

УДК 658:001

Тертична Л. І.¹

ЄДНІСТЬ І ВЗАЄМОВПЛИВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ КОМПАНІЙ

В статті показано зростання ролі знання як економічного ресурсу, розглянуті проблеми перебудови компаній, орієнтованих на створення нових цінностей з використанням методів управління знаннями, аналізується роль знання в інноваційному процесі та в розвитку організацій, взаємовплив управління та інтелектуального капіталу компанії.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, інтелектуальна компанія, нематеріальні активи, структура інтелектуального капіталу, управління інтелектуальним капіталом.

Тертычная Л. И. Единство и взаимовлияние менеджмента и интеллектуального капитала компаний. В статье показан рост роли знаний как экономического ресурса, рассмотрены проблемы рестройки компаний ориентированных на создание новых ценностей с использованием методов управления знаниями, анализируется роль знания в инновационном процессе и в развитии организаций, взаимовлияние управления и интеллектуального капитала компании.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, интеллектуальная компания, нематериальные активы, структура интеллектуального капитала, управление интеллектуальным капиталом.

L.I. Tertychna. The Unity and interaction of management and intellectual capital of companies. The article shows the growing role of knowledge as an economic resource, the problems of company restructuring focused on creating new values using the methods of knowledge management, analyses knowledge role in innovation and development of organizations, interaction of management and intellectual capital.

Keywords: intellectual capital, intellectual company, intangible assets, the structure of intellectual capital, intellectual capital management.

Постановка проблеми. Інтелектуальний капітал компаній все частіше привертає увагу менеджерів. Змінюються умови довілля, ринки і продукти, клієнти і постачальники, співробітники, конкуренти. Всі ці постійні зміни вимагають від менеджерів нових, інколи принципово інших методів управління. Ключовим стає управління уміннями і навичками персоналу компанії в цілому, кожного окремого її співробітника, стану на ринку, здатністю компанії адаптуватися і бути інноватором. За таких умов постає завдання – навчитися управляти інтелектуальним капіталом на принципово новому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання існування інтелектуального капіталу вперше було поставлено П. Друкером в роботі «Концепція корпорації» (1946), присвяченій загальним питанням менеджменту. Подальшого розвитку ця проблема отримала в роботі «Нове індустріальне суспільство» (1969) Дж. Гелбрейта в контексті зростання ролі наукомістких виробництв в економіці. Значний внесок в створення обліку інтелектуальних ресурсів підприємства як активу було внесено К. Свейбі, який розробляв це питання в частині бухгалтерського обліку нематеріальних активів. В роботі «Невидимий балансовий звіт» (1989) він першим запропонував модель оцінки інтелектуального капіталу компанії, а також детально розглянув бухгалтерську сутність ресурсів, що його формують [1]. Заслугове на увагу робота Е. Брукінг «Інтелектуальний капітал», що присвячена пошуку структури інтелектуального капіталу та налагодженню системи управління його складовими з метою збільшення ринкової вартості підприємства [2]. Шведська страхова компанія Skandia в 1995 р. вперше включила до свого річного звіту розділ про інтелектуальний капітал, поклавши початок новій практиці змісту річних звітів компаній. В 1997 р. була створена Intellectual Capital Sweden AB – перша в світі компанія,

¹ канд. екон. наук, доцент, Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь

що спеціалізується в сфері інтелектуальної оцінки капіталу (IC Rating®) [3]. В Данії зроблена спроба уніфікації підходів до звітів про інтелектуальний капітал на державному рівні. Видано відповідне керівництво (Mouritzen, Bukh & al (2003)), яке в 2003 році було оновлено [4].

В Україні вагомий внесок у розробку даного питання внесли С. І. Бандур, Д. П. Богиня, О. Б. Бутнік-Сіверський, О. А. Грішнова, А. В. Кендюхов, А. М. Колот, В. І. Куценко, І. Л. Петрова, М. В. Семикіна, П. М. Цибульок, Л. В. Шаульська та інші.

Проте невирішеними залишаються окремі питання управління інтелектуальним капіталом компанії. Так, не до кінця обґрунтована роль різних фахівців у формуванні інтелектуального капіталу організації. Недиференційований підхід до управління ними призводить до неповного використання резервів творчого персоналу, знижує очікувані вигоди.

Мета статті – аналіз взаємовпливу управління та інтелектуального капіталу компанії.

