринку</li> <li>• Задоволення клієнтів</li> <li>• Середній дохід з одного клієнта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процес покупки клієнта</li> <li>• Сприйняття відмінностей з конкурентами</li> </ul>

Продовження табл. 1.3.

Реляційний капітал: репутація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кредитна історія</li> <li>• Задоволення клієнтів</li> <li>• Затримки з поінформованістю бренду постачальників</li> <li>• Витрати на маркетинг</li> <li>• Кількість відвідувань (Інтернет)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висновок зовнішніх аудиторів (неофіційний)</li> <li>• Думка зацікавлених сторін, контролюючих органів та фіскальних органів</li> <li>• Репутація на ринку</li> </ul>
Організаційний капітал: інноваційність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка працівників із вищими ступенями</li> <li>• Присутність зіркових дослідників</li> <li>• Наявність відділу НДДКР</li> <li>• Кількість працівників, що займаються НДДКР</li> <li>• Річний бюджет на НДДКР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація науково-дослідної діяльності</li> </ul>
Організаційний капітал: внутрішні процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність спільного планування</li> <li>• Вимоги щодо досягнення цілей та завдань</li> <li>• Оплата праці за результатами роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Якість внутрішніх процесів</li> <li>• Структура оплати праці та заохочення</li> <li>• Управління людським капіталом</li> </ul>
Організаційний капітал: бізнес - модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Економічна життєздатність бізнес-моделі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чітке визначення можливостей та способів їх найкращого використання</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором на основі [72].

## **1.2. Організаційно-економічні аспекти управління нематеріальними активами підприємства**

Вище стверджувалося, що знання нематеріальних активів, які визначають вартість фірми, необхідні не лише для цілей оцінки фірми, але й для ефективного прийняття управлінських рішень. Фундаментальна проблема для визнання нематеріальних активів (відсутність об'єктивних критеріїв фінансового обліку для їх оцінки) не є критичною проблемою з точки зору управління. Проте загальна проблема адекватного вимірювання нематеріальних інвестицій та їх впливу на результати діяльності фірми продовжує залишатися важливою проблемою для менеджерів.

Інвестиції в нематеріальні активи в основному призначені для придбання або підтримки конкурентних переваг. Для ефективного стратегічного управління фірмою менеджерам потрібна більш детальна, своєчасна та достовірна нефінансова інформація про нематеріальні активи. Для цього необхідно розробити та впровадити інформаційну систему, яка базується на існуванні та актуальності нематеріальних активів. Автори запропонували структуру, яка пов'язує нематеріальні ресурси з можливостями фірми, що забезпечує надійну основу для визначення внеску, який нематеріальні ресурси роблять у цілі організації та досягнення конкурентних переваг. Оскільки бюджетування та контроль є основними завданнями менеджменту, аналіз впливу нематеріальних активів на такі завдання є цікавою проблемою дослідження. У цьому відношенні є докази, які показують, що прогнози прибутку значно занижені, коли ресурси, виділені на нематеріальні активи, розглядаються як витрати, а не як інвестиції. Існують різні методи економічної оцінки та управління нематеріальними активами. Деякі з них описані нижче:

- Витратний підхід
- Ринковий підхід
- Дохідний підхід [6, с. 16].

1) Підхід до витрат



Це класичні способи індивідуальної оцінки нематеріальних активів. Серед них для їх оцінки є актуальними декілька пов'язаних аналітичних прийомів (створення/відтворення, історичний/перспективний, відтворення/заміна, вартість уникнення тощо). Однак найпоширенішими є вартість відтворення (тобто для точної копії) та вартість заміни (тобто для нематеріального активу з еквівалентною корисністю) [65, с. 147]. Вартість відтворення та заміни забезпечують «розумне» вимірювання вартості нематеріальних цінностей, коли виконуються дві умови. Перша умова - включати всі складові витрат нематеріального активу; друга - зменшити його для всіх форм застарілості [65, с. 369].

Сукупність усіх складових витрат є більш складним етапом, коли це стосується нематеріальних активів, оскільки вони є результатом множинних та накопичених витрат і часто об'єднуються з матеріальними активами. Загальний спосіб враховує матеріали, працю та накладні витрати. Він також повинен включати прибуток розробника та підприємницькі стимули. Вибір правильних витрат на довідку також викликає питання. Історичні витрати можуть бути об'єктивними, послідовними та надійними, але страждають від практичних обмежень [9]. Часто бракує відповідної інформації щодо старих нематеріальних цінностей. Витрати, понесені на підтримку вартості нематеріального активу, та інвестиції у підвищення його вартості не можна диференціювати. Історична вартість відображає певний стан цін на ринку, і коригування не повинні відображати поточні ціни.

Нематеріальні активи пов'язані з історією, яка значною мірою визначає їх властивості. Наразі їх неможливо відтворити, а деякі нематеріальні активи можуть бути незамінними [24, с. 127]. Виявлення та вимірювання застарілості також є гострою операцією для оцінки вартості нематеріального активу. Поширені форми застарілості включають функціональну, технологічну та зовнішню застарілість [38, с. 32]. Їх вимірювання вимагає особливої обережності, щоб відокремити застарілість, пов'язану з нематеріальним активом, від супутнього матеріального активу, а також використовувати лише

застаріlosti, пов'язані з нематеріальним. Якісні методи, такі як аналіз життєвого циклу та залишок корисного ресурсу можуть допомогти оцінити застарілість нематеріального матеріалу [38, с. 33]. Наприклад, відношення ефективного віку нематеріального матеріалу до його очікуваного життя є одним із показників застаріlosti. Основна межа методів, пов'язаних з витратами, полягає в їх фундаментальному та неявному припущенні про те, що видатки завжди повинні створювати цінність [55, с. 9]. Це припущення може бути неспроможним з огляду на змінний успіх нових нематеріальних активів (наприклад, торгових марок), виведених на ринок [24, с. 47]. Ось чому оцінка нематеріальних активів також може використовувати ринковий підхід або підхід доходу.

Отже, оцінка нематеріальних активів можлива на основі їх вартості створення або того, що може коштувати відтворення подібного виду активу з еквівалентною споживчою привабливістю чи комерційною корисністю [5, с. 181]. Такі нематеріальні активи, як бренди, зазвичай включають найменування, дослідження та дизайн продукції та упаковки, витрати на рекламу. Що стосується ІТ-послуг, витрати можуть включати розробку та впровадження ІТ. Після створення вартість нематеріального активу для його власника може бути значно вищою, ніж вартість його створення [8]. Цей метод не забезпечує економічної вигоди власнику активу шляхом його використання.

## 2) Підхід до ринку

Ринкові методи оцінюють ринкову вартість нематеріального активу, порівнюючи його з подібними нематеріальними активами, які були ліцензовані або продані останнім часом. Ринкові підходи включають метод операції продажу, метод порівняльного диференціального доходу та метод ринкової вартості заміщення [24, с. 178]. Навіть якщо їх реалізація залежить від наявної інформації та достовірних трансакційних даних, ці методи представляють найбільш прямий та ефективний підхід до оцінки нематеріальних цінностей. Їх практичне застосування має певні обмеження через декілька факторів [24, с. 189]:

(1) більшість нематеріальних активів торгуються недостатньо для визначення порівняльної ринкової вартості;

(2) вони частіше торгуються бізнесом, включаючи матеріальні активи, і від них важко відокремитися;

(3) вони можуть бути унікальними, а подібних операцій немає.

Крім того, ринкові цикли або особливі інтереси покупця, такі як стратегічні або конкурентні премії, можуть викликати спотворення. Через це аналітики вважають коригування цих факторів життєво важливими для актуалізації ринкового підходу. Найбільш застосовним стандартом вартості в ринковому підході є справедлива ринкова вартість, яка була підтверджена роботою Barth & Clinch [26, с. 200] на прикладі 350 австралійських фірм з 1991 по 1995 рр. Вибираючи та аналізуючи рекомендації щодо продажу або ліцензійних операцій, такі елементи зазвичай вимагають ретельного обдумування: оцінка прав власності, мотивів угоди, умови фінансування, ринкові умови, розмір, атрибути та економічна ситуація на момент продажу [65, с. 137]. Ринкову вартість може здатися суб'єктивною через різні елементи порівняння, наведені вище. Їх часто особливо важко застосувати до нематеріальних активів, з огляду на їх унікальний характер та їхню можливу відсутність товарності. Вони становлять серйозні труднощі при впровадженні ринкових підходів.

Отже, ринковий підхід також відомий як підхід порівняння продажів, де справедлива вартість нематеріального активу визначається шляхом порівняння з фактичними продажами подібних активів. Однак такий нематеріальний актив, як бренд, не можна продати окремо від інших комерційних активів. Тому нелегко знайти приклади цін, сплачених за прямі продажі за порівнянні активи. Багато цінних нематеріальних активів є унікальними, і якщо жодна операція не проводиться з конкретним активом, що розглядається, будь-яке порівняння цін може не допомогти для оцінки нематеріальних активів [57, с. 13].

3) Дохідний підхід

Цей метод можна об'єднати у дві категорії: метод капіталізації дохідності та метод прямої капіталізації. Перший розраховує теперішню вартість непостійного потоку прогнозованих потоків економічного доходу за дискретний період часу [18, с. 21]. Другий використовує постійний або постійно мінливий потік економічних доходів протягом певного періоду часу [18, с. 25]. Підходи доходів придатні практично до будь-якого типу нематеріального активу. Можливо, вони є одними з найбільш точних і контрольованих методів оцінки. Однак вони вимагають врахувати всі найважливіші економічні змінні, пов'язані з нематеріальними активами, включаючи [65, с. 328]:

- (1) здатність генерувати дохід;
- (2) очікуваний залишок ресурсу нематеріального активу;
- (3) відповідну вартість капіталу для інвестицій у нематеріальний актив та ризик, пов'язаний з нематеріальним активом. Усі ці змінні розглядаються неявно в інших методах, але їх необхідно чітко розглядати у методах доходу.

Розподіл доходу між нематеріальним активом та відповідним матеріальним активом є обов'язковою умовою для оцінки потужності, що приносить дохід. Іншим важливим кроком для послідовної оцінки є чітке визначення походження та механізму виробництва доходу. Потенційні джерела доходів нематеріального активу такі ж, як і матеріальні, і можуть виникнути через використання, володіння або терпимість використання нематеріального активу. Ліцензійні угоди зазвичай ілюструють різні доходи, що надходять від їх відповідного використання або володіння, і їх легко виміряти. Стійкість використання (але володіння) товарного знаку, патенту чи технології в оборонних цілях дійсно приносить непрямі доходи, але оцінити їх набагато складніше. Правильна оцінка очікуваного залишку ресурсу нематеріального є другою складною проблемою. Це особливо важливо при застосуванні методів капіталізації дохідності, але це також стосується і застосування методів прямої капіталізації [18, с. 25]. Кількість періодичних потоків доходу, які будуть прогнозуватися, залежить від тривалості періоду оцінки. Ось чому необхідно

використовувати аналіз ресурсу та оцінити залишок корисного часу нематеріального активу. За даними Reilly [64], оцінка вартості доходів залежить від тривалості життя. Наприклад, висновок методу доходу дуже чутливий до коливань залишкового терміну корисного використання, коли оцінка строку служби становить менше десяти років, і не впливає, коли оцінка терміну служби перевищує двадцять років. Деякий кількісний аналіз може допомогти визначити відповідні життєві характеристики нематеріального матеріалу.

Також, оцінка вартості нематеріальних активів проводиться за таким підходом з урахуванням чистої теперішньої вартості (ЧТВ) потоку майбутніх вигод, що нараховуються власнику активу [57, с. 14]. За такого підходу оцінюються дані про доходи та витрати, що стосуються нематеріального активу. Принцип заміщення утримує потік доходу, який виробляє найвищу відповідну ЧТВ з певним рівнем ризику, що призводить до найбільш вірогідної величини [57, с. 15].

