

УДК 330.342.24

О. В. Чала,  
к. е. н., доц., доцент кафедри Облік і аудит»,  
Українська державна академія залізничного транспорту (УкрДАЗТ), м. Харків

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті удосконалено концепцію організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства як саморегулюючої системи, яка відрізняється від існуючих наявністю рівнів стратегічного та оперативного управління. Набули подальшого розвитку теоретичні аспекти управління інтелектуальним капіталом підприємства за рахунок розкриття його як сукупності взаємоз'язаних процесів стратегічного та оперативного управління з полієрархічною системою цілей.*

*The article is devoted to conception of economic mechanism of management of enterprise's intellectual capital. It is defined as a regulative system which differs from the existing mechanism with levels of strategic and operative management. The theoretical aspects of management of intellectual capital of enterprise were developed.*

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, знання організаційно-економічний механізм, стратегічне управління, оперативне управління.

**Keywords:** intellectual capital, knowledge organizationally-economic mechanism, strategic management, operative management.

### Вступ.

В світі в 21 сторіччі відбуваються серйозні зміни, які привели до створення інформаційного суспільства, що широко використовує інформацію та знання. Інформація та знання втілюються підприємствами в нові товари, нові інноваційні рішення, що забезпечують сталі конкурентні переваги. Інтелектуальний капітал стає вагомим, ніж традиційні чинники виробництва. Побудова систем управління інтелектуальним капіталом створює умови для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення інноваційного розвитку на основі ефективного використання інтелектуального потенціалу, що і визначає **актуальність** проблеми дослідження механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Проблеми визначення, оцінки та управління інтелектуальним капіталом досліджувались такими фахівцями, Т. Стюарт, К. Свейби, Л. Едвінсон і М. Мелоун, Е. Брукінг, А. Козирев, Р.П. Булига та іншими. Велику увагу створенню організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом приділено в працях О.В. Кендюхова. Однак дотепер невирішеним є завдання формування механізму управління інтелектуальним капіталом з урахуванням сучасних досягнень в теорії стратегічного управління, а також результатів досліджень в області генерування та трансформації організаційного знання як ключового елементу інтелектуального капіталу.

**Метою статті** є удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом з урахуванням рівнів стратегічного та оперативного управління.

### Механізм стратегічного та оперативного управління інтелектуальним капіталом.

Розроблений механізм управління інтелектуальним капіталом охоплює стратегічний та оперативний рівні. Відмінності між цими рівнями управління значною мірою спираються на особливості визначення інтелектуального капіталу у вузькому [1] та широкому сенсі [2].

При управлінні інтелектуальним капіталом у вузькому сенсі головна увага приділяється розгляду нематеріальних активів з наступними характеристиками: не мають матеріальної форми; є результатом подій, які відбувалися у минулому; можуть бути вимірними; повинні принести прибуток підприємству в майбутньому.

При розгляді інтелектуального капіталу в широкому сенсі увага приділяється не лише нематеріальним активам, але і сукупності знань, досвіду, навичок співробітників, які не можуть бути вимірними і відображеними в звітності, але вносять значний внесок в цінність підприємства. Знання мають динамічну природу, постійно змінюються із однієї форми в іншу [3].

Тому управління інтелектуальним капіталом в широкому сенсі потребує врахування динамічного аспекту знань і відповідає стратегічному рівню управління підприємством в цілому. Управління знаннями як нематеріальними активами відповідає оперативному рівню управління підприємством.

Метою стратегічного управління є пошук стратегій, що забезпечують стійкі конкурентні переваги одних підприємств над іншими в однакових політичних, правових, соціальних, економічних, технологічних умовах. Для досягнення цієї мети виконуються міждисциплінарні проблемно-орієнтовані дослідження. Результати цих досліджень і є першим інтелектуальним витком стратегічного управління інтелектуальним капіталом (рис. 1).