Виклад основного матеріалу. Для розуміння проблеми виділимо найбільш значимі моменти у визначенні інтелектуального капіталу. У загальному вигляді інтелектуальний капітал можна визначити як ресурси, які впливають на ефективність функціонування компанії. Ці ресурси не мають матеріального вмісту і є майбутніми економічними вигодами.

Сучасне тлумачення цього терміну має витoki в практиці менеджменту. Популярним цей термін зробив Томас Стюарт, редактор журналу Fortune, чия стаття «Мозкова сила» була каталізатором для освоєння теми інтелектуального капіталу теоретиками і практикаками менеджменту [5].

За сучасних умов визначення, що найчастіше використовується в практиці, тлумачить інтелектуальний капітал як нематеріальні (або невидимі) активи, які не зазначаються в фінансових документах компанії, але можуть бути кодифіковані, оцінені та керуються компанією. Термін «нематеріальні активи» часто використовується в річних звітах компаній для позначення патентів, торгівельних марок і брендів, вартість яких повинна враховуватися в балансах і при придбанні компаній. У звітах вартість цих невидимих активів зазвичай зазначається з врахуванням зносу (амортизації).

Інші формулювання цього визначення наводяться в рамках підходів, що ґрунтуються на різних аспектах проблеми: юристи, журналісти, економісти і менеджери вкладають в цей термін різний зміст. Для непрофесіонала термін «інтелектуальний капітал» означає цінність конкретних індивідуумів, що володіють певними знаннями і навичками і тому корисні конкретній компанії. Проте, хоча людський інтелект має вирішальне значення для нарощування інтелектуального капіталу, останній включає не лише його. В діловій літературі під інтелектуальним капіталом розуміють патенти, процеси, управлінські навички, технології, досвід та інформацію про споживачів і постачальників [6]. Для економістів інтелектуальний капітал визначається q-індексом Тобіна [7], що дорівнює відношенню ринкової вартості компанії до її балансової вартості.

На практиці керівники компаній прагнуть надати своїм акціонерам і працівникам детальніші описи інтелектуального капіталу, ніж ті, які надаються в загальних визначеннях. Такі компанії, як Skandia, Dow Chemical і Canadian Imperial Bank of Commerce почали наводити деталізовані оцінки вартості інтелектуального капіталу в додатках до річних звітів з традиційними фінансовими показниками, а також в звітах для внутрішнього користування, в яких використовуються характеристики інтелектуального капіталу, що відповідають специфіці їх діяльності. Консультаційні компанії Booz-Allen & Hamilton, Price Waterhouse, KPMG і The Technology Broker, використовують концепцію інтелектуального капіталу як засіб, що допомагає клієнтам зрозуміти приховану структуру своїх нематеріальних активів, особливо, тих з них, які найтісніше пов'язані з ключовими чинниками успіху в конкретних галузях.

Компанії здійснюють два основні види витрат. Перший – капіталовкладення. Гроші поміщаються в нерухомість, устаткування та інші довгострокові активи, віддача від яких – у вигляді прибутку на інвестований капітал – надходить лише з часом. Окрім вкладень в устаткування, організації здійснюють довгострокові інвестиції в наукові дослідження, дослідно-конструкторські розробки та в підготовку кадрів, що теж є різновидом капіталовкладень, хоча за правилами бухгалтерського обліку вони зазвичай проходять за статтею витрат. Другий вид витрат – це поточні витрати: зарплата, придбання сировини і матеріалів, реклама, транспортування, орендна плата тощо. Відмінність між капіталовкладеннями і витратами не завжди легко визначити. Проте абсолютно очевидно, що «інформаційне століття» корінним чином змінило сутність обох видів витрат.

Розглянемо ситуацію з капіталовкладеннями, яку аналізує Бюро економічного аналізу (The Bureau of Economic Analysis) (BEA) при міністерстві торгівлі США (US Department of Commerce). Згідно з його даними з 1982 р. витрати підприємств приватного сектора на придбання засобів виробництва «промислового століття» – двигунів і турбін, електророзподільних і контрольних приладів, металообробних верстатів, навантажувально-розвантажувальних механізмів і машин загальнопромислового призначення, устаткування для сфери послуг, гірничодобувної, нафтової та будівельної галузей, а також сільського господарства – більш менш стійко тримаються на рівні 110 млрд. дол. в рік. Знижуючись в періоди промислового спаду, швидко зростаючи за часів зростання, вони в середньому склали названу вище цифру [8].

