

---

# ФІЛОСОФІЯ

---

*Бех Ю. В.*

## **РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*У статті визначено роль знань у конкурентній боротьбі; розкрито інструменти та методи управління інтелектуальним капіталом; окреслено проблеми при побудові систем управління інтелектуальним капіталом; розкрито зміст, завдання та призначення концепції управління інтелектуальним капіталом; вказано принципи управління інтелектуальним капіталом. Надано основні рекомендації щодо використання концепції управління інтелектуальним капіталом організації та визначенні її як сучасного провідного фактору конкурентоспроможності організації. Визначено основні напрямки розвитку інтелектуального капіталу як конкурентної переваги організації через призму його структури; окреслено критерії, яким повинні відповідати інтелектуальні ресурси організації для досягнення стійких конкурентних переваг; описано відповідні умови щодо забезпечення ефективного розвитку інтелектуального капіталу як одного з головних ресурсів організації.*

*Ключові слова: технології управління інтелектуальним капіталом, концепція управління інтелектуальним капіталом, знання як конкурентна перевага, інтелектуальний капітал як ресурс організації.*

Це дослідження має на меті довести важливе значення розвитку інтелектуального капіталу щодо ефективної діяльності організації. Вважаємо, що у сучасних жорстких економічних умовах організації керівництву необхідно більше приділяти уваги персоналу та отриманим ними знанням, вмінням та навичкам, що є необхідність у збереженні та розповсюдженні їх задля збереження своїх позицій у конкурентному середовищі або збільшення конкурентоспроможності організації.

Сучасна економічна система, що базується на знаннях та орієнтована на формування, безпосереднє використання і розвиток

інтелектуального капіталу, стає основним орієнтиром у соціально-економічному розвитку держав, окремих регіонів та окремих організацій, що формує проблемну ситуацію дослідження. У сучасних умовах розвитку країни однією з глибинних проблем стає проблема подальшого детального розроблення формування інтелектуального капіталу, його ефективного використання в межах сучасних організацій та впливу на конкурентоспроможність організації в цілому.

Дослідження питань конкурентоспроможності, які пов'язані з розробкою та впровадженням інновацій, управлінням знаннями, включають праці таких вчених, як Вечорковскі Р., Геєць В. Важливе значення для вирішення цього питання мали роботи щодо стратегічного управління підприємством в умовах конкурентного середовища І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, А. Томпсона. Безпосередньо дослідженнями конкурентостійкості підприємства, її оцінки та забезпечення в сучасних умовах розвитку української економіки займаються В. Дикань, Т. Надтонка, О. Тридід та інші.

Розкрили основний зміст і дослідили структуру понять інтелектуальний капітал, економіка знань, пояснили вплив цих категорій та визначили їх роль у розвитку сучасних організаційних структур такі дослідники: А. Василик, Т. Гаврилова, А. Гапоненко, В. Гойло, Л. Городянський, Дж. Гелбрейт, С. Дятлова, Т. Ємшанов, А. Жарінова, С. Ілляшенко, В. Іноземцев, С. Клімов, В. Кравецький, В. Лабоцькій, Б. Лев, Б. Леонтьєв, Л. Лукичев, М. Мареничів, Б. Мільнер, Л. Мельник, В. Подсолонко, В. Пономаренко, Е. Попов, В. Рач, Д. Стеченко, А. Тузовский, С. Чугуєвець, В. Ямпільський та ін.

В українській та зарубіжній науці достатньо добре розроблено питання, які стосуються інноваційних аспектів управління техніко-технологічним інтелектуальним капіталом, що знайшло відображення в роботах Л. Белаковського, О. Бутник-Сіверського, І. Бойка, О. Бичкової, В. Ландика, А. Савчука. Можна констатувати, що актуальність та важливість проблематики управління знаннями усвідомлюють більшість фахівців, які вивчають корпоративне управління та ІТ-технології для управління.

Мета дослідження – розкрити теоретико-практичні аспекти визначення ролі інтелектуального капіталу як однієї зі складових, що впливає на конкурентоспроможність організації.

Багато компаній, які володіють необхідними знаннями, здатні координувати використання своїх традиційних ресурсів або комбінувати їх новими і особливими шляхами, забезпечуючи більшу вигоду для споживачів, ніж конкуренти. Отже, знання можуть становити найбільш важливий ресурс, а здатність отримувати,

---

інтегрувати, накопичувати, зберігати і застосовувати їх є найбільш важливий спосіб створення конкурентної переваги.

