

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ситник Н.І., к.б.н., доцент, Каризська А.Р.

*НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»,
Україна, 03056, м. Київ, просп. Перемоги, 37*

nyutak94@ukr.net, natalia_sytnik@ukr.net

У статті визначено підходи до поняття «інтелектуальний капітал», управління інтелектуальним капіталом. Зараз економіка вступила в таку фазу свого розвитку, коли інтелектуальний капітал підприємства стає стратегічним ресурсом і ключовою конкурентною перевагою підприємств, особистості, суспільства. На сучасних підприємствах нагальною проблемою стало формування і використання технічних, економічних, виробничих та інших видів знань, сукупність яких утворює інтелектуальний капітал підприємства.

Сучасним українські підприємства вирішують такі проблеми:

- низький рівень витрат на інновації;
- переважання витрат на запозичення зарубіжних технологій над витратами на власні науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи;
- відсутність стимулів до активного формування та впровадження власних ідей і технологічних розробок;
- недостатнє використання засобів інформаційних технологій.

Вітчизняним компаніям важливо шукати шляхи активізації зростання і підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу організації і застосовувати елементи сучасних технологій створення організаційного знання. Управління процесом створення нового знання дозволило б зробити більш ефективним інноваційний процес в Україні, оскільки дослідники і розробники були б у своїй діяльності чітко орієнтовані на потреби споживачів, а виробники – зацікавлені в результатах як основі підвищення власної конкурентоспроможності. Ефективно організовані й належно керовані процеси створення, накопичення, зберігання, поширення й використання інтелектуального капіталу утворюють базу для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства і підвищення його стійкості. Для ефективного управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємства необхідна розробка відповідного організаційно-економічного інструментарію.

Ключові слова: економіка знань, інтелектуальний капітал, знання, організаційний капітал, людський капітал, інновації, управління, інноваційний менеджмент.

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сытник Н.И., к.б.н., доцент, Каризская А.Р.

*НТУУ «КПИ им. Игоря Сикорского»,
Украина, 03056, г. Киев, просп. Победы, 37*

В статье определены подходы к понятию «интеллектуальный капитал», управление интеллектуальным капиталом. В настоящее время экономика вступила в такую фазу своего развития, когда интеллектуальный капитал предприятия становится стратегическим ресурсом и ключевым конкурентным преимуществом предприятий, личности, общества. На современных предприятиях насущной проблемой стало формирование и использование технических, экономических, производственных и других видов знаний, совокупность которых образует интеллектуальный капитал предприятия.

В настоящее время украинские предприятия решают следующие проблемы:

- низкий уровень расходов на инновации;
- преобладание затрат на заимствование зарубежных технологий над затратами на собственные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- отсутствие стимулов к активному формированию и внедрению собственных идей и технологических разработок;
- недостаточное использование средств информационных технологий.

Отечественным компаниям важно искать пути активизации роста и повышения эффективности использования интеллектуального капитала организации и применять элементы современных технологий создания организационного знания. Управление процессом создания нового знания позволило бы сделать более эффективным инновационный процесс в Украине, поскольку исследователи и разработчики были бы в своей деятельности четко ориентированы на нужды потребителей, а производители – заинтересованы в результатах как основе повышения собственной конкурентоспособности. Эффективно организованные и надлежащим образом управляемые процессы создания, накопления, хранения, распространения и использования

інтелектуального капіталу образують базу для створення довгострочних конкурентних переваг підприємства і підвищенню його стійкості. Для ефективного управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємства необхідна розробка відповідного організаційно-економічного інструментарія.

Ключевые слова: экономика знаний, интеллектуальный капитал, знания, организационный капитал, человеческий капитал, инновации, управление, инновационный менеджмент.

INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT AS A FACTOR OF ENTERPRISE INNOVATIVE DEVELOPMENT

Sytnik N.I., PhD, k.b.n., assistant professor, Karyzaska A.R.

*NTUU «KPI named after Igor Sikorsky»,
Ukraine, 03056, Kyiv, Ave. Victory, 37*

The article defines approaches to the concept of intellectual capital and intellectual capital management. At present, the economy has entered a phase of its development when the intellectual capital of an enterprise becomes a strategic resource and a key competitive advantage of enterprises, individuals, and societies. At modern enterprises, the formation and use of technical, economic, production and other types of knowledge, the totality of which forms the intellectual capital of the enterprise, was a pressing problem.

At present, Ukrainian organizations have the following problems:

- low level of expenditure on innovation;
- the prevalence of the costs of borrowing foreign technology, the cost of their own research and development work;
- lack of incentives for active formation and implementation of own ideas and technological developments;
- insufficient use of information technology tools.