В сфері витрат на придбання інформаційної техніки спостерігається, проте, постійне зростання. В 1982 р. на придбання комп'ютерів і телекомунікаційного устаткування американські компанії витратили 49 млрд. дол. До 1987 р. ця сума збільшилась до 86,2 млрд. дол. і продовжувала зростати. Якщо зобразити динаміку капітальних витрат «промислового» і «інформаційного» століття у вигляді графіків, то буде видно, що обидві лінії перетинаються в 1991 р., коли витрати на придбання промислового устаткування становили 107 млрд. дол., а на закупівлю інформаційної техніки – 112 млрд. дол. Томас Стюарт пропонує вважати його першим роком інформаційного століття [9]. З цих пір компанії витрачають більше грошей на устаткування, необхідне для збору, обробки, аналізу і поширення інформації, ніж на машини, призначені для штампування, різання, збирання, навантаження та іншого роду дій з матеріальними предметами.

Наведені дані не дають повної картини капіталовкладень в інформаційні системи. В них не враховується, наприклад, новонабутий інтелект машин, що дісталися нам в спадок від «старої економіки», таких, як програмно-керовані верстати. Вони також не відображають тієї обставини, що віддача у вигляді зростання оброблювальної спроможності на один долар капіталовкладень в комп'ютерну техніку зараз висока, як ніколи. Так, якщо при збільшенні витрат компаній на придбання комп'ютерів в першій половині дев'яностих років ХХ ст. майже удвічі, то обсяги обробленої інформації виросли майже в три рази [10]. В ці дані не включаються інвестиції в діяльність з придбання знань, таку, як наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки. Тим часом деякі компанії, зокрема японські фірми, витрачають на ці цілі більше, ніж на придбання всіх видів засобів виробництва.

Наслідки віддачі від цих капіталовкладень важко передбачити навіть в короткостроковій перспективі. На підприємствах перші результати зазвичай виявляються в удосконаленні того, що вже є: щось виготовляється швидше, краще, дешевше або в більшій кількості. Проте в змінах є і віддаленіші, неочікувані наслідки: їх неможливо передбачити, але вони відкривають нові можливості. Готтліб Даймлер, Ренсом Олдс, а також їх союзники і конкуренти вважали, що вони просто удосконалили коня. Вони не знали, що розповсюдження автомобіля перетворить сільську місцевість розташовану поряд з містом на передмістя, а їх поява, в свою чергу, призведе до створення тисяч нових робочих місць – адже потрібно ж було комусь прокладати шляхи, будувати будинки, виготовляти газонокосарки, продавати цибулини тюльпанів і розвезти піцу [2, с. 78].

Зміни, що сталися в організаціях під впливом інформаційної революції, поки що ледве помітні, але вони є.

Інтелектуальна компанія переміщується майже без нічого. Після того, як інформація замінила собою товарні запаси і, покинувши своє матеріальне тіло, зажила власним діловим життям, компанія перетворилася на якісно інший різновид організації. Традиційна фірма є сукупністю основних фондів, що є власністю підприємців, які несуть відповідальність за їх збереження і наймають працівників для приведення їх в дію. Інтелектуальна компанія – це у багатьох відношеннях щось зовсім інше. Її основні фонди не мають матеріальної форми, і взагалі незрозуміло, кому вони належать і хто відповідає за їх вміст.

Насправді, інтелектуальна компанія може взагалі не мати в своєму розпорядженні фондів в традиційному значенні. Матеріальні активи витісняються інтелектуальними так само, як поточні активи витісняються інформацією. Фінансова структура інтелектуальної компанії настільки відрізняється від структури промислової компанії, що розібратися в ній за допомогою традиційних понять просто неможливо. Для прикладу порівняємо між собою компанії «Microsoft» і «IBM». Як відомо, шляхи обох компаній вже давно переплелися. У 1983 р. «IBM», корпорація-талісман 50-х, 60-х і 70-х років ХХ ст., вибрала дискову операційну систему «Microsoft»

(MS-DOS) як основний елемент виготовляємих нею персональних комп'ютерів і тим самим вивела «Microsoft» в склад провідних компаній попереднього і нинішнього десятиліть. Остання набула такої сили, що тепер можна і не пригадати, що «IBM» продає свою продукцію в п'ятнадцять разів більше, ніж невелика колись компанія «Microsoft», та і інтелектуальний потенціал «IBM» надзвичайно високий, про що свідчать 3768 патентів, виданих її співробітникам лише за період з 1993 по 1995 рік [7].