Підкреслюючи роль знань у конкурентній боротьбі, слід зазначити таку важливу властивість знань, як кумулятивність. Поява нових знань збільшує ймовірність появи нових ідей, продуктів і процесів. Таким чином, існує певний взаємозв'язок між доступним суспільству (і підприємствам) запасом знань і потоком інновацій протягом деякого періоду часу (наприклад, в рамках домінуючої інформаційної технології).

Сучасні теорії підкреслюють, що саме знання дають організації конкурентні переваги, які є стійкими. Знання, особливо отримані в результаті специфічного досвіду фірми, мають тенденцію до унікальності і важкі для імітації. Однак на відміну від багатьох традиційних ресурсів нелегко вийти на ринок зі знаннями в «готовою для використання» формі. Для того, щоб отримати аналогічні знання, конкуренти повинні володіти аналогічним досвідом, і вони обмежені в можливостях прискорити своє навчання навіть при великих інвестиціях.

Однак існують певні технології, що використовуються менеджерами для управління знаннями. Основою технологій управління інтелектуальним капіталом (ІК) є технології управління знаннями (УЗ) тобто інструменти та методи управління знаннями [14, 25-26]. Вибір тих чи інших технологій управління інтелектуальним капіталом повинен передбачати раціональне поєднання відповідних інструментів та методів управління, які, у свою чергу, мають забезпечити ефективну реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених цілей [13].

Технології управління знаннями підтримані як інформаційними технологіями (у випадках аналізу інформації, її структуруванні, класифікації, пошуку, зберіганні, обміні), так базуються на досягненнях у галузях психології, менеджменту, журналістики (коли мова йде про виявлення і добування знань, поширення й актуалізації наявних знань і генерації нових) [8, 25-26].

Інструменти системи управління знаннями розбиваються на класи залежно від форми роботи зі знаннями [17]: а) аналіз наявної в компанії інформації; б) витяг, структурування і формалізація знань (інакше, інженерія знань); в) обмін і використання знань; г) пошук інформації за запитом; д) організація зберігання; ж) навчання; з) інтегровані системи обробки, що об'єднують вказані функції.

У свою чергу, при управлінні інтелектуальним капіталом виділяють два основних типи інструментів: формальні (експертні

системи управління, системи штучного інтелекту, автоматизовані системи прийняття рішень, системи підтримки рішень і системи підтримки роботи з клієнтами) і неформальні (підвищення кваліфікації, міжфункціональні і внутрішньокорпоративні проектні команди) [8].

Щодо інформаційних технологій (тобто програмних продуктів, які орієнтовані на рішення деякого підкласу задач) у сфері управління інтелектуальним капіталом використовують [1; 16; 19]:

- системи пошуку, зберігання, класифікації, вилучення знань
- системи управління документообігом (зберігання, архівування, індексування, розмітка і публікація документів);
- системи для зберігання інформації та її аналітичної обробки (сховища аналітичних даних, OLAP, Business Intelligence – бізнес-аналітика);
- технології пошуку значимої інформації в «сирих» даних (Data Mining, Web Mining, Text Mining);
- системи планування ресурсів організації (ERP – Enterprise Resource Planning);
- системи підтримки прийняття рішень;
- для організації спільної роботи (мережі Інтранет, технології групової роботи, синхронні і асинхронні конференції) або обміну знаннями;
- корпоративні портали;
- системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management);
- системи управління контентом (CMS – Content Management System).

Що стосується методу управління інтелектуальним капіталом – це цілеспрямований порядок діяльності управляючої підсистеми і використання управлінських ресурсів щодо керованої підсистеми (видів інтелектуального капіталу) із метою підтримки його функціонування в заданих режимах або переведення об'єкта до нового стану при дотриманні встановлених умов і обмежень [13, 78].