It's important for domestic companies to look for ways to increase growth and efficiency of using the intellectual capital in organization and applying elements of modern technologies in organizational knowledge creation. Managing the process of creating new knowledge would allow more effective innovation process in Ukraine, since researchers and developers would be clearly oriented towards the needs of consumers, and producers are interested in the results as a basis for improving their own competitiveness. Efficiently organized and properly managed processes of creation, accumulation, storage, distribution and use of intellectual capital forms the basis for creating long-term competitive advantages of the enterprise and increasing its sustainability. For the effective management of intellectual capital at the enterprise level, development of the corresponding organizational and economic toolkit is required.

Key words: knowledge economy, intellectual capital, knowledge, organizational capital, human capital, innovations, management, innovative management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Зараз економіка вступила в таку фазу розвитку, коли інтелектуальний капітал підприємства стає стратегічним ресурсом і ключовою конкурентною перевагою підприємств, особистості, суспільства. За даними Світового банку частка інтелектуального капіталу в структурі національного багатства становить від 43 до 76% по різних регіонах, а в деяких країнах з високорозвиненою економікою цей показник наближається до 80% [2, с. 37].

Ефективно організовані та належно керовані процеси створення, накопичення, зберігання, поширення і використання інтелектуального капіталу утворюють базу для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства і підвищення його стійкості. Використання інтелектуальних ресурсів дозволяє підвищити якість персоналу, інформації, нових управлінських технологій та виробничих інновацій, що є обов'язковою складовою економічної політики сучасного підприємства.

Формування і використання технічних, економічних, виробничих та інших видів знань, сукупність яких утворює інтелектуальний капітал, стає нагальною проблемою для сучасних підприємств, налаштованих на інноваційний розвиток.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інтелектуальний капітал та підходи до управління цим капіталом досліджувалися такими фахівцями, як Б.З. Мільнер [1], Г. Клейнер [3], К. Свейбі, В.В. Глухов, У.В. Буковіч, А.Л. Сергеев [5], Т.А. Стюарт [6], Р.П. Булига та ін. У їхніх працях розглянуто сутність та структуру інтелектуального капіталу, концепція та механізм управління інтелектуальним капіталом (УІК). Однак проблема ефективного УІК з урахуванням генерації, трансформації та використання нових знань потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз теоретичних засад управління інтелектуальним капіталом та знаннями, впливу інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства та визначення механізмів управління інтелектуальним капіталом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В останні роки зростання кількості інформації у світі супроводжується появою нових цифрових можливостей для роботи з нею. Водночас час збільшення інформаційних потоків породжує ряд нових проблем для соціально-економічної діяльності людей. Відмінною рисою сучасної епохи є не стільки видобуток інформації, скільки готовність знайти потрібну інформацію, вміти її критично обробляти, надійно зберігати і ефективно використовувати.

Спираючися на методологічний інструментарій діалектичної логіки, можна дослідити сучасний стан системи економічних відносин, що знаходиться в умовах глибокої і загальної трансформації. Їх розвиток зумовлений переважно подальшим процесом усупільнення виробництва на основі цифрових технологій. Формується така залежність: рівень суспільного зв'язку в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ безпосередньо сьогодні залежить від використання технологій по роботі з інформацією. Своєю чергою, те, що сукупність і зростання інформації, яка переважає сьогодні в суспільстві, почала визначати поведінку окремих людей і суспільства загалом, говорить про формування генної ознаки нової органічної цілісності, що зароджується в межах системи економічних відносин.

Особливості розвитку сучасних компаній пов'язані з феноменом переходу до так званої «економіки знань», а саме такого типу економіки, у якому сектор знань грає вирішальну роль, а виробництво знань є найважливішим драйвером зростання. Розвиток компанії в період переходу до економіки знань повинен базуватися, в першу чергу, на зростанні їхнього інтелектуального капіталу [2, с. 33].

У вітчизняній літературі найбільш часто використовується визначення інтелектуального капіталу, запропоновано Б.З. Мільнером [1]:

- ринкові активи (нематеріальні активи, пов'язані з ринковими операціями);
- інтелектуальна власність як актив (патенти авторські права, торгові марки товарів та послуг, ноу-хау, торговельні секрети і т.д.);
- людські активи (сукупність колективних знань співробітників підприємства, їх творчих здібностей, умінь вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навичок, а також психометричні дані й відомості про поведінку окремих особистостей у різних ситуаціях);
- інфраструктурні активи (технології, методи і процеси, які уможливають роботу підприємства).