Проте при створенні «Microsoft» Біл Гейтс і Пол Аллен використовували абсолютно іншу модель, ніж та, що знаходиться в основі фірми Томаса Уотсона (Thomas Watson). Бухгалтерські книги обох компаній виявляють вражаючі відмінності. Виявляється, «Microsoft» коштує дорожче за «IBM», хоча продає набагато менше продукції. На листопад 1996 р. ринкова капіталізація активів «IBM» виражалася в сумі близько 70,7 млрд. дол.; загальна капіталізація «Microsoft» становила 85,5 млрд. дол. Але за цими капіталами знаходяться абсолютно різні активи. На початку 1996 р. «IBM», якщо вирахувати амортизацію, володіла майном, основними виробничими засобами та устаткуванням на суму 16,6 млрд. дол.; залишкова ж вартість основного капіталу «Microsoft» була всього 930 млн. дол. Тобто, на кожних 100 доларів, вкладені в «IBM», припадало основних фондів вартістю 23 долари, тоді як 100 доларам, що інвестовані в «Microsoft», відповідали фонди вартістю трохи більше одного долара [8].

Купуючи акції «Microsoft» інвестор отримує не фонди в традиційному значенні цього слова. Аналогічно і у «IBM», «Merck KGaA» (MRCG) або «General Electric» (GE) він купує зовсім не фонди. Долар, вкладений в корпорацію зараз, приносить зовсім інший результат, ніж долар, інвестований в ту ж саму корпорацію ще кілька років тому. Маргарет Блер з Інституту Брукінгса розрахувала співвідношення між матеріальними активами (майно, основні виробничі засоби та устаткування) і спільною ринковою вартістю всіх оброблювальних і гірничодобувних компаній США, занесених в базу даних Комп'юстат. В 1982 році, відповідно до її розрахунків, частка таких активів становила 62,3% ринкової вартості компаній; через десять років ця частка знизилася до 37,9% (огляд поширювався лише на промислові компанії) [9, с. 34].

Деякі з фірм, що досягли величезного успіху, практично не мають в своєму розпорядженні жодних матеріальних активів. Можна було б стверджувати, наприклад, що компанії «Visa International» не існує, хоча вона і здійснює фінансові операції на суму в третину трильйона доларів на рік. «Visa International» є членською організацією, союзом банків та інших фінансових установ. Кожна компанія-учасник володіє лише тією частиною підприємства, тобто портфелем утримувачів кредитних карток, яку створила сама. Засновник «Visa International» Ді Хок називає її «холдинговою компанією навпаки – в тому значенні, що не вона володіє своїми функціональними підрозділами, а вони є її власниками». Впродовж багатьох років акціонери «Electronic Data Systems» (EDS) (нині «HP Enterprise Services») не були власниками її активів, хоча її акції котирувалися на нью-йоркській фондовій біржі. Вся власність «EDS» належала «General Motors» (GM), яка лише в 1996 р. виділила її в окрему компанію. Власністю акціонерів «EDS» була лише відзивна гарантія «GM» про те, що їм у вигляді дивідендів буде виплачена якась частина прибутку «EDS» [5].

Для інтелектуальних компаній характерне прагнення звільняти свої баланси від основних фондів. Штаб-квартира розміщується в орендованому приміщенні; банки перетворюють іпотечні застави в цінні папери; замість того, щоб мати власні вантажні парки, виробничі компанії користуються для перевезення продукції найнятим автотранспортом; вертикальна інтеграція поступається місцем віртуальній організації. Інтелектуальній компанії не потрібні активи. Чим менше активів, тим краще; поки в неї є інтелектуальний капітал, вона може отримувати доходи, не обтяжуючи себе ні управління активами, ні необхідністю оплачувати їх вміст. Компанії, подібні «Union Pacific Railroad», на перший погляд займаються експлуатацією залізниць; насправді вони управляють інформаційними системами, за допомогою яких організують рух товарних вагонів (можливо, взятих в оренду у когось ще) по залізничній мережі доріг. Банки та інші установи, що надають фінансові послуги, вже не в такій мірі заклопотані обсягами фінансового капіталу, який вони контролюють. Їм важливі доходи, будь то доходи від позик (на відміну від процентних ставок, за якими банк отримує кошти і за якими видає їх позичальникам) або від комісійних платежів (значення цього виду доходів постійно зростає). Третина своїх прибутків великі банки отримують від безпроцентних операцій, таких, як обробка даних, продаж цінних паперів, забезпечених заставою, і від комісійних за надані послуги; ще в 1982 році такі операції приносили банкам менше чверті їх доходів.