Другий виток стратегічного управління інтелектуальним капіталом пов'язаний з використанням ресурсного підходу при визначенні механізму та чинників стійких конкурентних переваг підприємства. Відповідно до даного підходу, конкурентні переваги є результатом різної організації підприємств як функцією різних стратегій використання ресурсів. Ресурси, що забезпечують конкурентні переваги, повинні мати деякі особливості, зокрема: забезпечувати створення економічної цінності; бути доступними для використання; складними для копіювання; унікальними або досить рідкісними [4]. Цим вимогам повністю відповідає інтелектуальний капітал підприємства.

Вказані вимоги до ресурсів акцентують увагу на збереженні ноу-хау підприємств, а також організаційних переваг, що дає можливість інтегрувати стратегію управління з організаційними можливостями.

Таким чином, головна особливість стратегічного управління підприємством на основі ресурсного підходу – формування конкурентних переваг за рахунок створення та захисту від копіювання унікальних знань, компетенцій, цінностей [5]. Відзначимо, що організаційні знання в цілому стійкі до несанкціонованого копіювання. Звичайно, окремі елементи таких знань можуть бути легко скопійовані, однак в цілому, системно, дублювання організаційних можливостей підприємства є складним в силу властивостей ключових складових інтелектуального капіталу – організаційного, людського та клієнтського (споживачього) капіталів. Наприклад, людський капітал містить неявне (невідокремлене від виконавців) знання, яке є не документованим і неформалізованим та відображає досвід людей та корпоративну культуру. Скопіювати таке знання неможливо в силу його неформальності, для копіювання його потрібно перевести в формальну форму та задокументувати. В той же час невідокремлене знання значно впливає на ефективність та конкурентоздатність підприємства, особливо в складних бізнес-процесах, інноваційних процесах, тощо. Відповідно, ключовим елементом управління підприємством на основі ресурсного підходу є управління інтелектуальним капіталом.