Однак існує цілий ряд інших визначень інтелектуального капіталу:

- «... інтелектуальний капітал – це активи, вартість яких згідно з балансовим звітом, дорівнює нулю» (С. Уоллман);
- «... патенти, процеси, управлінські навички, технології, досвід і інформація про споживачів і постачальників. Об'єднані разом, ці знання становлять інтелектуальний капітал» (Т. Стюарт) [6];
- «Інтелектуальний капітал – це перетворення знань і невлених активів у корисні ресурси, які дають конкурентні переваги індивідуумам, фірмам, націям» (К. Бредлі);
- «Інтелектуальний капітал включає в себе три елементи: людський капітал, споживчий капітал, структурний капітал» (Г. Сент-Ондрей).

На думку Л. Едвінсона, ІК складається з людського капіталу (ЛК), організаційного (або структурного) капіталу (ОК) і клієнтського капіталу (КК), кожен з яких може бути позиковим або власним (рис. 1).

Наприклад, ЛК, втілений в працівниках у вигляді досвіду і знань, здібностей, а також у загальній культурі, філософії фірми, визначає успішність будь-якого підприємства і впливає на формування його ринкової вартості. КК, у тому числі ділова репутація та зв'язки із споживачами, характеризується такими якостями, як ступінь проникнення, поширення, постійність, впевненість у тому, що споживачі й далі будуть віддавати перевагу даному підприємству [3].

Складові частини ІК взаємодіють одна з одною, тому доцільно розвивати і вдосконалювати їх комплексно, підтримуючи між ними оптимальний баланс. Наприклад, КК може зміцнювати престиж, здатність залучати нових споживачів. ОК за допомогою трансформації знань правників у різні форми інтелектуальної власності зменшує залежність підприємства від людського фактора. ЛК сприяє розробці нових ідей і творчих здібностей, розвитку лідерських, підприємницьких і управлінських якостей. Ефективність і цінність ІК загалом є динамічними категоріями. Цінність визначається і зростає лише в контексті конкретної стратегії розвитку підприємства, а використовуючи іншу стратегію, інтелектуальні ресурси можуть бути малопродатними [4, с. 47].

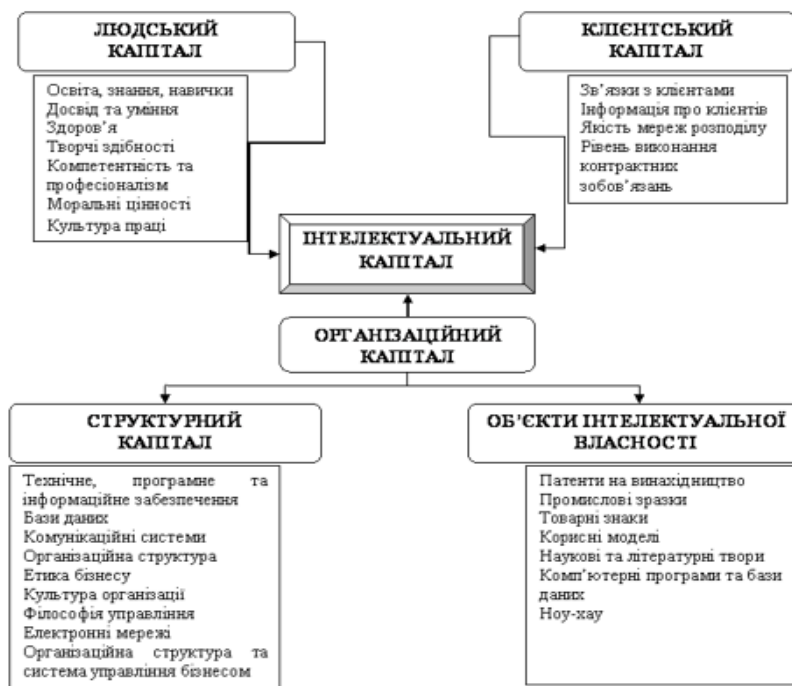


Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу [2, с. 34]

Сучасними формами матеріалізації ІК сьогодні є матеріальні чинники виробництва, організації праці, патенти, ліцензії, ноу-хау, моделі, програми, що знаходять зростаюче застосування в усіх сферах життєдіяльності суспільства і його суб'єктів (рис. 2).