У цілому виокремимо групи методів управління інтелектуальним капіталом [13, 96], які служать ефективним засобом створення колективної та індивідуальної матеріальної зацікавленості в поліпшенні результатів використання інтелектуального капіталу і його відтворення:

- організаційні (стосуються структури, цілей, завдань та функцій органів управління інтелектуального капіталу; затвердження

адміністративних норм та нормативів у сфері управління інтелектуального капіталу тощо);

- економічні (інвестування в інтелектуальний капітал; ринкові та виробничі завдання з використання інтелектуального капіталу; ціноутворення на інтелектуальні ресурси; матеріальне стимулювання праці суб'єктів управління інтелектуальним капіталом тощо);

- соціально-психологічні (формування корпоративних цінностей, принципів та норм поведінки з метою підвищення творчої активності; створення творчої атмосфери у колективі тощо);

- правові (застосування нормативно-правових актів [10-12] із захисту авторських прав, прав інтелектуальної власності на торговельні знаки, промислові зразки, винаходи; захисту від інтелектуального піратства тощо).

Отже, згідно з вищеперерахованим, можна виділити такі проблеми при побудові систем управління інтелектуальним капіталом [14, 25-26]:

- в більшості знання є неявними (схованими) і завдання їх розкриття важко розв'язуване. Для цього відшукують особливих людей (модераторів), які у неформальному спілкуванні крок за кроком ці знання розкривають, тобто переводять їх у явний вид.

- систематизація знань, коли ресурси знань у широкому сенсі можуть перебувати в різних місцях – в базах даних, базах знань, картотечних блоках, у фахівців – і розосереджені по всьому підприємству, що ускладнює їх обмін і передачу в рамках однієї організації.

Специфіка інтелектуального капіталу зумовлює необхідність і доцільність використання комбінованих прийомів, що припускають залучення одночасно декількох методів управління [18]. При виборі методів та інструментів управління інтелектуальним капіталом необхідно враховувати: а) тип інтелектуального капіталу, б) підрозділ організації та його рівень ієрархії, в якій здійснюється управління, в) етап системи управління знаннями (виявлення, збереження тощо).

Наступним завданням дослідження є визначення суті концепції управління інтелектуальним капіталом організації та рекомендації щодо її використання для підвищення конкурентоспроможності організації.

Вважаємо, що головне завдання концепції управління інтелектуальним капіталом – забезпечити ефективне використання і розвиток знань в організації. Призначення ж концепції управління ІК полягає у [2]: підвищенні цінності людського ресурсу; формуванні системи управління інтелектуальним капіталом організації і

забезпеченні її адекватності зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності; забезпеченні ефективного функціонування інтелектуального капіталу; раціональному використанні всіх видів інтелектуального капіталу; зростанні інтелектуальної власності; реалізації стимулів, спрямованих на ефективне використання і відтворення інтелектуального капіталу; підвищенні продуктивності розумової праці; відтворенні інтелектуального капіталу; підтримці управлінських рішень у стратегічному, інноваційному, фінансовому, технологічному і виробничому менеджменті, в маркетингу і логістики; створенні нормативної бази управління інтелектуальним капіталом з метою обґрунтування управлінських рішень, які приймаються; розподілі обов'язків між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом; підвищенні конкурентоспроможності бізнесу.

Необхідно підкреслити, що управління інтелектуальним капіталом відбувається на трьох рівнях організації (працівник, трудовий колектив, вся організація), а тому можемо виділити: управління інтелектуальним капіталом людини; управління людським капіталом (інтелектуальний капітал колективу працівників); управління інтелектуальним капіталом організації.

Концепції управління інтелектуальним капіталом організації – це саморегулююча система елементів управління (суб'єктів управління, цілей, функцій, структури управління, методів управління інтелектуальним капіталом, мотиваційного механізму інтелектуальної праці, критеріїв та методів оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом) та об'єктів управління (типів та видів інтелектуального капіталу), у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію інтелектуального капіталу і яка має вхідні впливи у формі зовнішніх вимог і вихідну реакцію у вигляді результатів використання і відтворення інтелектуального капіталу.

Концепція управління ІК організації (як і будь-яка система управління) складається з двох підсистем, які перебувають у діалектичному взаємозв'язку:

а) керуючої – суб'єкти управління, об'єкти управління, цілі, задачі, функції, організаційна структура, методи управління, мотиваційний механізм інтелектуальної праці та система оцінки ефективності управління.