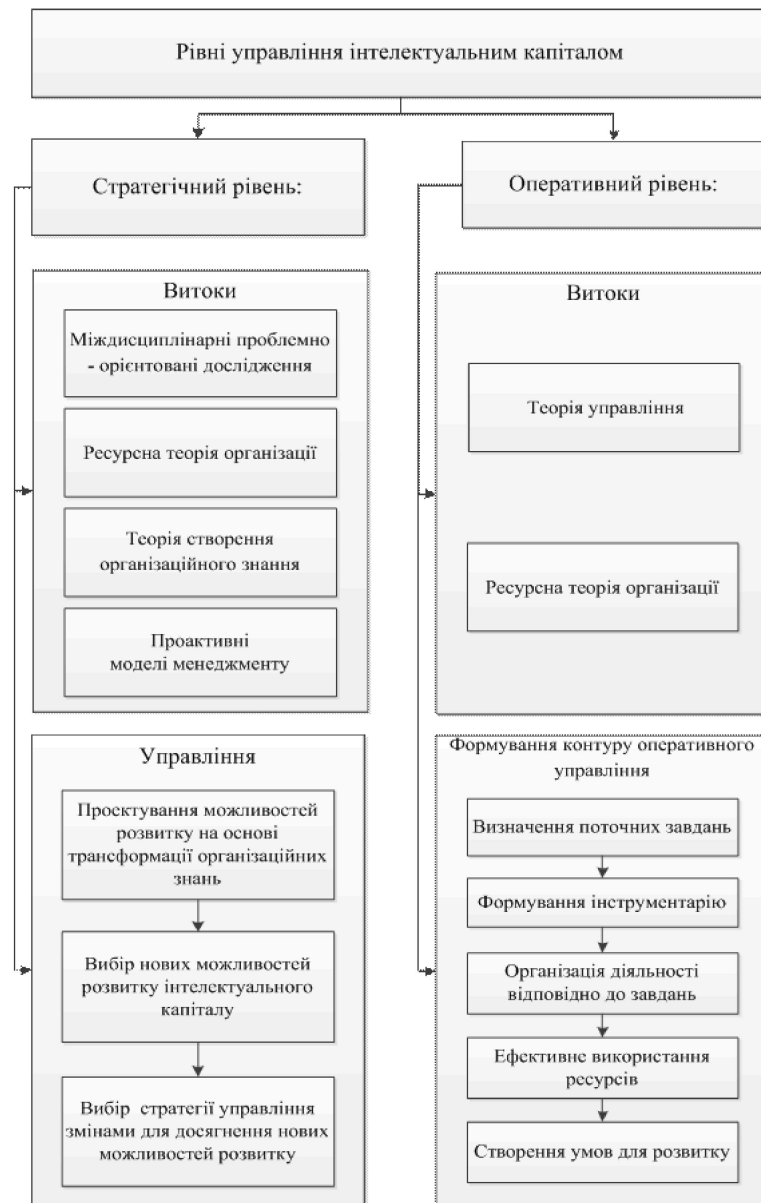


Рис. 1. Стратегічний та оперативний рівні управління інтелектуальним капіталом

Ресурси, в тому числі інтелектуальні, організаційні, клієнтські є важливим елементом при розробці механізму стратегічного управління. Це забезпечує підприємству переваги за рахунок унікальності його ресурсів, а не за рахунок копіювання інтелектуальних доробок інших фірм.

Наступний інтелектуальний виток стратегічного управління інтелектуальним капіталом пов'язаний з посиленням ролі знань як нематеріальних активів в умовах стрімких технологічних змін, що потребує врахування динамічного аспекту, а, відповідно, і часового фактору в стратегічному управлінні [4]. Врахування часових параметрів потребує дослідження трансформації знань як складової інтелектуального капіталу, їх впливу на вартість інтелектуального капіталу та конкурентоздатність підприємства.

Дослідження питань створення та трансформації знань в організації виконано в роботі І. Нонака і Х.Такеучі [3]. Вони запропонували термін «організаційне знання», та розглянули основні фази перетворення його форм: явної в неявну як результат набуття досвіду; неявну в явну як результат документування досвіду, навичок, інтуїтивних здогадок; неявну в неявну як результат передачі досвіду та явну в явну як результат комбінування знань з різних дисциплін.

Управління вказаними процесами трансформації знань дозволяє швидко компенсувати негативні зміни на ринку, пов'язані з розвитком економіки знань, наприклад швидкі зміни вимог користувачів, зменшення часових рамок життєвого циклу товарів, тощо.

Інтелектуальні корені стратегічного управління також пов'язані з переходом від реактивної моделі менеджменту до проактивної, як результат акцентування на динамічному аспекті стратегічного управління. Якщо перша модель управління направлена на пристосування до змін у зовнішньому середовищі, то друга – на формування вказаного середовища. Математичною основою проактивної поведінки є пошук причинно-наслідкових зв'язків між вибраною стратегією проактивного управління та економічними результатами підприємства методами математичної статистики.

Розвиток проактивного стратегічного управління є, в першу чергу, наслідком формування економіки знань. При проактивному управлінні необхідно враховувати такі елементи людського капіталу як лідерські та моральні якості, вміння працювати в команді, вміння генерувати ідеї та нові знання, тощо.

Виконане обґрунтування дозволяє зробити висновок, що стратегічний рівень управління інтелектуальним капіталом повинен бути направлений на проектування нових можливостей та управління змінами, що забезпечують досягнення запланованих можливостей, на основі трансформації організаційних знань. Це означає необхідність створення нових явних знань та формування потенційних можливостей розвитку з допомогою цих знань, а також вибір стратегії досягнення спроектованих можливостей.

Таким чином, стратегічне управління інтелектуальним капіталом в рамках запропонованої парадигми відрізняється від традиційних концепцій стратегічного управління організацією, що направлені на вибір найкращої стратегії з можливих для даного стану підприємства.

Оперативне управління, на відміну від стратегічного, є управлінням поточними подіями. Оперативне управління в цілому - це цілеспрямована дія на об'єкт управління для стабілізації характеристик його поточного стану і тим самим приведення стану об'єкту у відповідність із стратегією управління[6].