Проте, нематеріальні активи становлять постійний виклик для бухгалтерів і їх запис є постійною суперечкою, з проблемними наслідками навіть для оцінки ринку та результатів діяльності, що пояснюється збільшенням розриву між ринковою та балансовою вартістю [40, с. 379]. Міжнародний однорідний облік нематеріальних цінностей все ще є лянною метою [32, с.186]. Нематеріальна вартість приховується у балансі за неадекватного обліку, але не у прибутках або звіті про рух грошових коштів, де нематеріальний внесок у прибуток можна виявити. Питання, пов'язані з оцінкою нематеріальних активів, виникають з безпрецедентною регулярністю і створюють виклик для бухгалтерів, яке закріпилося за традиційною перевагою надійності над релевантністю [68, с. 18].

Оскільки нематеріальні активи є немонетарними активами без фізичної форми, важко знайти докази їх існування. Нематеріальні активи можуть бути відображені як актив у балансі, якщо можна очікувати майбутніх економічних вигод. Нематеріальний актив можна ідентифікувати, якщо він є відокремлюваним (може бути відокремлений і проданий, переданий,

ліцензований, орендований або обмінаний, окремо або разом із відповідним контрактом) або виникає з договірних чи інших законних прав, незалежно від того, чи є ці права передавальними або відокремленими від суб'єкта господарювання [46].

Вимога щодо «ідентифікації» нематеріального активу включена для того, щоб відрізнити актив від (внутрішньо створеного) гудвілу, який неможливо записати. Багато нематеріальних активів не будуть визнані у фінансовій звітності, оскільки вони не відповідають визначенню активу або критеріям визнання. Приклади включають навчання персоналу, створення бренду за допомогою реклами та розробку нових бізнес-процесів. Оскільки жоден актив не визнається в результаті витрат на таку діяльність, він відобразатиметься як витрата, навіть якщо це здійснено з метою підвищення фінансової віддачі у наступних звітних періодах [53].

Фінансова звітність може стосуватись лише тих нематеріальних активів, які відповідають визначенню активів та відповідають критеріям визнання, як це викладено в концептуальній основі IASB. Нематеріальні активи можна придбати такими способами:

- окреме придбання. Активи можна придбати у існуючої компанії, так само як і придбати звичайні послуги. За належну ціну компанії можуть продати патенти та інші виробничі права покупцю;
- бути частиною об'єднання бізнесу;
- державний грант. За деяких обставин нематеріальні активи набуваються безкоштовно за рахунок державного гранту. Наприклад, уряд може передати або виділити компанії нематеріальні активи, такі як ліцензії на право користування;
- обмін активами. Компанію можна придбати шляхом купівлі її активів в обмін на готівку або акції у компанії-покупця;
- самостворення (внутрішнє покоління). Не всі активи потрібно купувати; їх можна створювати всередині компанії для використання

або майбутнього продажу. У цьому випадку компанії створюють нематеріальні ресурси за допомогою власних ресурсів [46].

Отже, вартість нематеріальних активів залежить як від вартості створення, так і від довгострокової вартості активу. Те, як ці активи набуваються та обмінюються, а також як вони впливають на ринок, сприяють їх вартості. IAS 38 дозволяє визнавати нематеріальні активи за справедливою вартістю, що оцінюється за посиланням на активний ринок [46]. Визнаючи, що такі ринки можуть існувати для таких активів, які вільно передаються ліцензії на таксі, ліцензії на рибальство або виробничі квоти, він одночасно стверджує, що нечасто існує активний ринок для нематеріального активу. Відсутність активного ринку ускладнює оцінку справедливої ринкової вартості нематеріального активу. Згідно автора [54]:

- Більшість стратегічних ресурсів підприємств, що створюють цінність, таких як патенти, ІТ або бренди, наразі нараховуються на витрати, а отже, не визнаються активами у фінансових звітах, таким чином занижуючи прибуток та активи компаній.

- Принципова невідповідність між обліковим трактуванням внутрішньо створених нематеріальних цінностей (з витратами) та аналогічно функціонально подібних придбаних нематеріальних цінностей (з капіталізацією) виключає значуще порівняння ефективності компаній-аналогів з різними інноваційними стратегіями (внутрішнє покоління проти придбання);

- Розкриття нематеріальних витрат у фінансових звітах є серйозним недоліком.

За винятком НДДКР, усі інші нематеріальні видатки, як правило, укрупнюються у великі статті витрат, головним чином витрати на продаж та загальні адміністративні витрати на продаж. Ці суперечності серйозно погіршують здатність спиратися на дані бухгалтерського обліку для визначення ринкової вартості нематеріальних цінностей.

Рахунок бухгалтерського обліку, однак, є обов'язковою умовою оцінки. Питання є дуже складним, враховуючи, що нематеріальні активи часто не

враховуються безпосередньо у балансі або, у деяких випадках, відображаються лише у звіті про прибутки та збитки в межах операційних витрат. При віднесенні вартості до нематеріальних активів також необхідно враховувати прибутковість, яку вони генерують.

Бухгалтерський режим та, як наслідок, представлення в балансі реальної вартості нематеріальних активів часто передбачає необхідність оцінки можливостей зростання, які природно закладені в нематеріальні активи. Інше питання бухгалтерського обліку стосується чистої теперішньої вартості можливостей зростання (NPVGO), яка обчислює чисту теперішню вартість усіх майбутніх грошових потоків, пов'язаних з можливостями зростання фірми [21]. NPVGO не відображається у балансі та використовується для визначення внутрішньої вартості цих можливостей. Оцінка NPVGO узгоджується з оцінкою внутрішньої вартості реальних опціонів, пов'язаних з нематеріальними активами.

Згідно з Damodaran [33, с. 392], фірми з нематеріальними активами мають такі характеристики:

- а) несумісні правила бухгалтерського обліку, які розумно запобігають капіталізації більшості операційних витрат;
- б) консервативне фінансування, оскільки нематеріальні активи не мають жодного фізичного забезпечення;
- в) широке використання опціонів на акції для винагороди керівництва;
- г) стислий життєвий цикл технологічних фірм, які ростуть швидше і залишаються зрілими протягом коротших періодів.

Цифро-орієнтовані сектори, такі як Інтернет та програмне забезпечення, технології та ІТ, значною мірою залежать від нематеріальних активів. Brand Finance, який складає щорічний рейтинг компаній на основі нематеріальної вартості, визначив компанії цих галузей, які займають перші п'ять місць у своєму звіті за 2019 рік (див. табл. 1.4). Microsoft обігнала Amazon за перше місце в рейтингу за 2019 рік з 904 млрд доларів нематеріальних активів [41]. Компанія має найбільший комерційний хмарний бізнес у світі. Фармацевтичні



та медичні компанії також займають чільне місце у списку. Їх нематеріальна цінність значною мірою обумовлена патентами, а також злиттями та поглинаннями. Наприклад, компанія Johnson & Johnson у своїй останній щорічній доповіді повідомила про 32 мільярди доларів патентів та торгових марок [41].

Таблиця 1.4.

## Найбільші компанії за нематеріальною вартістю

Рангова компанія	Сектор	Загальна нематеріальна вартість	Частка вартості підприємства
1. Microsoft	Інтернет та програмне забезпечення	\$ 904 млрд	90%
2. Amazon	Інтернет та програмне забезпечення	\$ 839 млрд	93%
3. Apple	Технології та ІТ	\$ 675 млрд	77%
4. Alphabet	Інтернет та програмне забезпечення	\$ 521 млрд	65%
5. Facebook	Інтернет та програмне забезпечення	\$ 409 млрд	79%
6. AT&T	Телекомунікації	\$ 371 млрд	84%
7. Tencent	Інтернет та програмне забезпечення	\$ 365 млрд	88%
8. Johnson & Johnson	Фармація	\$ 361 млрд	101%
9. Visa	Банківська справа	\$ 348 млрд	100%
10. Alibaba	Інтернет та програмне забезпечення	\$ 344 млрд	86%

Примітки:

1. Сформовано автором на основі [41].
2. Відсотки можуть перевищувати 100% через округлення.

Важливо зауважити, що рейтинг Brand Finance базується як на розкритих нематеріальних активах, що відображаються у балансі компанії, так і на нерозкритих нематеріальних активах. У рейтингу нерозкриті нематеріальні активи розраховувалися як різниця між ринковою та балансовою вартістю компанії [41]. Більшість нематеріальних активів не відображаються у балансах, оскільки стандарти бухгалтерського обліку не визнають їх, доки не відбудеться

операція на підтримку їх вартості. Хоча багато бухгалтерів вважають це розумним заходом для припинення необґрунтованої вартості активів. А це означає, що багато цінних нематеріальних активів ніколи не фігурують у фінансовій звітності.

### **Висновки до розділу 1**

Нематеріальні активи визначаються як ідентифіковані немонетарні активи, які неможливо побачити, торкнутися або виміряти фізично, і створюються за допомогою часу та зусиль. Нематеріальні активи ідентифікуються окремо у фінансовій звітності компанії та мають дві основні форми: юридичні нематеріальні та конкурентні нематеріальні активи. Юридичні нематеріальні активи також відомі як інтелектуальна власність і включають комерційну таємницю, авторські права, патенти та товарний знак

Окрім того, нематеріальні активи - це довгострокові активи, що використовуються у виробництві товарів та послуг. Вони не мають фізичних властивостей і представляють законні права або конкурентні переваги (сукупність прав), розроблені або придбані власником. Щоб мати цінність, нематеріальні активи повинні приносити власнику певну вимірювану суму економічної вигоди, таку як додаткові доходи або прибуток, економія коштів, а також збільшення частки ринку або видимості. Власники експлуатують нематеріальні активи або у власному бізнесі (безпосереднє використання), або за допомогою ліцензійного збору або роялті (непряме використання).

Розміщення вартості нематеріального активу може бути складним, але зазвичай існує три підходи до цього, а саме підхід до витрат, ринковий підхід та підхід доходу. Підхід до витрат використовується для оцінки суми грошей, яка потрібна для заміни активу. Ринковий підхід часто використовується для порівняння нематеріальних активів, що належать компанії, та тих, що належать та нещодавно продаються подібними підприємствами. Підхід доходу

перетворює будь-які очікувані грошові вигоди, які будуть отримані від нематеріального активу, у встановлену суму, яку можна відобразити у балансі.

Нематеріальні активи дуже важливі для створення конкурентних переваг в цю епоху економіки знань. Незважаючи на труднощі з оцінкою нематеріальних активів, інвестори можуть бути винагороджені цінними патентами, які можуть замінити вартість інтелектуального капіталу. Оскільки інвестори добре оцінюють цінність інновацій та технологій компанії - нематеріальну вартість компанії - це може дати їм конкурентну перевагу на ринку для створення більш прибуткового портфеля.

Найближчим часом інвестори зможуть без жодних вагань розподіляти значну та стійку частину своїх активів безпосередньо на нематеріальні активи так само, як вони інвестують у матеріальні активи, такі як акції, цінні папери з фіксованим доходом та нерухомість. В цю епоху знань, управління нематеріальними активами є дуже важливим для конкурентних переваг та стійкої діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В КОРПОРАТИВНІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Аналіз частки нематеріальних активів в структурі компанії СТОЛІТ

Більшість керівників малого та середнього бізнесу зосереджують увагу на продажах, операційній діяльності та управлінні. По-справжньому кмітливі також стежать за зростанням вартості, що виявляється у їхніх нематеріальних активах, пов'язаних з брендом. Вони роблять це не тому, що планують продати бізнес, хоча для деяких кінцевою метою є продаж або злиття, а тому, що вони добре керують своїми компаніями. Проблема полягає в тому, що не завжди легко виміряти зростання вартості.