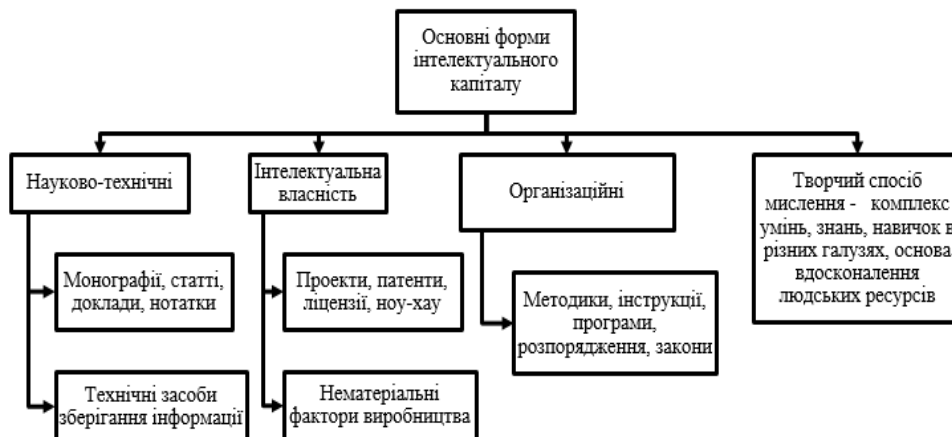


Рис. 2. Основні сучасні форми інтелектуального капіталу [4, с. 49]

ІК поступово знаходить власну оригінальну форму руху, системоутворюючим елементом якого є наука. Як будь-який капітал, ІК має свої особливості руху і поширює свій вплив на всі складові корпоративної структури. ІК здійснює завершений процес руху, формуючи, доповнюючи, реалізуючи себе як систему. Значна частина циклу руху ІК пов'язана з витрачанням інвестиційних коштів, але віддача відбувається не відразу. Тільки на стадіях матеріалізації капіталу створюються можливості окупності витрат, отримання прибутку [4, с. 49].

Головне завдання механізму управління інтелектуальним капіталом – забезпечення його розвитку та ефективного використання. Відповідно, з огляду на головне завдання, призначення механізму УІК полягає в:

- забезпеченні ефективного функціонування ІК;
- раціональному використанні всіх видів інтелектуального капіталу;
- формування системи УІК підприємства і забезпеченні її відповідності як внутрішнім, так і зовнішнім умовам діяльності підприємства;
- створенні нормативної бази УІК з метою обґрунтування прийняття управлінських рішень;
- розподілі обов'язків між суб'єктами управління.

УІК підприємства повинно бути спрямоване на приведення у відповідність внутрішніх можливостей його реалізації і розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком. Філософія УІК та сфери її реалізації подані на рис. 3.

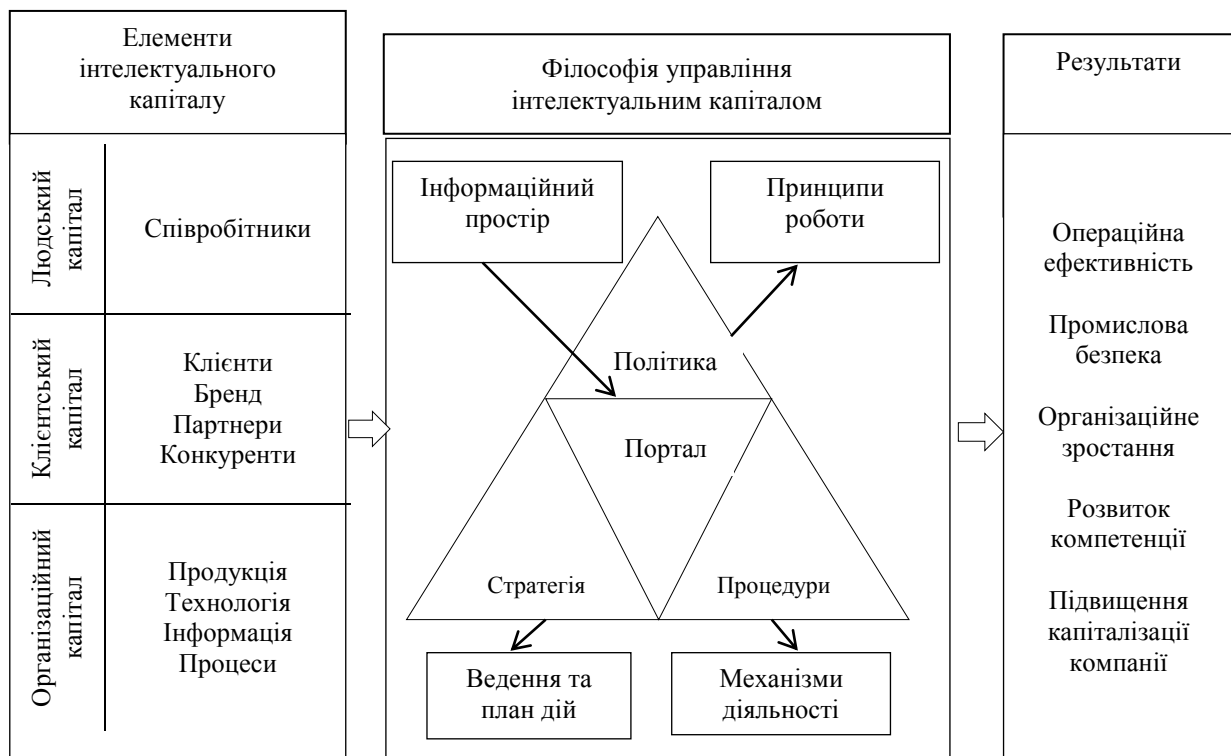


Рис. 3 Філософія управління інтелектуальним капіталом та її результати (розроблено автором)