Оперативне управління виконується через сукупність заходів з усунення відхилень від встановлених завдань. Для організації оперативного управління інтелектуальним капіталом як нематеріальними активами необхідно сформувати контур оперативного управління[7], що передбачає наступні дії: визначення поточних завдань; формування інструментарію; організацію діяльності відповідно до завдань; ефективне використання ресурсів; створення умов для розвитку підприємства. Активами є сукупність факторів виробництва, що ними володіє і управляє організація.

Формування поточних завдань є необхідною умовою оперативного управління інтелектуальним капіталом в силу динамічних змін у зовнішньому середовищі та, як наслідок, вирішення завдань з ліквідації можливих відхилень у взаємодії всіх трьох складових інтелектуального капіталу.

Інструментарій оперативного управління потрібен для документування послідовності дій, а також фіксації небажаних відхилень та формування коригуючих та попереджуючих впливів. Інструментарій оперативного управління пов'язаний з моніторингом процесів трансформації знань, контролінгом знань, тощо.

Організація діяльності відповідно до сформованих завдань дає можливість змінити в першу чергу організаційну та клієнтські складові інтелектуального капіталу з тим, щоб ліквідувати виявлені відхилення в роботі підприємства в цілому.

Ефективне використання ресурсів потребує передачі ресурсів в першу чергу для вирішення найбільш важливих завдань. Інтелектуальний капітал є ключовим для реалізації успішних дій з оперативного управління підприємством в цілому, оскільки він визначає розподіл всіх інших ресурсів. Властивість інтелектуального капіталу, що забезпечує використання ресурсів підприємства в цілому, в ресурсній теорії маркується терміном «здібності»[8, 9]. Здібності розглядаються як сукупність чинників, що дають можливість координувати діяльність з використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. З позицій системного підходу дана сукупність чинників реалізується у вигляді людського, організаційного та клієнтського капіталу, а також алгоритму їх взаємодії.

Створення умов для стабільного розвитку підприємства є однією з ключових можливостей, що забезпечує інтелектуальний капітал. Управління інтелектуальним капіталом забезпечує розподілення ресурсів підприємства на поточну діяльність, розвиток, наукові розробки, інновації.

Таким чином, оперативне управління інтелектуальним капіталом слід розглядати як управління нематеріальними активами.

Процес оперативного управління містить наступну послідовність дій: моніторинг та аналіз поточної діяльності; розробка управляючих дій; реалізація управляючих дій [10]. Формування управляючих дій потребує обробки знань, і, відповідно, використання людського капіталу.

Вищезазначені обґрунтування властивостей стратегічного та оперативного управління інтелектуальним капіталом визначають концепцію економічного механізму управління цим капіталом (рис. 2). Такий економічний механізм забезпечує цілеспрямовані дії з трансформації інтелектуальних ресурсів підприємства.

#### **Висновки.**

Удосконалено концепцію організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства як саморегулюючої системи, яка відрізняється від існуючих наявності рівнів стратегічного та оперативного управління. На рівні стратегічного управління відбувається проактивне управління шляхом цілеспрямованого формування можливостей для нових станів інтелектуального капіталу, що забезпечують сталі конкурентні переваги, та подальшого стратегічного управління змінами на основі трансформації організаційних знань на шляху переходу до нових станів. На рівні оперативного управління відбувається цілеспрямована зміна нематеріальних активів для стабілізації стану інтелектуального капіталу відповідно до стратегічних цілей. Зовнішні вимоги, управляючі дії та вихідна реакція на даному рівні реалізуються через документовані знання. При стабілізації стану інтелектуального капіталу як об'єкта управління використовуються як документовані (явні), так і невідокремлені (неявні) знання, які є елементами людського капіталу. Дана концепція створює підґрунтя для удосконалення стратегічного та оперативного управління інтелектуальним капіталом на підприємстві.