Компанія СТОЛІТ у Рівному, Україна, є ідеальним прикладом компанії з керівництвом, яка зіткнулася з такою дилемою. Компанія СТОЛІТ, заснована в 1998 році, є одним з найбільших виробників матеріалів для фасадного утеплення в Україні. І коли президент компанії зрозумів, що він може мати невраховану вартість на велику суму, він хотів дізнатися, яку незаперечну цінність можна знайти і, що ще важливіше, вирощувати.

На ранніх етапах розробки бренду було виявлено, що СТОЛІТ був досить унікальним в тому, що він вкладав значні кошти в навчання своїх працівників, новітнє обладнання, нові технології та значний інвентар. Результатом зусиль з розвитку бренду стали послідовний, покращений та вимірний дохід, прибутковість та зростання персоналу, включаючи розширення заводу.

Потім була створена група імпульсів, щоб втілити в життя обіцянки бренду компанії, наприклад навчання та тренінги для працівників. Результатом цих зусиль стали послідовні, покращені та вимірювані доходи, прибутковість та зростання персоналу, включаючи розширення заводу. Під час дослідження була проведена оцінка вартості нематеріальних активів, щоб визначити, скільки часу

та грошей, вкладених у роботу над брендом, мали прямий грошовий вплив на загальну вартість бренду СТОЛІТ.

У дослідженні СТОЛІТ було виміряно п'ять категорій активів і найбільш точно узгоджені з активами бренду СТОЛІТ. Ними були емоційний зв'язок, прийняття бренду, набір брендів/активів, фінансові результати та стійкість підприємства. Інші перевірені для розгляду показники були видимість бренду, стратегія зростання бренду, соціальна підтримка спільноти, та репутація.

Кожна категорія та її відповідні від 4-5 класів суб-аналізу  $\frac{3}{4}$  були оцінені за шкалою від 1 до 100 на основі збалансованої системи показників кількості відповідних атрибутів. Ці показники також можна використовувати для порівняння майбутнього зростання вартості. На основі цих показників розраховується коефіцієнт активів від 1 до 5, а потім застосовується до прогнозованих доходів. Результатом є загальна вартість бренду/нематеріальних активів. Показник нематеріальних активів/цінності бренду СТОЛІТ склав вражаючі 81%.

Це неймовірний результат для СТОЛІТ, оскільки, як і більшість виробничих концернів, вона має значні матеріальні активи через численні заводи, обладнання та нерухомість. Висока оцінка СТОЛІТ в 81% безпосередньо пов'язана з її успішними ініціативами щодо розвитку бренду. Якби СТОЛІТ продала компанію сьогодні і замовила оцінку компанії, її 81% вартість нематеріальних активів додала б значну грошову вартість до її загальної ринкової вартості, створила б кратну вартість і значно підвищила б ціну продажу.

## **2.2. Аналіз впливу нематеріальних активів на інновації на прибутковість компанії СТОЛІТ**

Схильність фірми СТОЛІТ інвестувати в нематеріальні активи значною мірою пояснюється специфічними для фірми факторами. Зокрема, вони підтверджують наявність прогресивного процесу накопичення нематеріальних

активів, на який припадає більша частина внутрішньогалузевої неоднорідності компаній. Тому інвестиції в нематеріальні активи компанії СТОЛІТ перш за все, «стратегічні», тобто вони не є випадковими. Звідси випливає, що цей набір рішень має вирішальне значення для визначення успіху компанії СТОЛІТ та майбутніх варіантів. Також доцільно припустити, що співвідношення нематеріальних активів та темпи їх оновлення мають бути налаштовані відповідно до особливостей розвинених активів.

Ключовим аспектом нематеріальних активів є те, як розрізняти альтернативні інвестиції. По-перше, інвестиції фірми СТОЛІТ спрямовані на поглиблення існуючого портфеля нематеріальних активів фірми в різні сфери і на розширення спектру сфер. Кілька досліджень підтверджують необхідність великої різноманітності з точки зору технологій та можливостей, якими володіє фірма. Така неоднорідність відкриває можливості для нових комбінацій додаткових ресурсів. Це забезпечує спритність змагатися в широкому спектрі контекстів і проблем. Тому, розмір нематеріальних активів позитивно пом'якшує вплив «нематеріальної інтенсивності» на зростання фірми СТОЛІТ.

Другий вимір, стосується специфіки нематеріальних активів, точніше, діапазону завдань і цілей, які можуть бути досягнуті кожним активом. Нематеріальні об'єкти, що стосуються конкретної програми, розроблені для певної мети і є своєрідними для конкретного завдання/ситуації. Наприклад, запатентована машина компанії СТОЛІТ, яка займається конкретною виробничою проблемою. Такі активи підвищують ефективність організаційних процедур. З іншого боку, нематеріальні активи загального призначення — це активи, потенційно застосовні в ряді відносно різних ситуацій. Наприклад, розглянемо торгову марку СТОЛІТ та стратегію розширення бренду (якісні пінополістирольні плити, сухі будівельні суміші, фарби, штукатурки, ґрунтовки). Цей вид інвестування збільшує кількість стратегічних варіантів, доступних фірмі.

Але потрібні активи як спеціального, так і загального призначення. Специфічні нематеріальні активи, що стосуються додатків, є основоположними

для розвитку чудових можливостей у конкретній галузі як ключовий будівельний блок і конкурентна перевага. З іншого боку, динамічність фірми СТОЛІТ вимагає певної орієнтації на нематеріальні активи загального призначення, оскільки останні забезпечують необхідну передумову для розвитку подальших знань, що стосуються конкретного застосування. По-друге, нематеріальні активи загального призначення пропонують велику кількість майбутніх стратегічних варіантів для компанії СТОЛІТ.

Крім того, інвестиції в патенти залежать від умовних факторів, як і будь-які інші управлінські рішення. Здатність до поглинання, заснована на технологічних можливостях та інвестиціях у дослідження та розробки, впливає на прибутковість фірми СТОЛІТ, хоча цей ефект пом'якшується темпом технологічних змін: чим більший темп змін, тим більший вплив. Патенти є центральною частиною міркування компанії СТОЛІТ. Ці специфічні активи сприяють інноваціям, оскільки вони створюють потенціал для конкурентної переваги в будь-який момент часу. Вибір щодо портфеля патентів визначає інвестиційну стратегію в дослідження та розробки: як такі, вони майже незворотні в короткостроковій перспективі та визначають шляхи розвитку компанії та майбутні стратегічні варіанти.

Швидкі темпи застарівання знань у кількох секторах ведуть до прогресуючого нематеріального занепаду і робить основоположним для компанії СТОЛІТ постійне оновлення своїх технологічних можливостей. Науковий прогрес рухається все швидше, тому з кожним днем старіння можливостей стає все більшою проблемою в планах менеджерів компанії. Проблема почала ставати гострою майже у всіх галузях і будівельний сектор не виключення. Тому, СТОЛІТ працює над скороченням часу виходу продукту на ринок, зосереджуючись переважно на інвестиціях щодо «гнучкості зміни». Фірма інвестує у оновлення потенціалу, щоб зменшити витрати на перехід і, таким чином, підтримати переконафігурацію до нових поколінь продуктів.

Відповідно до цих міркувань, СТОЛІТ вирішує проблему, зосереджуючись на ефекті «нематеріального розпаду», який визначається як співвідношення між

сукупною амортизацією та валовою балансовою вартістю нематеріальних активів.

Це дослідження проливає нове світло на те, як компанія СТОЛІТ створює та оновлює з часом свій портфель нематеріальних активів, приділяючи особливу увагу патентам. Зокрема, у цій роботі обговорюються різні ефекти, які виникають при розрізненні різних форм патентів, враховуючи два виміри: розширення та поглиблення інвестицій, що стосуються конкретної програми та інвестицій загального призначення. Було досліджено на прикладі компанії СТОЛІТ, що, оскільки компанія збільшує інвестиції в нематеріальні активи і одночасно розширює спектр своєї діяльності, її зростання стає особливо помітним. Стратегії СТОЛІТ засновані на розширенні та інвестиціях загального призначення, підвищуючи стратегічну маневреність і залишаючись відкритими до майбутніх варіантів, тому компанія може цілком вільно приймати рішення щодо складу портфеля ресурсів. Потреба в динамічних можливостях є актуальною, але не пов'язана зі ступенем нематеріальної інтенсивності. Навпаки, компанія СТОЛІТ повинна налаштовувати темп змін відповідно до нематеріальної інтенсивності.

### **2.3. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності компанією СТОЛІТ**

Як було сказано вище, нематеріальні активи традиційно сприймаються як основа конкурентних переваг фірми. За даними Kaplan та Norton (2004), до нематеріальних активів належать людський капітал (навички, знання та цінності), інформаційний капітал (системи, бази даних та мережі) та організаційний капітал (культура, вирівнювання, лідерство та робота в команді) [49, с. 184]. Відмінності в результатах діяльності фірми є насамперед наслідками відмінностей у виділенні фірмою ресурсів, особливо нематеріальних, оскільки ці ресурси важко придбати або розвинути, відтворити та накопичити та імітувати конкуренти [25, с. 763]. Більше того, важко



мобілізувати ці ресурси [67, с. 144]. Тим не менш, сама наявність нематеріальних активів не гарантує, що фірма СТОЛІТ може отримати конкурентну перевагу.

По-перше, велика ймовірність того, що працівники з цінними ноу-хау можуть вирішити приєднатися до конкуруючих фірм або створити нові підприємства, що призведе до потенційного витоку цінних знань. Такий витік знань та потік можуть підірвати конкурентну перевагу компанії СТОЛІТ [29, с. 71]. По-друге, у більшості випадків компанія СТОЛІТ може отримати конкурентну перевагу лише тоді, коли нематеріальні активи використовуються разом з іншими можливостями та активами [67, с. 47]. Однак інтеграція нематеріальних активів з іншими допоміжними можливостями та активами вимагає співпраці між працівниками з різних функціональних підрозділів. Співробітники різних функціональних підрозділів, таких як маркетинг, виробництво та після продажне обслуговування, часто змагаються за ресурси організації. Тому для компанії СТОЛІТ є викликом заохочувати взаємодію міжфункціональних підрозділів і таким чином повністю реалізувати потенціал нематеріальних цінностей.

Однак у літературі на диво мало обговорюється те, як фірми можуть створювати вартість з нематеріальних активів. Одним винятком є Kaplan та Norton (2004), які припустили, що використання збалансованої системи показників може допомогти досягти міжфункціональної співпраці між відділами, що, у свою чергу, може сприяти створенню вартості нематеріальних активів [49, с. 15]. Kaplan і Norton (2006) далі підкреслили важливість штаб-квартири для досягнення синергії між нематеріальними активами та матеріальними активами [48, с. 73]. Спираючись на висновки Kaplan та Norton, можна стверджувати, що фірма СТОЛІТ з нематеріальними активами могла б стратегічно брати участь у діяльності з КСВ, щоб отримати конкурентну перевагу. За цими стратегічними діями існують два механізми.

Перший механізм пов'язаний із збереженням нематеріальних активів. Найчастіше працівники з цінними знаннями приєднуються до конкуруючих

фірм або створюють нові підприємства [39, с. 662]. Утримання впливових працівників є основною проблемою для менеджерів, особливо для підприємницьких фірм з високим рівнем нематеріальних активів [28, с. 6]. Крім того, існування добровільних послідовників корисне в умовах нематеріальної економіки. Послідовник залишатиметься вірним фірмі, щоб зберігати мовчазне ноу-хау у фірмі. Тому фірма СТОЛІТ стратегічно може інвестувати у КСВ для підвищення лояльності співробітників. КСВ може покращити загальну оцінку впливовим працівниками свого нинішнього роботодавця та зменшити схильність до плинності кадрів та поглинання знань [36, с. 1254].

