МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

І. Г. Шавкун
Я. С. Дибчинська
В.В. Волкова

Управління інтелектуальним капіталом

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджено
Вченою радою ЗНУ
Протокол № 7 від 27.02.2024

Запоріжжя
2024

УДК: 005.966+005.336.6](075.8)
Ш 143

Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С., Волкова В.В. Управління інтелектуальним капіталом : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 198 с.

У навчальному посібнику систематизовано програмний матеріал з дисципліни «Управління інтелектуальним капіталом». Викладено основи управління інтелектуальним капіталом організації як домінанти розвитку сучасної економіки знань. Значну увагу приділено управлінню знаннями організації. Висвітлено технології і чинники управління інтелектуальним капіталом, включаючи стратегічний вимір. Особливий акцент зроблено на найважливіші питання становлення, формування та розвитку людського капіталу як основної складової інтелектуального капіталу організації. Окреслено мету, завдання, функції і технології формування і розвитку структурного і клієнтського капіталів.

Основна та додаткова література, посилання на корисні сайти з відповідної проблематики, а також тлумачення основних термінів і понять призначені для використання під час виконання як аудиторної, так і самостійної роботи впродовж вивчення курсу. За кожною темою наведено контрольні питання і завдання.

Рекомендується для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування».

Рецензент *В. Г. Воронкова,* доктор філософських наук, професор
завідувач кафедри управління та адміністрування
Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Відповідальний за випуск *Я.С. Дибчинська,* кандидат філологічних наук,
доцент, завідувач кафедри ділової комунікації

ЗМІСТ

Вступ……. 6
1. Інформація і знання як головні складові інтелектуального капіталу.. 8
1.1. Знання як умова успішної діяльності організації в інформаційному суспільстві…….. 8
1.2. Знання як ресурс економіки…….. 11
1.3. Дані, інформація, знання в економічному дискурсі…… 14
1.4. Економіка знань: сутність, атрибути, принципи……. 18
1.4.1. Підходи до визначення сутності економіки знань…… 18
1.4.2. Відмітні ознаки економіки, заснованої на знаннях…….. 20
Висновки……. 24
Контрольні питання…… 25
Практичні завдання……... 25
2. Управління знаннями як спосіб розвитку і реалізації інтелектуального капіталу організації…… 26
2.1. Сучасна теорія управління знаннями: цілі, задачі, функції…… 26
2.2. Сучасні підходи жо управління знаннями…… 32
2.2.1. Контентні підходи до управління знаннями……. 32
2.2.2. Процесні підходи управління знаннями…… 34
2.3. Компетентнісний підхід до управління знаннями…… 34
2.3.1. Формування організаційної культури, орієнтованої на знання…… 31
2.3.2. Організаційне навчання…… 37
2.3.3. Формування організаційної структури……. 38
2.4. Базові стратегії і моделі управління знаннями……..... 39
Висновки…….. 44
Контрольні питання…….. 44
Практичні завдання……... 45
3. Інтелектуальний капітал як домінанта розвитку сучасної економіки знань …… 46
3.1. Інтелектуальний капітал як соціально-економічний феномен……. 46
3.2. Еволюція концепцій інтелектуального капіталу…… 48
3.3. Структура інтелектуального капіталу……. 51
3.4. Інтелектуальний капітал як сукупність нематеріальних активів організації…….. 57
Висновки…… 61
Контрольні питання…… 62
Практичні завдання……... 62
4. Ділова репутація (гудвіл) як елемент інтелектуального капіталу…... 65
4.1. Сутність поняття «гудвіл»…… 65