1. Політика організації в галузі управління Політика організації в галузі управління знаннями. Вона встановлює цілі в галузі управління знаннями, а також способи їх досягнення. При цьому політика базується на принципах корпоративної культури організації.

2. Стратегія розвитку в галузі УІК. У ній описані ключові напрями розвитку сегмента, ролі учасників, а також критерії ефективності УІК. Стратегія УІК розробляється на підставі стратегії розвитку організації.
3. Політика організації в галузі управління знаннями. Вона встановлює цілі в галузі управління знаннями, а також способи їх досягнення. При цьому політика базується на принципах корпоративної культури організації.
4. знаннями. Вона встановлює цілі в галузі управління знаннями, а також способи їх досягнення. При цьому політика базується на принципах корпоративної культури організації.
5. Стратегія розвитку в галузі УІК. У ній описані ключові напрями розвитку сегмента, ролі учасників, а також критерії ефективності УІК. Стратегія УІК розробляється на підставі стратегії розвитку організації.
6. Процедури. Для виконання стратегії всі бізнес-процеси, що реалізуються в бізнес-сегменті, актуалізуються і допрацьовуються в тому числі з урахуванням вимог політики.
7. Портал. Завдяки порталу забезпечується можливість єдиного інформаційного простору для здійснення професійної діяльності працівників сегмента.

Загальна схема управління інтелектуальним капіталом подана на рис. 4.

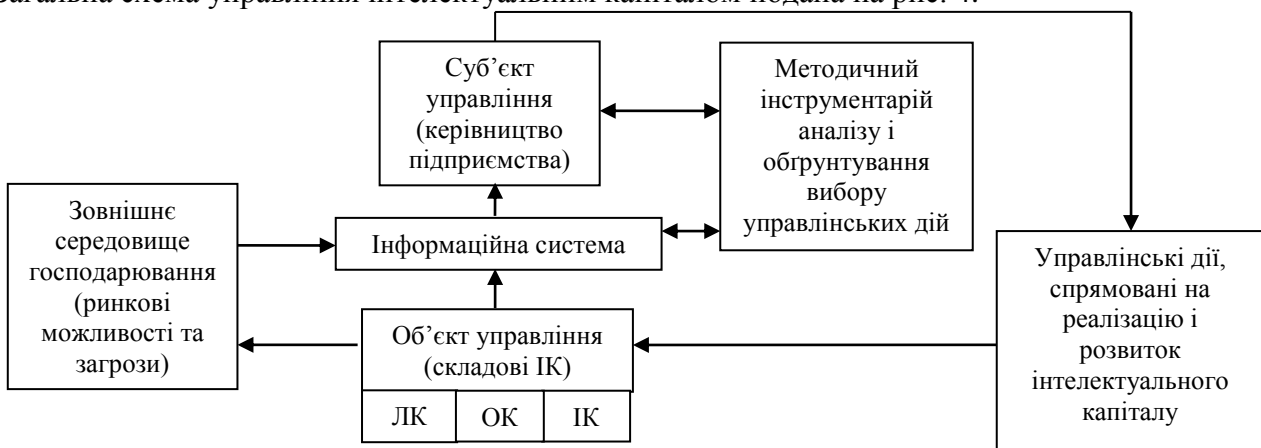


Рис. 4. Схема механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства (адаптовано з [5, с. 146])

Згідно зі схемою на рис. 4 процедури управління інтелектуальним капіталом підприємства виконуються в такій послідовності [5, с. 145].

1. Шляхом порівняння характеристик зовнішнього середовища (ринкових можливостей і загроз) і внутрішнього середовища (характеристик складових підсистем інтелектуального капіталу) визначають можливі напрями розвитку підприємства. Загалом методична база такого аналізу (SWOT-аналіз, матричні методи стратегічного аналізу та ін.) є добре відомими.
2. При недостатності однієї зі складових перевіряється технічна й економічна можливість, а також економічна доцільність доведення їх до належного рівня – окремо за елементами підсистем інтелектуального капіталу.
3. Розробляються конкретні заходи щодо доведення елементів підсистем інтелектуального капіталу до належного рівня.
4. Перевіряється результативність реалізації розроблених заходів (управлінських дій) та вносяться необхідні корективи [5, с. 146].