Іноземні автори виявили позитивний ефект утримання, пов'язаний із участю співробітників у проектах соціальних ініціатив [27, с. 1710]. Carnahan, Kryscynski та Olson визначили, що юридичні компанії з високим рівнем діяльності *pro bono* (що є найпоширенішою КСВ у галузі юридичних послуг) мають помірно низькі показники плинності кадрів [30, с. 1939]. В цілому, фірми, які вважаються сильними зобов'язаннями щодо соціальної відповідальності, загалом мають підвищену здатність залучати таланти, сприяти зобов'язанням співробітників та утримувати талановитих працівників [36, с. 1258]. Тому підприємницькі фірми такі як СТОЛІТ з нематеріальними активами стратегічно повинні інвестувати у КСВ, щоб зберегти своїх співробітників, вберігаючи таким чином нематеріальні цінності, закладені у співробітниках.

Другий механізм є пов'язаний з використанням нематеріальних активів. Нематеріальна економіка віддає перевагу співпраці міжфункціональними підрозділами. На думку Kaplan та Norton (2004), нематеріальні активи можуть створювати вартість лише за умови їх інтеграції та узгодження з іншими нематеріальними активами та матеріальними активами [49, с. 105]. Така інтеграція вимагає співпраці міжфункціональних відділів для створення синергії міжопераційними підрозділами, підрозділами підтримки та навіть зовнішніми партнерами [48, с. 112]. Однак, як згадувалося вище, взаємодія

міжфункціональних підрозділів є складною, оскільки вони в межах однієї компанії спеціалізовані і часто змагаються за обмежені ресурси.

КСВ може служити важливим інструментом управління, який допомагає покращити ідентифікацію співробітників у фірмі СТОЛІТ [36, с. 1260]. Крім того, КСВ, пов'язана з працівниками, покращить залучення співробітників, пом'якшить несприятливу поведінку та збільшить продуктивність праці [42, с. 5]. Як внутрішня (наприклад, пов'язана з працівниками), так і зовнішня (наприклад, благодійна) діяльність з КСВ може збільшити ідентифікацію компанії СТОЛІТ та прихильність співробітників [50, с. 561].

Крім того, позитивна атмосфера на робочому місці сприятиме спілкуванню співробітників та обміну знаннями, тим самим збільшуючи міжфункціональну співпрацю та використання нематеріальних цінностей. Тому компанія СТОЛІТ повинна стратегічно інвестуватимуть у КСВ, щоб підтримувати позитивні відносини зі своїми працівниками для використання нематеріальних цінностей. У табл. 2.1 представлений перелік зарубіжних компаній, які використовують корпоративну соціальну відповідальність у реалізації корпоративної стратегії.

*Таблиця 2.1.*

Корпорації зарубіжних країн, які використовують принципи КСВ [20]

Країна	Компанія	Стандарти КСВ
Франція	Citroën	The FTSE4Good Index, EMAS, AA1000 Standards, Ecolabel Європейського союзу
Бразилія	Petroleo Brasileiro S.A.	The FTSE4Good Index, ISO9000/ISO14000 Standards, AA1000 Standards
Австралія	Orica	The FTSE4Good Index, ISO9000/ISO14000 Standards, AA1000 Standards, Ecolabel Європейського союзу
Великобританія	British Petroleum	The FTSE4Good Index, EMAS, AA1000 Standards, Ecolabel Європейського союзу
Данія	FL Smidth	The FTSE4Good Index, ISO9000/ISO14000 Standards, AA1000 Standards, Ecolabel Європейського союзу
Індія	Reliance Industries Limited	The FTSE4Good Index, ISO9000/ISO14000 Standards, AA1000 Standards

Продовження табл. 2.1.

Іспанія	Maquinaria GEKA S. A	The FTSE4Good Index, EMAS, AA1000 Standards, Ecolabel Європейського союзу
Італія	Impregilo S.p.A.	The FTSE4Good Index, EMAS, AA1000 Standards, Ecolabel Європейського союзу
Німеччина	Henschel	The FTSE4Good Index, EMAS, AA1000 Standards, Ecolabel Європейського союзу
Японія	Yamaha Motor Company Limited	The FTSE4Good Index, EMAS, AA1000 Standards
Чилі	Codelco	The FTSE4Good Index, ISO9000/ISO14000 Standards, AA1000 Standards
Польща	Apator	The FTSE4Good Index, ISO9000/ISO14000 Standards, AA1000 Standards, Ecolabel Європейського союзу

Організаційний вибір формується та опосередковується інституційним середовищем [73, с. 6]. З одного боку, неформальні інститути, такі як норми, правила та соціальний капітал, є необхідними для нематеріальної економіки [44, с. 37]. З іншого боку, інституційне середовище також вплине на стратегію КСВ [75, с. 309]. Тому буде досліджено роль інституційного розвитку у модератії відносин між нематеріальними цінностями та КСВ. Ноу-хау співробітників фірми СТОЛІТ є важливим нематеріальним активом. Однак співробітники з цінними знаннями можуть залишити фірму, щоб приєднатися до суперників або створити нову компанію.

Агресивне впровадження прав інтелектуальної власності допомагає зменшити поширення знань за рахунок мобільності співробітників [23, с. 1364]. Наприклад, неконкурентні угоди в трудових договорах можуть гарантувати, що працівник, який звільняється, не буде шукати роботу у конкурента або створювати конкуруючу компанію-початківця протягом певного періоду часу [51, с. 307]. Угоди про нерозголошення також допоможуть компанії СТОЛІТ захиститись від витоку комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації [58, с. 44].

Однак застосування захисту прав інтелектуальної власності значно відрізняється в різних інституціях [59, с. 881]. Наприклад, більшість штатів США вирішили санкціонувати використання некомпетентних фірм [58, с. 46]. Однак Каліфорнія, як правило, не забезпечує виконання неконкурентних умов у трудових договорах [69, с. 185]. Підприємницькі компанії в Китаї також використовують неконкурентні положення, щоб запобігти витоку цінних нематеріальних цінностей. Тим не менш, Китай, як правило, погано описує питання захисту прав інтелектуальної власності. Крім того, застосування прав інтелектуальної власності значно відрізняється в різних регіонах Китаю через нерівномірний регіональний розвиток в установах та на ринках [47, с. 809]. Тому, необхідно дослідити застосування захисту прав інтелектуальної власності в Україні.

Як згадувалося вище, КСВ може допомогти утримати співробітників СТОЛІТ і таким чином зберегти вбудовані в них нематеріальні активи (механізм збереження нематеріальних цінностей). Фірми, які працюють у контексті розвиненого інституційного середовища, краще захищені законами ІС. Таким чином, навіть якщо працівники з цінними знаннями приймуть рішення приєднатися до конкуруючих фірм або створити нові підприємства, СТОЛІТ відчуватиме відносно низький рівень ризику витоку знань.

Окрім того, деякі дослідження обговорювали зв'язок між диверсифікацією та КСВ. Наприклад, McWilliams та Siegel стверджували, що велика, диверсифікована фірма може розподілити вартість надання КСВ на різні продукти та послуги [60, с. 120]. Таким чином, існує позитивний зв'язок між диверсифікацією фірм та КСВ. Ху та Ліу також виявили позитивний зв'язок між рівнем диверсифікації та інвестицій у КСВ та стверджували, що стратегія диверсифікації збільшить коло запитів зацікавлених сторін та соціальних питань, пов'язаних із діяльністю фірми [74, с. 255]. У цій частині буде розглянуто диверсифікацію як модератора і стверджено, що вона позитивно пом'якшить відносини між нематеріальними цінностями та КСВ.

Диверсифікація продукції є критично важливим двигуном зростання фірми [76, с. 628]. Це дозволяє компанії використовувати економію сфери застосування, збільшувати та використовувати ринкову силу, а також стає гнучкою у розподілі та переміщенні ресурсів у різних сферах бізнесу [45, с. 264]. Нематеріальні активи також підкреслюються як один із ключових попередників диверсифікації підприємств [52, с. 972].

Крім того, вивільнення нематеріальних активів шляхом ринкових операцій коштує дорого. Таким чином, коли ці активи є невикористаними або недостатньо експлуатованими, надлишок нематеріальних активів, які, як правило, не обмежуються лише одним ринком продукції, заохочуватиме компанію СТОЛІТ, що володіє ними, до диверсифікації в інші види бізнесу [63, с. 626]. Однак спільний доступ до нематеріальних активів може створити взаємозалежність між напрямками діяльності, що призведе до зростання витрат на координацію [76, с. 631].

Для того, щоб нематеріальні активи приносили прибуток у диверсифікованій фірмі СТОЛІТ, вона вимагає співпраці між працівниками не тільки з різних функціональних підрозділів, а й з різних ліній продуктів. Диверсифікація, як правило, пов'язана з високими витратами на управління [61, с. 163]. Тому для компаній з високим рівнем диверсифікації продукції є проблемою інтегрувати та розподіляти нематеріальні активи за різними напрямками діяльності. Такі фірми як СТОЛІТ повинні заохочувати не тільки співробітництво міжфункціональних відділів, а й співпрацю між продуктами. Підвищення організаційної прихильності співробітників та створення гармонійного робочого середовища є особливо важливими для компанії СТОЛІТ. КСВ може допомогти компанії мотивувати та залучати своїх співробітників [37, с. 180]. Більше того, прихильність та зв'язок співробітників допоможуть у процесі обміну знаннями [31, с. 195].

Як зазначалося вище, КСВ може допомогти мотивувати співробітників, тим самим розширюючи співпрацю між підрозділами. Тому, компанія СТОЛІТ з нематеріальними активами повина використовувати КСВ, щоб підвищити

моральний дух співробітників, зменшити витрати на управління та збільшити співпрацю. КСВ сприяє обміну знаннями та співробітництву між працівниками різних підрозділів у фірмі. Таким чином, нематеріальні активи можуть бути краще використані для створення конкурентних переваг.

## **Висновки до розділу 2**

Дане дослідження робить внесок у кілька аспектів, просуваючи новий погляд. Було проаналізовано частки нематеріальних активів в структурі компанії СТОЛІТ та вплив цих активів на інновації і прибутковість підприємства. Крім того, дослідження заповнює прогалину в літературі щодо того, наскільки нематеріальні активи можуть бути ефективними. Нематеріальні активи відіграють все більш важливу роль у сучасній економіці. Проте сучасні дослідження вирішують проблеми, які заважають компанії, а саме підприємству СТОЛІТ, повністю використати свої нематеріальні активи.

Перетворення нематеріальних активів у реальні конкурентні переваги є життєво необхідним не тільки в теорії, але і на практиці. Деякі із запропонованих способів залучення та збереження талантів включають підвищену автономію, зменшення цілей та доступ до керівників [44, с. 168]. Дослідження показує, що фірми використовують КСВ як інструмент стратегічного управління для утримання цінних працівників. Найголовніше, що КСВ також може сприяти використанню нематеріальних цінностей компанії СТОЛІТ.

По-друге, це дослідження збагачує теорію КСВ. Хоча численні вчені з КСВ досліджували її фінансові результати, дане дослідження заглиблюється в його попередники. Воно стосується та розширює нещодавню лінію досліджень, що досліджують стратегічну роль КСВ. Наприклад, Flammer та Kasperczyk запропонували компаніям стратегічно інвестувати у КСВ як захист для зменшення ризиків переливання знань [36, с. 1264]. Також існує припущення, що компанії з дещо девіантними стратегіями частіше використовуватимуть

благодійні пожертви, щоб впоратися із втратою законності. Дане дослідження сприяє цьому напряду досліджень, виділяючи новий попередник КСВ, який може зберігати та використовувати нематеріальні активи для підприємницької фірми СТОЛІТ.