Суб'єкт управління – персонал, що є і суб'єктом, і предметом в управлінні інтелектуалізацією трудової діяльності, тому співробітники компанії, які мають генерувати ідеї, адекватно реагувати на зміни, вирішувати проблеми в сфері управління інтелектуалізацією трудової

діяльності, відповідати своєму призначенню за освітньо-кваліфікаційним рівнем, психологічними та іншими якостями. Суб'єкти управління мають свої особливості: високий рівень кваліфікації, розуміння сутності та специфіки об'єкта управління, здатність висувати нові ідеї та працювати у нових сферах науки та техніки без постійного контролю вищого керівництва, володіння такими особистими якостями, як новаторство та ініціатива, що стають важливими факторами успішної роботи. Тому забезпечення ефективного функціонування механізму управління інтелектуалізацією трудової діяльності визначається також і тим, як здійснюється планування, оцінка, відбір і розподіл необхідного персоналу.

Об'єкт управління – процеси інтелектуалізації трудової діяльності, в результаті діяльності якої виробляється інтелектуальний капітал в організації, метою якої є створення унікальних конкурентних переваг в процесі інноваційної діяльності та отримання економічного ефекту за умови якнайкращого задоволення суспільних потреб.

Щодо організаційної структури, то в контексті управління інтелектуалізацією трудової діяльності має бути здійснена інтеграція роботи відділів людських ресурсів, досліджень та розробок, інтелектуальної власності, інформаційного забезпечення, маркетингу та інших, а також вищого керівництва, для сприяння перетворенню колективних знань та досвіду працівників на інтелектуальний капітал організації в процесі інтелектуально-інноваційної діяльності.

Інструменти та методи управління повинні бути раціонально поєднані, що забезпечує ефективну реалізацію функцій ІК і досягнення цілей [13].

Мотиваційний механізм інтелектуальної праці – це сукупність закономірних зв'язків і відносин, що визначають перехід від актуалізованих потреб (інтересів) індивідів, що реалізуються за допомогою трудової інтелектуальної діяльності, до трудової поведінки [13].

Система оцінки ефективності управління також займає ключове місце в керуючій системі управління ІК, оскільки є основою для ухвалення управлінських рішень щодо корегуючих дій за результатами цієї оцінки [13, 82].

б) керованої – інтелектуальній капітал і його функції.

Суттєве значення в формуванні концепції управління ІК мають зовнішні чинники: технологічні зміни; зростаюча глобалізація; постійне зниження витрат; прискорені темпи ринкових змін; зростаюче значення інтелектуального капіталу; зростаючі масштаби змін [15].

Виокремлюють такі характерні риси концепції управління ІК організації: саморегульованість, самонастроюваність, згладжування протиріччя між безпосереднім виробником і власником на засоби виробництва і результати праці.

Управління інтелектуальним капіталом організації має здійснюватись відповідно до науково обґрунтованих принципів управління інтелектуальним капіталом організації, які визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності: неперервності та надійності, плановірності, динамізму, наукової обґрунтованості методів управління, орієнтації на досягнення результату, залежності від результату, одноразової фіксації інформації біля джерела, координації процесу, що призводить до спільного результату, децентралізації при прийнятті рішень, вбудовування контролю в процес творчої діяльності [9].

Концепція управління інтелектуальним капіталом організації має свою схему [4; 13], однак концепція тільки тоді вважається ефективною, коли віддача від використання ІК підвищує конкурентоспроможність організації в цілому на ринку. Відзначимо, що ефективність і цінність інтелектуального капіталу загалом є динамічними категоріями. Цінність визначається і зростає лише в контексті конкретної стратегії розвитку підприємства, а використовуючи іншу стратегію, інтелектуальні ресурси можуть бути малоприслужними.

Володіння доступом до найважливішого ресурсу в справжніх умовах є шляхом створення конкурентної переваги фірми. Однак конкуренти можуть імітувати його і розробити методи заміни цього ресурсу. Отже, для досягнення стійких конкурентних переваг ресурси організації повинні відповідати наступним критеріям:

- сформувані цінності у системі клієнта, сервісного обслуговування;
- бути оригінальними по відношенню до конкурентів;
- бути важко імітованими;
- бути важко замінними в системі економіки знань.

Керівництву організації, для забезпечення ефективного розвитку інтелектуального капіталу необхідно створювати відповідні умови:

- умови для генерації нових ідей. Стимулювати, заохочувати їх, тим самим зменшивши потенційний бар'єр «зародження нової ідеї знання». Кожен має відчувати себе здатним до інновацій, очікувати підтримки. Одне, коли інноваційна культура сприяє новій гіпотезі, коли навіть про дещо божевільну думку колеги кажуть: «теж варіант», і зовсім інше, коли продуктивна за своєю суттю ідея відразу



вибивається тезою: «це неможливо, тому що такого не може бути ніколи».