Життєздатність підприємства безпосередньо залежить від: 1) конкурентної якості інтелектуального капіталу та активів на базі знань; 2) успішного застосування цих активів в

оперативній діяльності для реалізації їх вартості для досягнення цілей підприємства [3, с. 399].

Управління інтелектуальним капіталом зосереджується на побудові та управлінні інтелектуальними активами з точки зору стратегічного та корпоративного управління, зосереджуючись на тактиці.

Управління знаннями (УЗ) має тактичні та операційні перспективи. УЗ є більш деталізованим і зосереджене на полегшенні та управлінні діяльністю, пов'язаною з інформацією, такими як створення, захоплення, трансформація та використання знань. Його функція полягає в плануванні, впровадженні, експлуатації та моніторингу всіх пов'язаних з інформацією заходів та програм, необхідних для ефективного управління інтелектуальним капіталом.

Основні цілі УІК: визначення того, які параметри і як перевірити; оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, правил та інших критеріїв; роз'яснення причин відхилень, якщо такі будуть відкриті в результаті оцінки; здійснити коригування, якщо це необхідно і можливо.

Процес управління інтелектуальним капіталом передбачає [7]:

- аналіз існуючих знань підприємства, їх оновлення та кодифікація, наскільки це можливо, для кращого виконання бізнес-планів. Це стає «структурним капіталом» підприємства;
- створення психологічного клімату, у якому працівники можуть найкраще працювати, обмінюючись знаннями і досвідом;
- визначення можливих джерел надходжень, які можуть бути отримані з існуючого структурного капіталу та розробки маркетингових планів для них;
- оптимізація цінностей створення, вилучення та випуску циклів для нових та існуючих ініціатив;
- оцінка ризиків, пов'язаних із захистом інтелектуальних активів підприємства (або структурного капіталу) та використанням ефективної стратегії інтелектуальної власності для мінімізації бізнес-ризиків.

У процесі вибору стратегії УІК можна виділити такі кроки [7]:

- моніторинг маркетингового середовища;
- визначення ключових пріоритетів компанії;
- оцінка ключових проблем УІК;
- оцінка активів інтелектуального капіталу. На цьому етапі важливо визначити нереалізовані можливості зростання інтелектуального потенціалу;
- впровадження стратегії;
- перегляд контролю та стратегії.

К. Віг висвітлив п'ять основних знань – орієнтованих стратегій [8, с. 400]: стратегія знань як бізнес-стратегія, стратегія управління інтелектуальними активами, стратегія особистих знань, стратегія створення знань та стратегія передачі знань. Для реалізації цих стратегій організації здійснюють певні програми та заходи, надають підтримку інфраструктури та створюють стимули для мотивації окремих працівників, команд та навіть департаментів та бізнес-підрозділів для співпраці з новими цілями.

У дослідженнях з УІК часто звертаються до нової органічної цілісності названої «людина-інтелект», що підкреслює спрямованість економічної формації на людину та її інтелектуальний рівень. У світлі змін, що відбулися під впливом інформаційної революції, цю гіпотезу можна дещо конкретизувати, уточнивши, що інформація є тим елементом, з якого розгортається новий історичний тип органіки. Логіка така, що в міру розвитку системи

міжвиробничих і міжособистісних відносин в цифрову епоху інформація перетворюється в знання, а знання – в компетенції. Своєю чергою, компетенція – це не просто знання і навички людини або компанії, це інтегруюча категорія, що відображає суть нового типу органіки й зароджується в існуючій системі економічних відносин [1].

Розглянемо основні зміни, що відбуваються в компаніях в умовах формування органічної цілісності «людина-інтелект». Вивчення діяльності провідних суб'єктів глобальної економічної трансформації показує, що доступність інформації, яка зростає в міру стрімкого поширення інформаційно-комунікаційних технологій, висуває на перший план знання і здібності. Вони стають найважливішими джерелами ефективної діяльності компаній в швидкоплинних умовах.

Слід зазначити, що швидкість змін сьогодні настільки висока, що жодна, навіть найуспішніша компанія, не може бути впевненою у завтрашньому дні. Наприклад, у відомому рейтингу Fortune 1000 верхні рядки все частіше займають компанії-новачки. Якщо в 1970-і роки таких компаній було близько 35%, то в останні роки цей список оновлюється на 70%. Для того, щоб вижити в цих умовах, сучасним компаніям потрібно добре розбиратися в змінах, що відбуваються, і мислити на випередження своїх конкурентів [4].