По-третє, результати дослідження також покращують розуміння важливої ролі інституційного розвитку у стимулах КСВ. Хоча численні дослідження стверджували, що інституційний розвиток сприятиме розвитку КСВ [75, с. 10], було виявлено, що інституційний розвиток насправді негативно модерував відносини між нематеріальними цінностями та КСВ. Таким чином, дане дослідження збагатить літературу з КСВ через інституційну перспективу [70, с. 236]. Нарешті, результати покращують знання про важливу роль стратегій диверсифікації щодо стимулів КСВ. Результати ще більше покращують розуміння ініціатив КСВ для компанії СТОЛІТ.

Окрім внеску в теорію та емпіричні докази, дане дослідження також має важливі управлінські наслідки для компанії СТОЛІТ. Було запропоновано, щоб КСВ допомагала компанії реалізувати потенціал своїх нематеріальних активів за допомогою механізмів збереження та використання нематеріальних активів. Крім того, КСВ може стимулювати знання та інновації, оскільки сприяє безпечному робочому середовищу та підвищує задоволеність працівників, тим самим збільшуючи створення нематеріальних цінностей. Як пропонують Kaplan і Norton, вирівнювання нематеріальних активів є процесом і підтримує збільшення нематеріальних активів організації [48, с. 279]. Тому керівники фірми СТОЛІТ з нематеріальними активами можуть вважати за доцільне виділити ресурси на діяльність з КСВ.

Як говориться: “Ви допомагаєте собі, допомагаючи іншим”. Знання та інновації ставатимуть все більш важливими для компаній, щоб конкурувати в умовах нематеріально-інтенсивної економіки [73, с. 19]. Крім того, компанії СТОЛІТ потрібні додаткові інвестиції в брендинг та програмне забезпечення, коли вони прагнуть увійти в інші країни, оскільки ці нематеріальні активи, ймовірно, будуть значно розширені [44, с. 85]. Якщо фірма СТОЛІТ хоче



конкурувати зі своїми нематеріальними цінностями, то інвестиції в КСВ та інші методи, такі як лідерство, мають важливе значення для збереження їх талантів.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ В КОМПАНІЯХ

#### **3.1. Проблема оцінки інвестицій в нематеріальні активи компаній**

Дослідження показують, що інвестори систематично неправильно оцінюють акції підприємств, які інтенсивно витрачають нематеріальні ресурси. Іноді ринок переоцінює нематеріальні активи і витрачає капітал. Для компаній у встановлених секторах частіше відбувається навпаки. Інвестори недооцінюють нематеріальні активи. Це обтяжує фірми надмірно високою вартістю капіталу, що, у свою чергу, призводить до того, що вони недоінвестують у нематеріальні активи, тим самим втрачаючи можливості для отримання прибутків і зростання, яких шукають інвестори.

Тим часом менеджери часто бувають некомпетентними коли вирішують скільки їм інвестувати в нематеріальні активи або які з них пропонують найкращу винагороду. У випадку інвестицій у дослідження та розробки, наприклад, компанії не тільки витрачають занадто мало, але й переводять ресурси з ризикованих інновацій наступного покоління, які можуть бути потенційно прибутковими, на більш безпечні модифікації поточних продуктів і технологій. Те, що має бути передовим краєм корпоративного прогресу, в результаті притупляється, на шкоду як компаніям, так і економіці.

Дослідження, які проводили щодо нематеріальних активів, зокрема тих, що стосуються досліджень і розробок, показують, що компанії повинні отримувати кращу інформацію про свої інвестиції в нематеріальні активи та вигоди, які від них випливають, а потім розкривати принаймні частину цієї інформації ринкам капіталу. Це дозволить як покращити управлінські рішення, так і дасть інвесторам більш чітке уявлення про компанію та її результати, що призведе до точнішої оцінки та зниження вартості капіталу.

Більшість менеджерів швидко визнають, що нематеріальні активи мають вирішальне значення для успіху їхньої компанії. Великі інвестиції широко поширені в секторах виробництва та послуг усіх розвинених країн. Фірми, що надають фінансові послуги, наприклад, інвестують значні ресурси в інновації продуктів і послуг, навіть якщо не через централізовані науково-дослідні підрозділи, які є у виробничих компаніях. Більше того, ціни на акції компаній з інтенсивним використанням нематеріальних активів мають значну премію над балансовою вартістю, що відображає очевидне визнання інвесторами вартості нематеріальних активів.

Занижені ціни на цінні папери та неправильний розподіл корпоративних ресурсів означають, що як компанії, так і інвестори залишають значну вартість на столі. Чому раціональні люди відмовляються від великих потенційних прибутків від оптимальних інвестицій в нематеріальні активи? Простіше кажучи: інформацію, необхідну їм для прийняття кращих рішень, важко отримати.

Інвестори дізнаються про підприємство не лише з його власних публічних розкриттів, але й із спостережень за його конкурентами. Таким чином, коли роздрібний продавець, постачальник фінансових послуг або нафтогазова компанія публікує свої фінансові звіти, інвестори роблять висновки з цих звітів про результати діяльності та економічні умови інших фірм у галузі. Справді, позитивний сюрприз прибутків у певній компанії часто спричиняє одночасне підвищення ціни акцій у всій галузі. Інвестори можуть узагальнювати таким чином, оскільки в багатьох галузях економічні умови та стан технологій впливають на всі компанії більш-менш однаково. Зміни процентних ставок впливають у різному ступені на всі фірми, що надають фінансові послуги. Наприклад, ціни на нафту та загроза тероризму впливають на всі авіакомпанії, курорти та тематичні парки.

З іншого боку, узагальнення щодо компаній, які інтенсивно витрачають нематеріальні активи, важко отримати з двох причин. По-перше, щоб нематеріальні активи, такі як бренди та патенти, були продуктивними, вони

повинні бути унікальними. Так, наприклад, успішне клінічне випробування в Pfizer не надає жодної інформації про те, що відбувається всередині Merck або Novartis. По-друге, нематеріальні активи, на відміну від багатьох фізичних та фінансових активів, не торгуються на активних і прозорих ринках. Ціни є агрегаторами інформації. Ціни на нафту дозволяють інвесторам прогнозувати результати діяльності енергетичних компаній. Але немає ринків, які генерують видимі ціни на інтелектуальний капітал, бренди або людський капітал, щоб допомогти інвесторам правильно оцінити компанії, які інтенсивно витрачають нематеріальні активи.

Таке неінформативне середовище, природно, вимагає посиленого публічного розкриття сум та, наскільки це можливо, результатів, отриманих від інвестицій в нематеріальні активи. Але загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку закріплюють інформаційний дефіцит. Це тримає інвесторів в невідомості, наприклад, про те, як компанії розподіляють бюджети на дослідження та розробки на фундаментальні дослідження, розробку продуктів і вдосконалення процесів, не кажучи вже про суми, інвестовані в безліч інших нематеріальних активів, включаючи розробку та придбання програмного забезпечення, покращення бренду, та навчання співробітників. Фінансові звіти також не містять інформації про дохід, отриманий від цих інвестицій, наприклад, плата за патентне ліцензування або частку доходів, що надходять саме від нових продуктів. Тому не дивно, що інвестори, потрапивши в пастку свого вимушеного незнання щодо нематеріальних активів, застосовують надмірну знижку невизначеності до акцій підприємств із інтенсивним використанням нематеріальних активів.

Відсутність інформації дає компаніям лише тьмяне уявлення про відповідні факти під час прийняття низки важливих рішень, від того, чи варто зменшувати програми навчання співробітників, до того, чи варто збільшувати рекламний бюджет чи виводити на ринок продукти у співпраці з іншими підприємствами. Звичайно, інформацію про прибуток від нематеріальних активів, які не пов'язані з дослідженнями і розробками, наприклад, бренди або

навчання співробітників, часто важко визначити. Але більшість компаній навіть не мають під рукою достовірних даних про самі інвестиції.

Велику частину витраченої вартості, яку можуть створити нематеріальні активи, можна повернути як компаніям, так і інвесторам, якщо фірми докладуть більш офіційних зусиль, щоб зібрати та повідомити інформацію, що стосується нематеріальних активів, яка в даний час виходить із тріщин у традиційному обліку. Зокрема, такі зусилля мають бути спрямовані на створення двох життєво-важливих потоків інформації, один з яких стосується продуктивності, а інший – цінності активів. Перший інформаційний потік зосереджується на визначенні віддачі від інвестицій компанії в нематеріальні активи. Деяка інформація краще, ніж ніяка, як для менеджерів, коли вони приймають рішення про розподіл ресурсів, так і для інвесторів, коли вони оцінюють компанію. Навіть якщо прибуток від інвестицій в нематеріальні активи неможливо розрахувати з точністю, компанії можуть принаймні самі відстежувати та розкривати інвестиції. Розбивка витрат компанії на навчання, покращення бренду, інформаційні технології тощо на основі загальних показників витрат дозволить менеджерам та інвесторам побачити, як ці інвестиції змінюються з часом і як вони порівнюються з тими, які здійснюються в пов'язаних компаніях.

Другий вимір інформації, який компанії можуть кількісно оцінити та розкрити інформацію про їхній «нематеріальний капітал». Розробка цього другого потоку інформації вимагає зміни мислення. На відміну від капіталу чи машин та обладнання, нематеріальні активи рідко вважаються активами, ефективність яких необхідно постійно контролювати. Але менталітет витрат щодо нематеріальних активів (безсумнівно, що впливає з того факту, що бухгалтери повсюдно витрачають усі внутрішньо створені нематеріальні активи) слід замінити ментальністю активів.

Основна перевага ментальності активів полягає в тому, що вона змушує керівництво структурувати інвестиції, пов'язані з нематеріальними активами, для максимальної продуктивності та довговічності. Можливо, доцільно,

наприклад, витратити трохи більше на ІТ-систему, щоб через деякий час її могли використовувати декілька підрозділів, а не лише один. Розгляд нематеріальних активів як активів також допомагає забезпечити належні права власності (наприклад, патенти та торгові марки) для них; що вони достатні для виконання поставленого завдання (наприклад, щоб відділ продажів був належним чином підготовлений для виконання планів розвитку організації); і що компанія отримує від них максимальну вигоду (наприклад, запобігаючи посяганням конкурентів на інтелектуальну власність).

Інвестори також отримують користь від цієї інформації про активи. Вичерпні дані про нематеріальні інвестиції компанії дають інвесторам більш повне уявлення про капітал компанії. Ці дані, що відображають як матеріальні, так і нематеріальні активи, дадуть кращі показники, ніж такі широко використовувані показники інвестиційної вартості, як відношення ринкової та балансової вартості. Чи призведе запропоноване розкриття інформації до негайної вигоди? Дуже ймовірно. Різні дослідницькі проекти демонструють, що покращення розкриття інформації — особливо про нематеріальні активи, пов'язані з інноваціями — пов'язане зі зниженням волатильності цін на акції.

### **3.2. Управління алгоритмом підвищення ефективності використання нематеріальних активів в корпоративному середовищі**

Перше, з чого слід почати це з нової перспективи управління, а саме розробити концепцію управління підприємством, яка виходить за рамки звичайного фінансового контролю та систематично інтегрує нематеріальні активи. Усі звичайні інструменти управління та інструменти контролю підприємства ґрунтуються на надзвичайно обмежувальному уявленні про ресурси. Загалом враховуються лише фінансові та фізичні ресурси (основні засоби та запаси/оборотні кошти/чисті оборотні активи) [19, с. 32, 33]. Саме це було зосереджено на першому поколінні підходів до управління

нематеріальними активами/інтелектуальним капіталом: звітувати про стан усіх активів, включаючи нематеріальні.