Таким чином, визначення інтелектуального капіталу значною мірою залежить від мети аналізу. Цей термін використовується в широкому значенні для позначення невидимих активів, які мають вирішальне значення для успіху та конкурентоспроможності компанії, у зв'язку з цим необхідність віддзеркалення їх в річних звітах компаній з року в рік зростає.

Різні моделі та теорії інтелектуального капіталу є узагальненням практики управління чинниками вартості в конкретних компаніях, і це за сьогоденних умов визнається і дослідниками, і практиками. З цієї причини кожна модель унікальна і відображає специфіку своєї компанії. В той же час, накопичення досвіду і знань про інтелектуальний капітал дозволило визначити загальні підходи, виробити більш менш єдину структуру інтелектуальних активів компаній.

Практично всі дослідники цього питання і менеджери виділяють три складових інтелектуального капіталу:

- 1) людський капітал (НС);
- 2) структурний, або організаційний, капітал (SC);
- 3) клієнтський (стосунковий) капітал (CC).

Кожна модель по-своєму обґрунтовує виділення елементів і взаємовідношення між ними. Структура інтелектуального капіталу в одній з найбільш відомих моделей «Skandia Value Scheme», розробленої Л. Едвінссоном для шведської страхової компанії Skandia, наведена на рисунку.

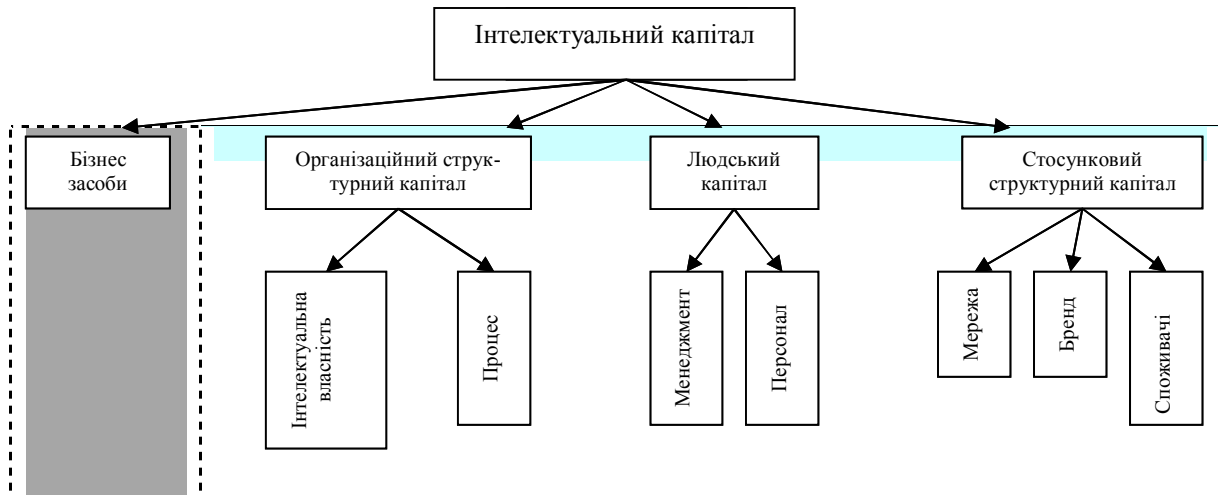


Рисунок – Структура інтелектуального капіталу в моделі «Skandia Value Scheme» Л. Едвінссона [3]

В межах питання, що розглядається, виділимо (вужче) наступні елементи інтелектуального капіталу, де може бути сконцентроване знання: людський капітал, а також структурний (внутрішній і зовнішній) інтелектуальний капітал. Людський капітал – це сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу [11, с. 16-17]. Тобто все, що стосується людей: не лише їх інтелект, знання і досвід, але також інші якості, такі як лояльність, мотивація та вміння працювати в команді.