В українських компаніях процес створення організаційного знання не забезпечує власного розширення і охоплення нових підрозділів організації. Вітчизняні компанії погано впроваджують інновації та нові знання, які є найважливішим джерелом зростання сучасної економіки. Порівняно із зарубіжними країнами інноваційна активність вітчизняних підприємств залишається низькою. В Україні у 2015 р. питома вага організацій, які здійснювали технологічні інновації, становила 8,5%, тоді як у Німеччині – 65,1%, Швеції – 50%, Великобританії – 43%, Португалії – 40,9%, Італії – 36,3%, Франції – 32,6%. Питома вага відвантажених товарів, виконаних робіт, послуг організацій, що здійснюють технологічні інновації, в загальному обсязі відвантажених товарів, виконаних робіт і послуг становила: в Україні – 31,2%, в Німеччині – 89,3%, Швеції – 74,5%, Великобританії – 73,4%, Франції – 68,4%, Португалії – 67,6%, Італії – 64,8%. Питома вага нових для ринку інноваційних товарів, робіт, послуг в загальному обсязі відвантажених товарів, виконаних робіт, послуг організаціями промислового виробництва в Україні – 0,5%, Швеції – 14,6%, Німеччині – 10,9%, Великобританії і Франції – 10,2%, Італії – 9,3%, Португалії – 6,8%. Іншими словами, інноваційна активність вітчизняних компанії набагато нижча, ніж в інших країнах Європи [1, 4].

УК охоплює всі складові внутрішнього середовища (табл. 1).

Формування стратегії компаній ґрунтується на новій функції управління, які включає акумулювання інтелектуального капіталу, виявлення і поширення наявної інформації й досвіду, створення передумов для передачі та засвоєння знань.

Таблиця 1 – Управління інтелектуальним капіталом у внутрішньому середовищі підприємства

Фактори внутрішнього середовища підприємства	Управління інтелектуальним капіталом підприємства
Кадровий зріз	Навчання кадрів, формування кадрового потенціалу, управління кадровим потенціалом, забезпечення системи ефективних комунікацій між компанією і співробітниками
Організаційний зріз	Створення структури управління інтелектуальним капіталом, зміна загальної структури підприємства для найбільш ефективного управління інтелектуальним капіталом, створення робочих груп і команд
Виробничий зріз	Аналіз і використання нових технологій, впровадження сучасних досягнень у виробництво, захист інформації
Маркетинговий зріз	Робота із зовнішніми інформаційними ресурсами, координація інформаційних потоків, створення і підтримання внутрішньокорпоративних інформаційних ресурсів, розробка творчих концепцій рекламних компаній і заходів
Фінансовий зріз	Забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей
Організаційна культура	Формування системи норм і цінностей, впровадження наявного досвіду, створення передумов для підвищення творчої активності

Процес управління знаннями означає специфічну діяльність із виявлення, відбору, синтезу, зберігання і розповсюдження реальних знань в організації. Принципове значення має створення інтерактивного навчального оточення, яке дозволяє людям постійно обмінюватися інформацією і використовувати всі можливості для засвоєння нових знань. Набуття, засвоєння і передача знань вважаються визначальними чинниками стратегічних управлінських дій і рішень компанії [5, с. 47]. Можливим шляхом інтенсифікації створення організаційного знання є впровадження інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розвиток як кодифікованих знань (програми дистанційного навчання, електронне навчання, інтранет, бази даних, репозитарії документів), так і неявних знань (системи підтримки групової роботи, комп'ютерні симуляції, електронні форуми та відеоконференції, віртуальні співтовариства практиків, вебінари та ін. Цілісність процесу управління організаційними знаннями можуть забезпечити поєднання корпоративного навчання з освітнім аутсорсингом.

Ефективне управління інтелектуальним капіталом неможливе без зміни організаційної структури компанії. Для підвищення ефективності управління вводяться посади менеджерів з управління знаннями, альянс-менеджери, креатив-менеджери, координатори знанні, менеджерів знань, фасилітатори (інженери знань). Традиційна лінійно-функціональна структура зазнає змін і стає схожою на «матричну» структуру, що характеризується гнучкістю та можливістю адаптуватися до зміни середовища. Для вирішення поставлених завдань формуються робочі групи (команди), що мають функціональну компетенцію, міжособистісні навички і навички лідерства для спільної роботи з виконання певного завдання [5, с. 49].

Особливого значення для підвищення ефективності діяльності підприємства набуває організаційна культура, яка включає корпоративні цінності, установки, внутрішні та зовнішні орієнтири робочої поведінки персоналу. Інтелектуальний капітал має стратегічне значення для сучасного підприємства. Ефективне управління інтелектуальним капіталом, що стимулює творчий підхід до вирішення організаційних проблем, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та розвитку підприємства в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

При управлінні вітчизняними компаніями слід шукати шляхи активізації зростання й підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу організації й застосовувати елементи сучасних технологій створення організаційного знання. Управління процесом створення нового знання дозволило б зробити більш ефективним інноваційний процес в Україні, оскільки дослідники й розробники були б у своїй діяльності чітко орієнтовані на потреби споживачів, а виробники – зацікавлені в результатах як основі підвищення власної конкурентоспроможності.