Другий крок - це аналіз процесів створення оперативної вартості компанії. Це передбачає відповіді на наступні питання: Наскільки ефективно компанія/підрозділ використовує наявні ресурси (включаючи нематеріальні активи) у процесах, що створюють вартість? Як компанія створює нематеріальні активи в операціях? Як компанія/підрозділ взагалі створює вартість? І ключове питання це зрозуміти, як створюється вартість і яку роль відіграють ресурси в процесі, і як взаємодія між ресурсами та бізнес-процесами працює для створення бажаного результату у вигляді доданої вартості для клієнтів, акціонерів та інших зацікавлених сторін. Це вимагає, а це третій крок, повного та розширеного погляду на результати діяльності компанії чи операції, тобто на створену вартість з точки зору клієнта, акціонерів, фінансової точки зору. Працюючи в зворотному напрямку з цієї третьої точки зору, тепер можемо оцінити в перспективі бізнес-процесів те, як які процеси створюють продуктивність і додану вартість, і, нарешті, в перспективі ресурсів, які є найважливіші ресурси, що використовуються в бізнес процесах.

Цей підхід дозволяє зрозуміти складний процес створення вартості, а саме як компанія трансформує свій вкладений фінансовий капітал у немонетарні ресурси та активи (матеріальні та нематеріальні), як ці активи використовуються та зміцнюються за допомогою операцій, і як компанія нарешті створює цінність для клієнтів та фінансові результати. Ступінь ефективності процесів створення вартості відображається в тому, що економісти називають загальною факторною продуктивністю всієї системи підприємства. Високий загальний коефіцієнт продуктивності свідчить про те, що підприємство, швидше за все, працюватиме та генеруватиме середню вартість акціонерів у майбутньому [55, с. 13].

Для оптимізації сукупної факторної продуктивності підприємства потрібен комплексний погляд на весь процес створення вартості та систему. Його конфігурація та якість бізнес-процесів визначають, наскільки підприємство

здатне трансформувати вхідні ресурси у випускную продукцію (додану вартість для клієнтів та доходи/фінансову прибутковість) і наскільки вона здатна, як свого роду побічний продукт процесу зміцнення нематеріальних активів та/або створення нових, які важливі для майбутнього розвитку підприємства та збереження його конкурентної спроможності. Ця розширена модель підприємства створює інший погляд і робить економіку сучасних підприємств краще прозорою, ніж модель, підкреслена традиційними підходами, що ґрунтуються на управлінні та фінансовому контролі, і таким чином допомагає систематично досягнути фактичні рушії вартості та процеси створення вартості [15, с. 15].

Зрештою, для контролю процесу створення вартості також потрібні відповідні інструменти звітності, які повинні в рівній мірі надавати інформацію про наступне: стан усіх відповідних ресурсів, стан процесів створення вартості (ефективність у встановленні майбутнього потенціалу, ефективність в управлінні ресурсами). А загальна ефективність - це фінансові та нематеріальні результати всієї системи створення вартості з точки зору відповідних зацікавлених сторін [22, с. 26]. Це вимагає відповідної моделі звітності підприємства, яка може зіставити всі три подання. Без цього буде незрозуміло, наскільки ефективно компанія перетворює свій вкладений фінансовий капітал у немонетарні ресурси та потенціал, які, у свою чергу, використовуються бізнес-процесами для отримання доходу чи зменшення витрат. Тільки тоді стає можливим оптимізувати весь спектр процесів створення вартості та безперервно покращувати загальний коефіцієнт продуктивності підприємства.

### **3.3. Шляхи підвищення ефективності використання нематеріальних активів компанії СТОЛІТ**

Можливий підхід до ініціації цієї зміни перспективи та мислення керівника компанії це розпочати з аналізу нематеріальних активів існуючої системи створення вартості підприємства чи бізнес-одиниці. Це спровокує необхідну



дискусію в управлінській команді СТОЛІТ, підтримавши розвиток нової школи мислення. Метою аналізу системи створення вартості є виявити ресурси (включаючи нематеріальні активи) у компанії/в бізнес-одиноці, які створюють вартість, та розкрити їх роль у системі створення вартості де вони використовуються як вхідні дані, в яких процесах вони використовуються (і як відбувається їх трансформація), і який результат.

Перший крок складається з так званого аналізу операцій, який досліджує оперативний бізнес СТОЛІТ з трьох вимірів:

1. Управління відносинами з клієнтами. Тут йдеться про аналіз цінності з точки зору замовника. Метою є визначення вартості/компонентів продукту та процесів та ресурсів, що створюють додану вартість для клієнтів та конкурентну перевагу.

2. Виконання. Йдеться про аналіз процесів, ресурсів та процедур (процесів виробництва, обслуговування та постачання), які компанія використовує, щоб виконати свою обіцянку перед клієнтом та забезпечити якість відповідно до обіцянок.

3. Дослідження та розробки. Це передбачає аналіз процедур (процесу розробки продукту), за допомогою яких компанія розробляє та налаштовує нові продукти та послуги з метою створення вартості нових споживачів та максимального збільшення привабливості/диференціації та прибутковості.

Цей аналіз операцій супроводжується аналізом найважливіших функцій/процесів підтримки та інфраструктури підтримки. На основі дослідження операцій, аналіз ресурсів визначає первинні ресурси та аналізує процеси трансформації між різними ресурсами. Аналіз операцій та ресурсів показують, як компанія СТОЛІТ оперативно працює над створенням цінності для клієнтів, які ресурси для цього використовуються, і як проектується індивідуальні процеси трансформації між ресурсами.

Це призводить до аналізу здатності підприємства створювати стійкі показники. Він базується на результатах, отриманих під час аналізу операцій та ресурсів. Він намагається зробити справжню економічну ефективність

прозорою та керованою, що на сучасних ринках покупців ґрунтується на двох факторах успіху: по -перше, здатності створювати суб'єктивну цінність для споживачів, а по -друге, генерувати задовільні фінансові прибутки з точки зору акціонерів.

Як тільки аналіз ефективності операцій, ресурсів та підтримки продуктивності буде завершено, тоді відповідно і буде створена основа для визначення відповідної системи вимірювання продуктивності, яка допоможе у формі багатовимірної багаторівневої збалансованої картки показників ефективності для успішного контролю та оптимізації загальної продуктивності компанії СТОЛІТ. Водночас було створено основу для розширеного процесу стратегічного планування, який може систематично визнавати та використовувати нематеріальні активи та нематеріальні фактори виробництва. Він має дві мети [55]:

*По-перше*, визначити ті нематеріальні активи, які необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства, та за необхідності ініціювати відповідні програми розвитку (аналіз «стратегічної готовності»).

*По-друге*, використати вже наявні нематеріальні активи, які досі не використовувалися для найбільш продуктивного використання та для створення вартості, зростання та створення додаткової фінансової віддачі та вартості споживачів (аналіз «потенціалу створення прихованої вартості»).

У більшості випадків саме нематеріальні ресурси містять найбільший невикористаний потенціал для підвищення продуктивності та зростання. Але більшість компаній все ще не звикли піддавати свої нематеріальні активи (на відміну від їхнього фізичного та фінансового капіталу) регулярному «інвентаризації» та аналізу їх потенційної вигоди в певній чи потенційній конфігурації системи створення вартості в майбутньому.

Навпаки, якщо процес стратегічного планування/управління стратегією (мета: створення/розширення потенціалу на майбутнє) та процес управління ефективністю (мета: контроль короткострокової ефективності) будуються на розширеній основі управління підприємством, як описано вище, вони

доповнюють у формуванні фундаменту для здатності створювати стабільні показники діяльності підприємства СТОЛІТ.

Метою «лідерства» та «організації» є створення доданої вартості з людських ресурсів, впливаючи на поведінку окремих людей і даючи можливість робітникам працювати разом таким чином, щоб результат їх спільної роботи був більшим за суму роботи вони можуть виконувати окремо поза організацією [17, с. 110]. Вищеописаний новий погляд на підприємство СТОЛІТ робить його справжню економіку прозорою, а отже, також відкриває перспективу для нового та свіжого погляду на лідерство та організаційну модель компанії. Це важливо, оскільки різна економіка систем створення вартості сучасних компаній також змінює економіку праці, і, як наслідок, компанії мають змінити спосіб ставлення до своїх працівників та спосіб їх організації.

На відміну від колишніх часів, коли компанії в основному створювали вартість завдяки промислому виробництву, сьогодні додана вартість від людських ресурсів впливає вже не з ефективної ручної праці, а з ефективної роботи мозку та знань [11, с. 12]. Але науковою роботою керує інша економіка. Як наслідок, сьогодні компанії вимагають не лише різних навичок та знань із людського капіталу, вони також мають по-різному організовувати роботу своїх працівників та співпрацю між ними та з клієнтами та діловими партнерами. Отже, вони повинні змінити спосіб управління менеджерами своїми людьми.

Традиційна ієрархічна модель «зверху вниз» більше не діє в середовищі, де начальник дуже мало знає про роботу своїх підлеглих експертів [34, 1064]. Також не має значення традиційний спосіб визначення та вимірювання праці («праця = робочі години»), коли мета праці - не витратити певний час на роботу чи завдання, а досягти певного якісного результату для замовника. Клієнт оцінює роботу консультанта не відповідно до кількості годин, витрачених на його виконання, а відповідно до (якісних) результатів, яких консультант досяг для замовника [12, с. 182]. Те ж саме стосується і розробника програмного забезпечення. Його продуктивність залежить в першу чергу не від кількості

рядків коду, створених за одиницю часу, а від привабливості створеного програмного забезпечення для потенційних клієнтів.

Для цього потрібні організації, які працюють не на засадах командування та управління, а де співробітники мають автономію, так що організація в цілому здатна реагувати набагато швидше та майже автоматично, само контрольовано, на зміну потреб клієнтів і може передбачати нові ринкові тенденції та готуватися до них. Тоді лідерство перетворюється на ключову роль, оскільки спільні цілі та цінності- це єдиний спосіб створити узгодженість та співпрацю в само контрольованому середовищі. А це має далекосяжні наслідки для підприємств і викликає багато важливих питань:

- 1) Як організувати та створити лідерство та визначити спільні цінності?
- 2) Як формувати нових лідерів?
- 3) Як ставитися до співробітників і як розробити принципи відносин менеджер-працівник?
- 4) Як організувати роботу та як розділити організацію на команду, яка підтримує ефективну та результативну роботу?
- 5) Як розробити ефективні системи заохочення, які не суперечать економіці праці знань та системи створення цінності компанії?
- 6) Як організувати розвиток персоналу?
- 7) Як розробити інформаційні системи, які підтримують ефективну роботу над знаннями та роботу в команді та співпрацю (внутрішню та зовнішню)?

Ці аспекти є принаймні настільки ж важливими і визначають однаково загальну факторну продуктивність сучасних підприємств, як і розробка систем управління. Цікаво, що це стосується і виробництва - області, де тривалий час панувала традиційна промислова модель поділу праці, що стосується і компанії СТОЛІТ. Toyota також хороший приклад того, як компанія може підвищити свою загальну продуктивність у виробництві, шукаючи нові шляхи в керівництві, організаційному дизайні та управлінні працівниками, які дозволяють більш ефективно поєднувати свій більш автономний людський

капітал з його технологіями виробництва та автоматизації. У Toyota вони називають це «автоматизацією» або «автоматизацією з дотиком людини» [66].

Стратегія щодо нематеріальних активів може здатися складною. Але хороша стратегія показує важливість нематеріальних активів для бізнесу компанії СТОЛІТ та те, як вони призначені для використання та захисту. Залежно від бізнесу, яким компанія займається, стратегія нематеріальних активів може стати основою для всього бізнес-плану. Тому стратегія інтелектуальної власності повинна включати огляд бізнесу, усіх нематеріальних активів та прав, а також план із описом того, як компанія виграє від цих активів.