Робітники автоскладального конвеєра, яким колись доводилося вручну кріпити важкі деталі до корпусу, повинні опанувати навички управління роботами, що тепер виконують ці операції. Одночасно інтелектуальна складова їх праці суттєво зросла. Вони самі усувають несправності в устаткуванні і виконують багато управлінських функцій; на автозаводах тепер удвічі менше середнього керівного персоналу, ніж на початку дев'яностих років ХХ ст., і кількість їх скоротиться ще наполовину до початку нового тисячоліття. Ще в кінці 80-х років більшість промислових робітників США (57%) були верстатниками, складальниками і чорноробочими; останні мали вищу кваліфікацію і були зайняті в точному виробництві і на спеціалізованих ро-

ботах. На межі століть співвідношення вже було зворотним: 55% було зайнято в точному виробництві, а 45% були верстатниками і чорноробочими [2, с. 61].

Недивно, що для виконання наукомістких видів робіт виробники наймають освіченіших робітників. До 1947 року у відділі кадрів корпорації «Ford Motor Company» навіть не запитували, скільки класів закінчив найманий робітник. Тепер же від однієї третини до двох п'ятих – удвічі більше, ніж в 80-ті роки, – знову найнятих робітників на автозаводах отримали якусь освіту після закінчення середньої школи.

Внутрішній структурний капітал (організаційний), який включає системи, політику, культуру компанії, внутрішні бізнес-процеси, різноманітні можливості фірми, які відрізняють її від інших фірм, збільшують її цінність.

Зовнішній структурний капітал – клієнтський (стосунковий) капітал або капітал зв'язків. Такий інтелектуальний капітал складається з відносин (зв'язків), які виникають поза організацією по відношенню до самої організації, наприклад, це може бути лояльність клієнтів до продукції компанії. Частиною такого капіталу є також бренди, торговельні марки тощо. Вартість клієнтського капіталу створюється спільно постачальником і споживачем і приносить вигоду обом. Так, «Microsoft» – лише одна з багатьох компаній, що отримують вигоду з широкого використання операційної системи Windows, та і обсяг цього прибутку не найбільший: надходження від продажу всього програмного забезпечення, що випускається на базі Windows, від продажу комп'ютерів і мікропроцесорів (наприклад, мікросхем Intel), виготовляємих різними компаніями, становлять близько 66 млрд. дол., з яких на частку «Microsoft» припадає всього 4% [9, с. 59].

Для розуміння зв'язків і динаміки елементів інтелектуального капіталу необхідно мати уявлення про управління знаннями. Знання з точки зору формалізації бувають неформалізовані (внутрішні, імпліцитні), тобто такі знання, які не виражені якимось об'єктивним чином, наприклад – викладені в книгах, посібниках, рекомендаціях, і формалізовані (зовнішні, експліцитні), тобто такі, які знайшли своє віддзеркалення в чомусь об'єктивному, наприклад – в інструкціях, ставленні клієнтів до компанії тощо. Людський капітал за своєю природою є внутрішнім, імпліцитним. Структурний інтелектуальний капітал є зовнішнім, експліцитним. Виходячи з вище сказаного, можна зрозуміти, що основним завданням менеджменту інтелектуального капіталу є організувати таку систему управління, щоб перенести людський капітал в структурний, перетворити його в стаціонарний і загальнодоступний.

На окремі види структурного капіталу існує юридичне право власності: це технології, винаходи, дані, публікації та процеси, які можна запатентувати, оформити у вигляді авторського права або захистити законом про охорону виробничих таємниць. Адже є такі елементи структурного інтелектуального капіталу, як стратегія і культура, структури і системи, організаційні правила і процедури. Часто вони набагато чисельніші і мають більшу цінність, ніж кодифіковані.

Існує достатня кількість способів, для фіксації людського капіталу в структурному. Наприклад, при завершенні якого-небудь проекту, команда виконавців разом з керівником проекту звітують в певній формі, в звіті в загальному вигляді описується проект, його особливості, команда, що приймала участь в реалізації проекту, дії застосовані для його реалізації, чинники, які були ключовими в успішному завершенні даного проекту тощо. Такий звіт поступає в базу даних («банк знань»). Доступ до бази даних забезпечує основу для успішної реалізації подібних проектів в майбутньому.