- залежно від конкретного виробничого процесу слід визначити ту чи іншу періодичність інноваційного процесу. Це може бути пов'язано із властивим для організації циклом створення нових товарів чи послуг, із тиском конкурентів та сучасними тенденціями в галузі, з появою винаходів у сфері цього бізнесу чи у суміжних сегментах.

- резонансне збільшення інтенсивності процесу створення знань. Широке розповсюдження ідей, генерованих однією командою, всередині організації стимулює інноваційну творчість інших підрозділів.

- соціально-економічні умови життєдіяльності інтелектуальної еліти підприємства;

- соціальна справедливість у відношенні інтелектуальної еліти підприємства;

- організаційне забезпечення творчої діяльності спеціалістів підприємства;

- вдосконалення нормативно-правової бази інтелектуальної праці.

Зміст концепції управління інтелектуальним капіталом продемонстрував, що всі складові частини і елементи інтелектуального капіталу взаємодіють один з одним, тому недоцільно інвестувати кошти в окремо взятую складову частину. Розвиваючи і вдосконалюючи всі складові частини інтелектуального капіталу, необхідно підтримувати між ними оптимальний баланс. Комплекс таких заходів забезпечить значний ефект і дозволить досягнути високих результатів в отриманні стабільного прибутку, і в успішному розвитку.

Кожна складова інтелектуального капіталу відповідає своєму стратегічному завданню, а тому, щоб інтелектуальний капітал став конкурентною перевагою на ринку, необхідно керівній системі обрати такі напрямки розвитку;

- людський капітал сприяє розробці нових ідей і творчих здібностей, розвитку лідерських, підприємницьких і управлінських якостей. Для нього важливими напрямками є такі: безперервне навчання працівників підприємства в цілому; підвищення кваліфікації працівників; ефективне використання організаційних (сукупних) знань; ефективний розвиток кадрового менеджменту; мотивація і стимулювання працівників; формування у працівників почуття віданості організації; використання досвіду інших (запозичення і розвиток знань);

- структурний (організаційний) капітал за допомогою трансформації знань працівників у різні форми інтелектуальної

власності зменшує залежність підприємства від людського фактору. Для нього важливим є таке: побудова ефективних організаційних структур; формування прогресивної організаційної структури та адміністративної системи, яка орієнтована на інтенсивний обмін знаннями; створення і вдосконалення внутрішніх інформаційних систем; захист об'єктів інтелектуальної власності; розвиток патентної діяльності;

- споживчий капітал може зміцнювати престиж, здатність залучати нових споживачів. Для нього важливими напрямками є організація взаємодії з клієнтами і партнерами; формування розвиненої бази даних про клієнтів і споживачів; розвиток брендів; розвиток бізнес-репутації підприємства.

Принцип вбудовування контролю в процес творчої праці виокремимо на тій підставі, що, як уже зазначалося, творча трудова діяльність є достатньо складною з точки зору її контролю, а дотримання цього принципу дає можливість співробітникам здійснювати самостійний контроль проміжних результатів, що виступає альтернативою бюрократичним принципам.

Підводячи підсумки проведеному дослідженню ролі інтелектуального капіталу у підвищенні конкурентоспроможності організації, відзначимо, що конкурентна перевага, заснована на знанні, стійка тому, що чим більше фірма знає, тим більше вона може дізнатися. Ця стійкість може приходити до фірми, яка знає, що забезпечує можливість синергізму знань, недоступну конкурентам. Нові знання інтегруються з існуючими в організації для розробки унікального бачення і створення нових, більш значущих знань. Організації, таким чином, повинні здійснювати моніторинг тих сфер навчання і експериментування, де потенційний конкурент може збільшити свої знання. Таким чином, значущість знання як основи конкурентної переваги йде від знання, більшого, ніж у конкурентів, за наявності тимчасових обмежень для конкурентів у досягненні такого ж рівня знань. На відміну від фізичних ресурсів знання збільшують свій економічний потенціал повернення при використанні, тобто виникає цикл, що самовідтворюється.

У ході дослідження було розкрито зміст технологій управління інтелектуальним капіталом організації та надано уявлення щодо концепції управління інтелектуальним капіталом.