#### 1) Зміст стратегії

Перший крок, щоб дізнатися про переваги нематеріальних активів, - це з'ясувати, чи є взагалі у компанії нематеріальні активи. Також слід визначити природу бізнесу та ключові елементи бізнес-плану, особливо те, що відрізняє конкретний компанію СТОЛІТ від конкурентів. Крім того, слід визначити потенційних конкурентів, а також розмір та вартість ринку, на якому працює компанія. Особливо важливим є також:

- Розуміння, де можна покращити увагу до нематеріальних активів для підтримки доходу чи фінансування.
- Визначення чи існує інше використання нематеріальних активів, яке може приносити дохід чи фінансування.
- Визначення потенційних слабкостей та загрози, які можуть вплинути на вартість нематеріальних активів та їх стратегію в короткостроковій та середньостроковій перспективі.
- Визначення можливого альтернативного використання нематеріальних активів, такі як ліцензування або залучення інвесторів.
- Визначення, наскільки і де стратегія відповідає, та просуває загальний бізнес-план у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

## 2) Аналіз ризиків, пов'язаних з нематеріальними активами

Стратегія зазвичай передбачає ризики. Ось кілька поширених прикладів, які слід розглянути:

- Потреба у немайнових правах власності, що належать комусь іншому.
- Питання власності, що стосується власних нематеріальних активів та прав.
- Порушення прав, власних та чужих.
- Проблеми з відсутністю використання товарних знаків.

Питання, які повинні задати собі компанія СТОЛІТ:

- Чи може бути, що конкуренти мають права інтелектуальної власності у питаннях, які можуть загрожувати подальшому розвитку їхнього бізнесу?
- Чи дійсно компанія СТОЛІТ повністю володіє нематеріальними активами?
- Чи є ризик, що інші компанії порушать їхні права?
- Чи є у СТОЛІТ зареєстровані торгові марки, якими вона більше не користується, а отже, ризикує їх втратити?

## 3) Управління фінансовим

Вартість, яка приписується організації на вільному ринку, все більше перевищує вартість, представлену у фінансовому балансі. Причини такого збільшення оцінки включають можливості, які створила організація - її нематеріальні активи, які створюють фінансову вартість та прибуток для інвесторів, але не відображаються у фінансових звітах як активи. Зовнішня фінансова звітність дає обмежене уявлення інвесторам та іншим користувачам про вартість, стан та стійкість цих нефінансових факторів. Для інвесторів, членів правління або керівництва нематеріальні активи повинні стати частиною того, що оцінюється та управляється. Їх вплив на економічну та фінансову цінність слід підтримувати та розвивати.

## 4) В яких країнах компанія активно працює?

В яких інших країнах компанія СТОЛІТ має намір розпочати свою ідею, свою торгову марку чи свій дизайн? Це вплине на бізнес-стратегію та на те, що компанія повинна робити щодо своїх нематеріальних активів. Вирішальним фактором є те, в яких країнах компанія розглядає можливість виробництва або продажу свого товару чи послуги. Також слід встановити виключні права в цих країнах.

#### 5) Цифровий ринок - це міжнародний ринок

Веб-сайт, на якому компанія рекламує свій бізнес, товари чи послуги, доступний у всьому світі. Якщо у підприємства є інформація іншими мовами, наприклад англійською, веб-сайт буде знайдений пошуковими системами та розміщений у багатьох інших країнах. Таким чином, компанія буде знаходитись на закордонних ринках, де може знадобитися захистити свою торгову марку та свій дизайн. Важливо забезпечити, щоб ніхто інший не мав дійсних ексклюзивних прав у країні, в якій компанія розглядає можливість ведення бізнесу.

#### б) Допомога від професіоналів

Дуже важливим є отримання допомоги від представника, щоб коректно скласти стратегію компанії. Усі дослідження показують, що компанії, які мають добре продуману стратегію управління своїми нематеріальними активами та правами, є більш успішними. Експерт може допомогти компанії СТОЛІТ створити стратегію, яка пов'язує нематеріальні активи з бізнес-планом.

### **Висновки до розділу 3**

Потрібні термінові дії, щоб включити перспективу нематеріальних активів до управління підприємством. Це показано прикладами, описаними на початку цього дослідження, які існують у подібній формі у багатьох сучасних компаніях. Без такого підходу менеджери сьогодні не можуть приймати обґрунтованих рішень. За останні півтора десятиліття було багато написано і сказано про актуальність нематеріальних активів для управління

підприємством. Багато років було розроблено різні концепції на підтримку підходу до управління підприємством на основі нематеріальних активів. Тепер підприємці повинні стати практичними:

по-перше, почати з ретельного аналізу існуючої системи створення цінності компанії, тобто вона повинна починатися з контексту, в якому менеджери діють у своїй повсякденній роботі, і

по-друге, використовувати отриману інформацію для кращої підтримки менеджерів у вирішенні деяких проблем прийняття рішень, з якими вони стикаються щодня.

Обидва етапи вимагають міжвідомчої співпраці та розвитку навичок. Компанії, які бажають керувати своїми двигунами нематеріальної цінності, повинні сприяти співпраці між різними відділами користувачів. Зокрема, лідерам доводиться набагато більше мати справу з якісними факторами при розробці та впровадженні нових методів вимірювання успіху. У свою чергу, це вимагає тісної співпраці з іншими сферами, такими як HR та маркетинг. У той же час співробітники відділів HR та маркетингу мають набувати більше ноу-хау у сфері бізнесу та фінансів. Це може дозволити вирішити деякі проблеми, описані в цьому документі. Наприклад:

- 1) Компанія споживчих продуктів, яка вміє поєднувати знання своїх маркетологів із знаннями своїх менеджерів та фінансових експертів, могла б краще використовувати свої існуючі бренди та приймати кращі рішення щодо інвестицій у рекламу, тому що вона починає розуміти динаміку та справжню економіку реклами та важелів її вартості
- 2) Менеджер проекту спільних послуг у сфері фінансів, який вміє поєднувати знання та досвід підлеглих, які розуміють соціальну динаміку в управлінні змінами та проект організаційного розвитку, можна було б краще підготувати для виявлення реальних знань компанії та людських активів у сфері фінансів та адміністрування та



для створення вартості за межами звичайної базової економії коштів, реалізованої шляхом автоматизації та консолідації процесів.

У всіх цих випадках стає очевидним, що успіх базується на розумному поєднанні різних знань у галузі, щоб знайти оптимальне поєднання ефективної моделі лідерства та організаційного дизайну з ефективним дизайном системи управління, що підтримує раціональне управління стратегією та продуктивність менеджменту, що враховує нематеріальні активи. І якщо це буде досягнуто, також створюватимуться основи для кращого інформування широкого загалу та фінансових аналітиків про можливості та потенціал підприємства, щоб допомогти їм краще зрозуміти потенціал створення цінності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У сучасному діловому середовищі такі нематеріальні цінності, як знання, навички, бренди, патенти, авторські права, відносини, культура, процеси та процедури, витрати на дослідження та розробки, людські ресурси чи інтелектуальна власність є, як ніколи, життєво важливими стратегічними ресурсами і є критичні джерела конкурентних переваг. Конкурентна перевага фірм полягає в тій підприємницькій діяльності, яку фірма вміє робити добре. Знання, якими володіє фірма - її резерв знань, відіграє ключову роль у виживанні, прибутковості та зростанні фірми. Оскільки нематеріальні активи мають вирішальне значення для майбутнього успіху бізнесу та стійкої діяльності, необхідно розкривати це зацікавленим сторонам, щоб вони могли краще зрозуміти та оцінити організацію. Для таких організацій вартості капіталу та мінливість цін на їх акції повинні знизитися, оскільки інвестори набувають більшої впевненості щодо вартості компаній.

Стандарти бухгалтерського обліку ускладнюють відображення вартості нематеріальних активів у фінансовій звітності. Як правило, нематеріальні активи не відображаються у балансі до моменту здійснення операції. В результаті значна частина вартості підприємства може не бути очевидною на балансі. Це створює значний інформаційний пробіл для вищого керівництва та правління.

Оскільки нематеріальні активи становлять більше половини вартості більшості організацій, важливо, щоб їх економічна цінність була точно привернена увагою осіб, які приймають рішення, щоб вони могли ефективно використовувати важелі та зменшувати пов'язані з ними ризики. Насправді, компанії повинні регулярно оцінювати свої основні нематеріальні активи, щоб допомогти інформувати стратегічне планування та прозоре, обґрунтоване прийняття рішень менеджерами та директорами.

Розуміння економічної цінності нематеріальних активів буде особливо важливим у контексті розробки та реалізації ключових цілей підприємства;

комерціалізація (наприклад, ліцензування або продаж нематеріальних активів); інвестування в НДДКР; продаж або купівля бізнесу; залучення капіталу; судові справи та неспроможність. Традиційні методи обліку погано підходять для оцінки нематеріальних активів. Однак існують визнані методології, які надійно і точно визначатимуть економічну цінність нематеріальних цінностей. Вони включають якісний, а також кількісний аналіз. Іншими словами, вони передбачають технічну та юридичну оцінку якості основного нематеріального активу - наприклад, обсяг та складання патентної специфікації; широта класів, охоплених реєстрацією товарного знака; достовірність даних.

Отже, у цьому дослідженні було запропоновано щоб компанія стратегічно брала участь у діяльності з КСВ і щоб створювала вартість з нематеріальних активів. Особливо це стосується фірм регіонів з менш розвиненими установами та компаній з високим рівнем диверсифікації продукції. Це дослідження допомагає краще зрозуміти, як КСВ можна використовувати для створення цінності для фірм з нематеріальними активами. Нематеріальні активи дають можливість, а стратегічне вирівнювання нематеріальних активів може створити нове джерело вартості. Якби цей документ міг би мати одне повідомлення, це означало б, що фірми можуть стратегічно використовувати КСВ для створення вартості з нематеріальних активів.

Необхідно визнати декілька обмежень, і можливі кілька майбутніх напрямків дослідження. По-перше, вимірювання КСВ можна розширити. Це дослідження вимірює лише звітність щодо КСВ. Майбутні дослідження можуть мати користь від вивчення додаткових вимірювань діяльності з КСВ. По-друге, це дослідження присвячене попередникам КСВ. Однак знання про стратегічні наслідки залучення фірм до діяльності з КСВ не менш важливі.

По-третє, для підтвердження позитивних механізмів, що лежать в основі взаємозв'язку між нематеріальними активами та КСВ, було запропоновано два непередбачені фактори - інституційний розвиток та диверсифікацію продукції. Тим не менш, можуть бути й інші відповідні непередбачені фактори, які також можуть сформувати зв'язок між нематеріальними активами та КСВ. Майбутні

дослідження можуть розширити цю лінію досліджень, дослідивши інших потенційних модераторів.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бездушна Ю.С., Наберухін В.А. Моделювання вартості об'єктів інтелектуальної власності як стимул до їх комерціалізації. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород: Науковий вісник УжНУ, 2018. С. 9-13.
2. Бриль І.В. Формування та використання нематеріальних активів підприємств для підвищення їх капіталізації: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2015. 84 с.
3. Захист прав інтелектуальної власності: норми міжнародного і національного законодавства та їх правозастосування: практичний посібник/ за ред. Д. Лонг та ін. К: К.І.С., 2007. 448 с.
4. Інтелектуальна власність у міждержавних дослідницьких проектах: навч.-метод. посібник/ за ред. Л.І. Никируй, В.В. Борик. Івано-Франківськ: Гостинець, 2010. 72 с.
5. Квач Я.П. Оцінка бізнесу та нерухомості: навч. посіб. / за ред В.Р. Кучеренко. Одеса: Астропринт, 2013. 234 с.
6. Кириченко Г.В. Основні підходи до оцінювання вартості та можливість їх застосування на підприємствах транспорту. Національний транспортний університет, 2019. С. 14-23.
7. Корчемлюк А.І., Литвинчук І.Л., Циганенко Г.В. Гудвіл корпоративних підприємств: монографія / за заг. ред. Є.І. Ходаківський. Житомир, 2013. 160 с.
8. Нематеріальні активи в контрольованих операціях. *Вісник*: веб-сайт. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100004139-nematerialni-aktiv-i-v-kontrolovanikh-operatsiyakh> (дата звернення: 15.08.2021).
9. Нематеріальні активи в міжнародній системі бухгалтерського обліку та фінансовій звітності. *Вісник*: веб-сайт. URL: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/8159> (дата звернення: 15.08.2021).
10. Облік витрат на створення торговельної марки. *Щоденний*