Для цього необхідно перетворити процес створення і впровадження нововведень з лінійного на циклічний, забезпечити продуктивний обмін неформальним (неявним) знанням в процесі соціалізації працівників і перетворення знання в кодифіковане (явне) в процесі екстерналізації та комбінування. Це дозволить підвищити ефективність управління вітчизняними компаніями на основі розвитку інтелектуального капіталу і використання технологій управління організаційними знаннями.

Подальші дослідження в цьому напрямі мають бути спрямовані на виявлення особливостей управління інтелектуальним капіталом та організаційними знаннями в вітчизняних компаніях, орієнтованих на інноваційний розвиток.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мильнер Б.З. Управление знаниями. Москва : ИНФРА-М, 2003.
2. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями : руководство к действию. Москва : ИНФРА-М, 2002. 504 с.
3. Клейнер Г. Знания об управлении знаниями. *Вопросы экономики*. 2004. № 1. С. 151–155.

4. Оценка интеллектуального капитала URL : <https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital> (дата звернення 13.10.2017).
5. Сергеев А.Л. Методологические знания в интеллектуальном капитале организации. *Научная мысль Кавказа*. 2004. № 4. С. 47–50.
6. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Пер. с англ. В. Ноздриной. Москва : Поколение, 2007. 368с.
7. Helen J.A Model for Managing Intellectual Capital to Generate Wealth: thesis for the degree of PhD in Business. Massey University, Albany, New Zealand, 2010.
8. Moore L. Intellectual capital in enterprise success: strategy revisited. John Wiley & Sons, Inc, 2008.
9. Wiig K. (1997) Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning URL : https://www.researchgate.net/publication/222186650_Integrating_intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital (дата звернення 13.10.2017).

REFERENCES

1. Mylner, B.Z. (2003), *Upravlenie znaniyami*. INFRA-M, Moscow, Russia.
2. Bukovich, U. and Uilyams, R. (2002), *Upravlenie znaniyami: rukovodstvo k deystviyu*, INFRA-M, Moscow, Russia.
3. Kleynner, G. (2004), “Znaniya ob upravlenii znaniyami”, *Voprosy ekonomiky*, no. 1, pp. 151-155.
4. “Otsenka intellektualnogo kapitala” available at: <https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital> (access October 13, 2017).
5. Sergeev, A.L. (2004), “Metodologicheskie znaniya v intellektualnom kapitale organizatii”, *Nauchnaya mysl Kavkaza*, no. 4, pp. 47–50.
6. Styuart, T.A. (2007), “Intellektualnyy capital. Novyy istochnik bogatstva organizatsii” [Fundamentals of Circuit Theory], Translated by Nozdrinoy, V. Pokolenie, Moscow, Russia.
7. Helen, J.A. (2010), “Model for Managing Intellectual Capital to Generate Wealth”: thesis for the degree of PhD in Business, Massey University, Albany, New Zealand.
8. Moore, L. (2008), “Intellectual capital in enterprise success”: strategy revisited, John Wiley & Sons, Inc.
9. Wiig, K. (1997), “Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning”, available at: https://www.researchgate.net/publication/222186650_Integrating_intellektualnyj-kapital/ocenka-intellektualnogo-kapital (access October 13, 2017).

УДК 338.1

СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Каткова Н.В., к.е.н., доцент, Циганова О.С., старший викладач

*Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова
Україна, 54025, м. Миколаїв, проспект Героїв України, 9*

nataliavkatkova@gmail.com

У статті досліджено підходи до формування системи контролінгу для забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Зазначено, що для реалізації процесного та системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємство повинно мати дуже чутливий механізм саморегулювання, який забезпечується системою контролінгу. Система контролінгу виступає одним з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє не тільки поєднати облік, планування, контроль і управління, але й вирішувати в комплексі ряд важливих для підприємства питань, таких як стратегічний розвиток бізнесу, його стабільність і ефективність, ліквідність підприємства, виявлення та мобілізація внутрішніх резервів тощо. Розглянуто сучасні підходи до побудови системи контролінгу на підприємстві та наведено типові випадки його функціонування в українському бізнесі. Встановлено, що найчастіше функції контролінгу покладено на співробітників різних структурних підрозділів підприємства, а система контролінгу представлена сукупністю таких підсистем: нормування (відділ нормативної собівартості); планування (планово-