Виявилось, що зміст технологій управління інтелектуальним капіталом організації полягає у наявності інструментів та методів управління інтелектуальним капіталом, і їх вибір залежить від того, яку мету передбачає керівна система – виявити знання, зберегти їх

тощо. Крім того, частина технологій управління залежить від програмного забезпечення, яке допомагає керівному складу в управлінні інтелектуальним капіталом організації.

Дослідження забезпечує розуміння змісту та структури концепції управління інтелектуальним капіталом, яка є саморегульованою системою елементів управління (суб'єктів управління, цілей, функцій, структури управління, методів управління інтелектуальним капіталом, критеріїв та методів оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом), у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію інтелектуальним капіталом і яка має вхідні впливи у формі зовнішніх вимог і вихідну реакцію у вигляді результатів використання і відтворення інтелектуальним капіталом.

Ефективне управління інтелектуальним капіталом приносить організації прибуток і забезпечує її інноваційність, тому цей напрямок є найважливішим стратегічним завданням будь-якої організації. Низка проаналізованих емпіричних даних у відповідній літературі з досліджуваної тематики, демонструє пряму залежність підвищення результатів діяльності організації від вкладень у її інтелектуальний капітал. А тому інтелектуальний капітал є унікальною конкурентною перевагою організації, адже ефективне його використання посилює інші конкурентні переваги і сприяє формуванню нових. У сучасних умовах інтелектуальний капітал організації та його структурні компоненти стають конкурентною перевагою, ключовим чинником, що визначає ефективність застосування матеріальних і фінансових ресурсів, стабільним джерелом економічного зростання. Але головне призначення інтелектуального капіталу полягає у впливі на економічний розвиток організації, формування конкурентних переваг і стабільного доходу.

У сучасних умовах управління інтелектуальним капіталом організації як самостійної функціональної підсистеми (поряд з маркетингом, фінансовим, виробничим управлінням, управлінням персоналом тощо) стає необхідністю. Це підтверджується світовим досвідом провідних західних фірм, в яких є посади фахівців або окремі служби з управління інтелектуальним капіталом.

Як бачимо, для сучасної організації ефективне управління знаннями – це один із ресурсів для підвищення власної конкурентоспроможності, один зі способів оптимізувати організацію внутрішніх процесів. Цей ресурс потрібно вміти виміряти, оцінити та ефективно використовувати, а для цього ми надали певні рекомендації щодо використання концепції управління інтелектуальним капіталом

організації та визначенні її у якості сучасного провідного фактору конкурентоспроможності організації:

1) визначити основні напрямки розвитку інтелектуального капіталу як конкурентної переваги організації через призму його структури;

2) окреслити критерії, яким повинні відповідати інтелектуальні ресурси організації для досягнення стійких конкурентних переваг;

3) описати відповідні умови щодо забезпечення ефективного розвитку інтелектуального капіталу як одного з головних ресурсів організації.

### *ЛІТЕРАТУРА*

1. *Ахтеров А. В.* Управление знаниями в организации: Учебное пособие для студентов специальности 080505 «Управление персоналом» / А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров. – М. : МАДИ, 2010. – 143 с.
2. *Багов В. П.* Управление интеллектуальным капиталом: Учеб. пособие. / В.П. Багов, Е.Н. Селезнев, В.С. Ступаков. – М. : ИД «Камертон», 2006. – 248 с.
3. *Бех Ю. В.* Інтелектуальний капітал організації: структурно-функціональний підхід // Політологічний вісник. Зб-к наук. праць. – К. : ВАДЕКС, 2014. – Вип. 74. – С. 86-98.
4. *Бех Ю. В.* Концепція управління інтелектуальним капіталом організації // Гілея : науковий вісник : збірник наукових праць / гол. ред. В.М. Вашкевич. – К. : ПП «Видавництво Гілея», 2014. – Вип. 88 (9). – С. 173-178.
5. *Бех Ю. В.* Наукові підходи щодо визначення поняття «інтелектуальний капітал організації» // Наукові записки КУТЕП. – 2014. – № 17. – С. 126-142.
6. *Бех Ю. В.* Тенденції дослідження ролі інтелектуального капіталу у конкурентоспроможності організації // Нова парадигма: [журнал наукових праць] / голов. ред. В.П. Бех; Нац. Пед. ун-т імені М.П. Драгоманова; Творче об'єднання «Нова парадигма». – Вип. 120. – К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. – С. 3-19.
7. *Бех Ю. В.* Технології управління інтелектуальним капіталом в організації // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць / Гол. ред. В.Г. Воронкова; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2014. – № 57. – С. 230-241.
8. *Букович У.* Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 304 с.