*бухгалтерський огляд*: веб-сайт. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-ezhednevnyj-buxgalterskij-obzor-39-uchet-rasxodov-na-sozdanie-torgovoj-marki> (дата звернення: 10.08.2020)

11. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
12. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. В.А. Соколенко, О.Ю. Лінькова. Харків: НТУ «ХП», 2018. 216 с.
13. Про авторське право і суміжні права (нова редакція): Закон України від 08.05.2009 р. № 4451. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF3FN00A?an=3> (дата звернення: 10.08.2021).
14. Річна фінансова звітність емітента. *SMIDA*: веб-сайт. 2019. URL: [https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin\\_general/35939](https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/35939) (дата звернення: 12.08.2021).
15. Розвиток державного фінансового контролю в Україні: монографія / за заг. ред. Є.М. Романів, С.М. Гончарук, С.В. Приймак, Л.Я. Даниляк. Львів: Простір-М, 2015. 174 с.
16. Ромашко А.С., Кравець О.М. Торговельна марка: самостійний пошук, підготовка до реєстрації, моніторинг: навч. посіб. / за ред. Ю.М. Кузнєцов. К.: НТУУ "КПІ", 2016. 170 с.
17. Сергєєва Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л.М. Сергєєвої. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 296 с.
18. Скоп Х.І. Методи дохідного підходу оцінки нематеріальних активів в обліково-аналітичній системі підприємства. *Бухгалтерській облік і аудит*. 2013. № 10. С. 18-27.
19. Соляник Л.Г. Фінансовий аналіз. Методичні рекомендації до практичних занять. Д.: НГУ, 2017. 46 с.
20. Харламова А.О. Корпоративна соціальна відповідальність необхідний чинник формування корпоративної стратегії. *Ефективна економіка*. 2012. № 9.

21. Чиста теперішня вартість можливостей зростання (NPVGO). *Фінансова енциклопедія*: веб-сайт. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/npvgo/> (дата звернення: 25.08.2021).
22. Ясишена В.В. Проблемні аспекти методології та організації обліку нематеріальних активів: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 330 с.
23. Agarwal R., Ganco M., Ziedonis R. H. Reputations for toughness in patent enforcement: implications for knowledge spillovers via inventor mobility. *Strategic Management Journal*. 2009. Vol. 30. № 13. P. 1349-1374. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.792>.
24. Andersen A. The economist intelligence unit, the valuation of intangible assets, special report. London, 1992. 254 p.
25. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. № 1. P. 771-792. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>.
26. Barth M.E., Clinch G. Revalued financial, tangible and intangible assets: association with share prices and non-market-based value estimates. *Journal of Accounting Research, Supplement*. 1998. Vol. 36, P. 199-233. DOI: <https://doi.org/10.2307/2491314>.
27. Bode C., Singh J., Rogan M. Corporate social initiatives and employee retention. *Organization Science*. 2015. Vol. 26. № 6. P. 1702-1720. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1006>.
28. Bruton G.D., Ahlstrom D., Chan E.S. Foreign firms in China: facing human resources challenges in a transitional economy. *SAM Advanced Management Journal*. 2000. Vol. 65. № 4. P. 4-11.
29. Campbell B.A., Ganco M., Franco A.M., Agarwal R. Who leaves, where to, and why worry? Employee mobility, entrepreneurship and effects on source firm performance. *Strategic Management Journal*. 2012. Vol. 33. № 1. P. 65-87. DOI: <https://www.jstor.org/stable/41307415>.
30. Carnahan S., Kryscynski D., Olson D. When does corporate social responsibility reduce employee turnover? Evidence from attorneys before and after

9/11. *Academy of Management Journal*. 2017. Vol. 60. № 5. P. 1932-1962. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0032>.

31. Christopher M., Gaudenzi B. Exploiting knowledge across networks through reputation management. *Industrial Marketing Management*. 2009. Vol. 38. № 2. P. 191-197. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.014>.

32. Córcoles Y.R. Towards the convergence of accounting treatment for intangible assets. *Intangible Capital*. 2010. Vol. 6. № 2. P. 185-201. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.161>.

33. Damodaran A. The dark side of valuation. New Jersey: Pearson FT Press PTG, 2018. 800 p.

34. Di Toma P., Ghinoi S. Overcoming hierarchy in business model innovation: an actor-oriented approach. *European Journal of Innovation Management*. 2021. Vol. 24. № 4. P. 1057-1081. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0307>.

35. Elliott R., Jacobson P. Costs and benefits of business information disclosure. *Accounting Horizons*. 1994. Vol. 8. № 4. P. 80-96.

36. Flammer C., Kacperczyk A. Corporate social responsibility as a defense against knowledge spillovers: evidence from the inevitable disclosure doctrine. *Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 40. № 8. P. 1243-1267. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3025>.

37. Flammer C., Luo J. Corporate social responsibility as an employee governance tool: evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*. 2017. Vol. 38. № 2. P. 163-183. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2492>.

38. Fuller D.N. Amortizing intangibles: a break-even analysis. *Journal of Accountancy*. 1994. P. 31-34

39. Ganco M., Ziedonis R.H., Agarwal R. More stars stay, but the brightest ones still leave: job hopping in the shadow of patent enforcement. *Strategic Management Journal*. 2015. Vol. 36. № 5. P. 659-685. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2239>.



40. Giuliani M., Marasca M. Construction and valuation of intellectual capital: a case study. *Journal of Intellectual Capital*. 2011. Vol. 12. № 3. P. 377-391. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2016-0138>.
41. Global Intangible Finance Tracker (GIFT™) 2019. *Brand Finance*: web-сайт. URL: [https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/gift\\_2.pdf](https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/gift_2.pdf) (дата звернення: 15.08.2021).
42. Gubler T., Larkin I., Pierce L. Doing well by making well: the impact of employee health on productivity. *Management Science*. 2018. Vol. 64. № 11. P. 4967-5460. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2883>.
43. Hamel G. What matters now: how to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation. San Francisco CA: Jossey-Bass, 2012. 63 p.
44. Haskel J., Westlake S. Capitalism without capital. Princeton & Oxford: Princeton University Press, 2017. 187 p.
45. Hutzschenreuter T., Horstkotte J. Performance effects of international expansion processes: the moderating role of top management team experiences. *International Business Review*. 2013. Vol. 22. № 1. P. 259-277. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.04.006>.
46. IAS 38 - intangible assets. *Deloitte*: web-сайт. URL: <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias38> (дата звернення: 24.08.2021).
47. Kafouros M., Wang C., Piperopoulos P., Zhang M. Academic collaborations and firm innovation performance in China: the role of region-specific institutions. *Research Policy*. 2015. Vol. 44. № 3. P. 803-817. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.11.002>.
48. Kaplan R.S., Norton D.P. Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston MA: Harvard Business Review Press, 2006. 320 p.
49. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston MA: Harvard Business Review Press, 2004. 454 p.
50. Kim H.R., Lee M., Lee H.T., Kim N.M. Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 95. №

4. P. 557-569. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>.

51. Kim J., Marschke G. Labor mobility of scientists, technological diffusion, and the firm's patenting decision. *RAND Journal of Economics*. 2005. Vol. 36. № 2. P. 298-317. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.288580>.

52. Kor Y., Leblebici H. How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance? *Strategic Management Journal*. 2005. Vol. 26. № 10. P. 967-985. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.485>.

53. Lennard A. Intangibles: first thoughts. Mumbai, 2018. 22 p. URL: <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FMeeting%20Documents%2F1709060811163678%2F05-02%20FRC%20presentation%20on%20Intangibles%20TEG%2018-04-06.pdf>. (дата звернення: 24.08.2021).

54. Lev B.I. Intangibles. *SSRN*. 2018. 51 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3218586>.

55. Lev B., Daum J.H. The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting. *Measuring Business Excellence*. 2004. Vol. 8. № 1. P. 6-17. DOI: <https://doi.org/10.1108/13683040410524694>.

56. Litan R., Wallison P.J. Beyond GAAP. *Regulation*. 2003. Vol. 26. № 3. P. 50-55.

57. Madhani P.M. Intangible assets - an introduction. Bengaluru: The Icfai University Press, 2009. P. 11-19.

58. Marx M., Fleming L. Non-compete agreements: barriers to entry ... and exit? *Innovation Policy and the Economy*. 2012. Vol. 12. P. 39-64. DOI: <https://doi.org/10.1086/663155>.

59. Marx M., Strumsky D., Fleming L. Mobility, skills, and the Michigan non-compete experiment. *Management Science*. 2009. Vol. 55. № 6. P. 875-889. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0985>.

60. McWilliams A., Siegel D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26. № 1. P. 117-127. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>.
61. Palich L.E., Cardinal L.B., Miller C.C. Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. № 2. P. 155-174. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200002\)21:2<155::AID-SMJ82>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<155::AID-SMJ82>3.0.CO;2-2).
62. Peng M.W., Ahlstrom D., Carraher S.M., Shi W.S. An institution-based view of global IPR history. *Journal of International Business Studies*. 2017. Vol. 48. № 7. P. 893-907. DOI: 10.1057/s41267-016-0061-9.
63. Peng M.W., Lee S.H., Wang D. What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Review*. 2005. Vol. 30. № 3. P. 622-633. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293731>.
64. Reilly R.F. How to determine the value and useful life of core deposit intangibles. *Journal of Bank Taxation*. 1991.
65. Reilly R.F., Schweihs R.P. Valuing intangible assets. New York: McGraw-Hill, 1999. 518 p.
66. Rothfeder J. At Toyota, the automation is human-powered. *Fast Company*. 2017. URL: <https://www.fastcompany.com/40461624/how-toyota-is-putting-humans-first-in-an-era-of-increasing-automation>. (дата звернення: 29.08.2021).
67. Rumelt, R. Good strategy bad strategy: the difference and why it matters. New York: Crown Business, 2011. 336 p.
68. Singh J.P. On the intricacies of cash flow corporate valuation. *Advances In Management*. 2013. Vol. 6. № 3. P. 15-22.
69. Stuart T.E., Sorenson O. Liquidity events and the geographic distribution of entrepreneurial activity. *Administrative Science Quarterly*. 2003. Vol. 48. № 2. P. 175-201. DOI: <https://doi.org/10.2307/3556656>.
70. Sun S.L., Peng M.W., Lee R.P., Tan W. Institutional open access at

home and outward internationalization. *Journal of World Business*. 2015. Vol. 50. № 1. P. 234-246. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.04.003>.

71. Teece D.J. Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions. Oxford: Oxford University Press, 2000. 310 p.

72. Titu A.M., Oprean C., Răulea A.S., Țițu Ș. Instrument for the visualization and evaluation of the intellectual property assets in the knowledge based economy. Sibiu: 3rd International Engineering and Technology Education Conference, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1515/cplbu-2015-0018>.

73. Tomizawa A., Zhao L., Bassellier G., Ahlstrom D. Economic growth, innovation, institutions, and the great enrichment. *Asia Pacific Journal of Management*. 2019. Vol. 37. № 5. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09648-2>.

74. Xu S., Liu D. Corporate social responsibility (CSR) and corporate diversification: do diversified production firms invest more in CSR? *Applied Economics Letters*. 2017. Vol. 24. № 4. P. 254-257. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504851.2016.1181706>.

75. Yin J., Zhang Y. Institutional dynamics and corporate social responsibility (CSR) in an emerging country context: evidence from China. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 111. № 2. P. 301-316. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1243-4>.

76. Zhou Y. Synergy, coordination costs, and diversification choices. *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32. № 6. P. 624-639. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.889>.