В XXI столітті для забезпечення ефективної системи управління, необхідно мати певні технічні засоби і певне програмне забезпечення. На даний момент створено багато комп'ютерних програм, що виконують ці функції. Завдяки цим програмам можна за лічені секунди дістати доступ до різного роду даних: знайти резюме конкретного фахівця, підключитися до бази даних з конкретної категорії, читати і давати оголошення, мати останню інформацію про курси і котирування валют, цінних паперів, теоретичний і практичний матеріал, різного роду документи, постанови, накази, – і все це, знаходячись в будь-якій точці земної кулі. Ці програми містять в собі корпоративні знання в повному обсязі.

Активна мережа управління знаннями прагне стати системою, що самокоректується. Проте, мережі містять помилки, які повинні бути виявлені та усунені, а нові організаційні ідеї доведені до відома всіх, негативний досвід – задокументований. Тобто, в організації повинен бути фахівець, що відповідає як за вміст фонду знань, так і за технологію їх використання. Пе-

ред менеджерами постає завдання створити таку структуру, такі процеси і мотивацію в організації щоб вони не лише не створювали перешкод в генерації нових ідей, але й сприяли їх появі. Багато експертів справедливо вважають, що лише інновації є основою конкурентної переваги будь-якої компанії в довгостроковій перспективі. Оновлення та інновації можливі лише через людський капітал.

Наступним за значимістю завданням менеджера з управління інтелектуальним капіталом є створення умов, що сприяють обміну знань в організації. Зазвичай, менеджери зустрічаються з безліччю перешкод, однією з основних є мотивація співробітників обмінюватися знаннями. Дуже часто доводиться зустрічатися з ситуацією, коли співробітники ні за яких умов не бажають ділитися своїми знаннями, оскільки вважають їх своєю «конкурентною перевагою». Стереотип «якщо я його цьому навчу, то сам стану непотрібним» дуже складно подолати. Обмін знаннями між співробітниками компанії може існувати у формі програм наставництва (mentorship), коли, наприклад, молоді співробітники прикріплюються до досвідчених наставників для вивчення тонкощів професії. Для створення мотивації до обміну знаннями потрібно, насамперед, розвивати на підприємстві культуру працювати в команді, щоб співробітники відчували себе командними гравцями, розуміли, що результат можна досягти лише спільними зусиллями.

Досить поширена ситуація, коли сфери концентрації людського капіталу невідомі, тобто, співробітники не знають, до кого звертатися з певної проблеми. Ефективним інструментом для вирішення цього завдання може стати директорій співробітників, де напроти кожного імені будуть перераховані напрямки, в яких співробітник має кращі, поглиблені знання [12].

Одночасно, успіх в управлінні структурним капіталом знань значною мірою залежить від лідерів. Немає кращого стимулу, ніж переконаність керівника. Немає жодної компанії, де співробітник не орієнтувався б на боса. Якщо він говорить підлеглому, що на черговому форумі бачив щось, що може допомогти в роботі, підлеглий більше не буде відчувати себе чужим в компанії. Якщо він дає зрозуміти, що вітає вільний обмін знаннями, то співробітники будуть ними обмінюватися.

Для ефективного управління інтелектуальним капіталом в компанії необхідний комплексний підхід. Зазвичай, оскільки всі компанії мають бізнес-моделі, що істотно відрізняються одна від одної, не існує єдиної системи управління інтелектуальним капіталом, яка була б максимально успішною в кожній компанії. Проте, послідовність дій при побудові такої системи буде більш менш стандартною:

1. Визначити стратегію, яку можна визначити однією пропозицією і переглядати один раз в два-три роки. Стратегією може бути, наприклад, така ідея: «Створити сильні бренди для збільшення ринкової частки і завоювання лояльності клієнтів».

2. Стратегія конкретизується в певних завданнях, виконання яких є підґрунтям виконання стратегії. Наприклад, вищезгадану стратегію можна конкретизувати, визначивши такі завдання: «Зростання продажів компанії в поточному році мінімум на 5% вище за зростання ринку», «Збільшення повторних продажів до 50%».