9. *Гришнова О. А., Василик А. В.* Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності [Електронний ресурс] // Вісник Прикарпатського університету. – Серія: Економіка. – 2008. – Випуск 6. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vpu/Ekon/2008\\_6/29.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vpu/Ekon/2008_6/29.pdf).
10. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 15.12.93 р. № 3686-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 13. – Ст. 64.
11. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15.12.93 р. № 3687-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 7. – Ст. 32.
12. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» № 3689-ХІІ від 15.12.93 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 7. – Ст. 36.
13. *Кендюхов О. В.* Ефективне управління інтелектуальним капіталом: Монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 359 с.
14. *Кленко С. Ф.* Наукова робота і управління знаннями: Навчальний посібник. – Полтава: ПОШПО, 2005. – 201 с.
15. *Липчук В. В., Липчук Т. В.* Управління інтелектуальним капіталом організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvlnau/Ekon/2010\\_17/Lipchuk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvlnau/Ekon/2010_17/Lipchuk.pdf).
16. Основы методологии управления знаниями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smart-edu.com/upravlenie-znaniyami/osnovy-tehnologii-upravleniya-znaniyami.html>. – Заголовок з екрану.
17. Технологии управления знаниями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/tehnologii-upravlenia-znaniami>. – Заголовок з екрану.
18. *Ткач І.* Аналіз методів та механізмів управління інтелектуальним капіталом підприємства [Електронний ресурс] // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. – Частина 2. – С. 346-350. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ecan/2011\\_8\\_2/pdf/tkach.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2011_8_2/pdf/tkach.pdf).
19. Управление знаниями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smart-edu.com/upravlenie-znaniyami/upravlenie-znaniyami.html>. – Заголовок з екрану.

***Бех Ю. В. Роль інтелектуального капітала в формуванні конкурентоспособности організації.***

*Определена роль знаний в конкурентной борьбе; раскрыты инструменты и методы управления интеллектуальным капиталом; обозначены проблемы при построении систем управления интеллектуальным капиталом; выявлено содержание задачи и назначения*

концепції управління інтелектуальним капиталом; названі принципи управління інтелектуальним капиталом. Предоставлені основні рекомендації по використанню концепції управління інтелектуальним капиталом організації і визначенні її в якості сучасного ведучого фактора конкурентоспособності організації. Визначені основні напрями розвитку інтелектуального капіталу як конкурентного переваги організації через призму його структури; описані критерії, яким повинні відповідати інтелектуальні ресурси організації для досягнення стійких конкурентних переваг; описані відповідні умови для забезпечення ефективного розвитку інтелектуального капіталу як одного з головних ресурсів організації.

*Ключевые слова:* технології управління інтелектуальним капиталом, концепція управління інтелектуальним капиталом, знання як конкурентне перевага, інтелектуальний капитал як ресурс організації.

***Bekh Y. V. The role of intellectual capital in the formation of competitiveness of the organization.***

*The role of knowledge in the competition; discloses tools and methods of intellectual capital management; The problems in the construction of systems of management of intellectual capital; submitted content objectives and purpose of the concept of intellectual capital management; These principles of intellectual capital management. Courtesy of the main recommendations for the use of the concept of intellectual capital management organization and identify it as a key factor in the competitiveness of the modern organization. The main directions of development of the intellectual capital of the organization as a competitive advantage through the prism of its structure; outlines the criteria that must comply with the intellectual resources of the organization to achieve sustainable competitive advantage; describes the appropriate conditions for the effective development of intellectual capital as one of the main resources of the organization.*

*Keywords:* Technology management of intellectual capital, the concept of intellectual capital management, knowledge as a competitive advantage and intellectual capital as a resource organization.

**Чернова Л. П.**

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НАСЕЛЕННЯ  
В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

*Проаналізовано процес управління трудовим потенціалом населення в умовах європейської інтеграції України. Зроблено висновок про те, що особливої уваги сучасних управлінців та організаторів виробництва*