3. Визначити ключові галузі знань, які будуть чинниками успіху для виконання завдань, що створюють стратегію. При реалізації конкретного завдання, насамперед, необхідно визначити необхідні ресурси. Наприклад, для реалізації перерахованих завдань необхідно уважно відстежувати такі показники зовнішнього структурного інтелектуального капіталу, як вартість брендів, кількість позитивних відгуків клієнтів тощо.

4. Розробити ефективні методи оцінки ключових галузей знань. Що не оцінюється, тим не управляють. Якщо перед нами постає завдання ефективно управляти інтелектуальним капіталом, потрібно навчитися ефективно його оцінювати. Необхідно розробити методи оцінки, які реально показують динаміку цінності. Як самі індикатори, так і методи їх оцінки (кількісні або якісні) залежатимуть від багатьох чинників і будуть різні для різних компаній.

5. Розробити комплекс заходів для максимізації інтелектуального капіталу. Деякі способи досягти більшого, почавши використовувати більше, ніж стандартні «7% сірої речовини», вже були описані. В реальності вже практикується чимала кількість ефективних методів.

Систематичне управління інтелектуальним капіталом сприяє збільшенню акціонерного капіталу. Це досягається, крім усього іншого, за рахунок постійного циклічного використання і творчої утилізації спільних знань і професійного досвіду. Що, в свою чергу, вимагає структуризації і пакування за допомогою технологій, описів процесів, довідників, комп'ютерних мереж

та інших речей, службовців гарантією того, що після завершення робочого дня всі ці знання та уміння залишаться в компанії. Одного дня ці знання стають частиною структурного інтелектуального капіталу компанії. Так створюються умови для швидкого обміну знаннями та їх постійного нагромадження. Час на освоєння і передачу нового знання неухильно скорочується. Людський капітал також стає продуктивнішим, завдяки структурованому, легко досяжному і збагаченим новими знаннями виробничим процесом.

Висновки

Таким чином, лише побудова повномасштабної системи оцінки та управління інтелектуальним капіталом призведе до максимізації цінності компанії. Все більше і більше компаній будують свої конкурентні переваги на інтелектуальних активах. Досягнути цього можна, навчившись по-справжньому управляти ними. Все частіше в радах директорів зустрічається посада віце-президента з інтелектуального капіталу, все частіше в додатках до річних фінансових звітів з'являється аналіз поточного стану інтелектуального капіталу та його динаміки. Це приносить реальні результати у вигляді зростаючих прибутків.

Список використаних джерел:

1. Sveiby KE. *The Invisible Balance Sheet*. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.sveiby.com/books/DenOsynligaEng.pdf>>.
2. Брукинг Э. *Интеллектуальный капитал* [Текст]: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг; пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – 1-е издание. – СПб: Питер Бук, 2001. – 288 с.
3. Сайт *IC Rating*. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.intellectualcapital.se.page=44>>.
4. Козырев А. Н. *Интеллектуальный капитал: состояние проблемы*. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://creativeconomy.ru/library/prd25.php>>.
5. Голубкин В. Н., Клеева Л. П., Патока Л. В. *Интеллектуальный капитал в эпоху глобализации мировой экономики* / В. Н. Голубкин, Л. П. Клеева, Л. В. Патока // *Бизнес-образование*. – 2005. – № 1 (18). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ou-link.ru/pub/business_obraz_1_18.htm>.
6. Tobin J. *A General Equilibrium Approach To Monetary Theory* // *Journal of Money, Credit and Banking*. – Vol. 1, Issue 1 (Feb., 1969). – P. 15-29.
7. Albert, S. and Bradley, K. (1996) *Intellectual Capital as the Foundation for New Conditions relating to Organizations and Management Practices*, Open University Business School Working Paper, no. 96/15.
8. Meadows D.H., Meadows D.L, Randers J. Behrens III, W.W. *The Limits to Growth*. N.Y., 1972. – P. 24.
9. Стюарт Томас А. *Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций* [Текст]: монография / Томас А. Стюарт / Пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.
10. Buzan B. G. *New Patterns of Global Security in the Twenty-First Century* // *International Affairs*. No 67. July 1991. – P. 448-449.
11. Грішнова О. А. *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки* [Текст] / О. А. Грішнова. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
12. Секрет «умной» компании // *Креативная экономика*. – 2007. – 08.10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://creativeconomy.ru/library/prd1031.php>>.

Рецензент: Т. Г. Логутова
д-р екон. наук, проф., ПДТУ

Стаття надійшла 20.11.2009