4.2. Максимізація гудвіла як інструмент управління інтелектуальним капіталом…… 67
4.3. Методи оцінювання гудвілу……. 71
Висновки……. 74
Контрольні питання…….. 75
Практичні завдання…….. 75
5. Теоретичні засади управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу організації…….. 77
5.1. Управління інтелектуальним капіталом організації: мета, завдання, рівні, принципи…….. 77
5.2. Особливості інвестицій в інтелектуальний капітал і системи мотивації в організації…… 81
5.3. Стратегічне управління інтелектуальним капіталом організації…….. 84
Висновки……. 91
Контрольні питання……. 92
Практичні завдання…….. 93
6. Технології і чинники управління інтелектуальним капіталом……. 96
6.1. Чинники управління інтелектуальним капіталом…….. 96
6.2. Методи оцінювання інтелектуального капіталу**……** 98
6.3. Інформаційні технології управління інтелектуальним капіталом…… 103
6.4. Внутрішньоорганізаційні комунікації…….. 106
Висновки……. 107
Контрольні питання…….. 108
Практичні завдання…….. 108
7. Людський капітал як складова інтелектуального капіталу…… 110
7.1. Еволюція концепції людського капіталу…….. 110
7.2. Підходи до концептуалізації людського капіталу як соціально-економічного феномена…… 113
7.3. Типологія людського капіталу…….. 115
7.4. Критерії і методи оцінки людського капіталу……. 119
Висновки……. 122
Контрольні питання……. 123
Практичні завдання…….. 124
8. Управління людським капіталом організації…… 125
8.1. Управління людським капіталом організації: завдання, функції етапи… 125
8.2. Моделі оцінювання людського капіталу…….. 129
8.3. Чинники ефективності управління людським капіталом організації…… 135
Висновки……. 138
Контрольні питання……. 139
Практичні завдання…….. 140
9. Структурний капітал як складова інтелектуального капіталу……. 141

9. 1. Структурний капітал: сутність та складові……. 141
9.2. Особливості процесу формування та розвитку структурного капіталу… 144
9.3. Цілі, завдання, принципи управління структурним капіталом компанії.. 147
9.4. Управління структурним капіталом як фактор забезпечення конкурентних переваг……...152
Висновки……. 154
Контрольні питання……... 155
Практичні завдання……155
10. Клієнтський капітал як складова інтелектуального капіталу……. 156
10.1. Еволюція концепції клієнтського капіталу……. 156
10.2. Економічна сутність клієнтського капіталу……... 158
10.3. Структура і зміст клієнтського капіталу…… 161
10.4. Управління формуванням і розвитком клієнтського капіталу……. 164
10.5. Інформаційні технології в управління клієнтським капіталом…… 168
Висновки…… 171
Контрольні питання…… 173
Практичні завдання……173
Додаток А. Рівні моделі організації, що навчається……... 174
Додаток Б. Порівняльна таблиця основних методів оцінки гудвілу……..... 176
Додаток В. Матриця К. Свейбі……. 180
Тести…… 181
Глосарій……..… 186
Рекомендована література (основна, додаткова, інформаційні ресурси) …..193
Використана література……. 195

ВСТУП

Метою вивчення навчальної дисципліни «Управління інтелектуальним капіталом» є засвоєння теоретичних основ управління інтелектуальним капіталом, що дозволить розвинути навички аналізу і діагностики проблем управління інтелектуальним капіталом, сучасних методів вирішення проблем управління інтелектуальним капіталом, а також ознайомлення з сучасною специфікою управління інтелектуальним капіталом у вітчизняних та зарубіжних організаціях.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління інтелектуальним капіталом» є набуття професійних знань і компетентностей, необхідних для системного та комплексного управління інтелектуальним капіталом для підвищення економічної ефективності функціонування суб'єктів економіки всіх рівнів.

Управління інтелектуальним капіталом як компонент освітньо-професійної програми підготовки відповідає таким програмним компетентностям:

Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Управління інтелектуальним капіталом як компонент освітньо-професійної програми підготовки забезпечує такі програмні результати навчання (ПРН):

Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства

Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

Виявляти навички організаційного проєктування.

Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.

Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Дисципліна належить до циклу професійної підготовки освітньої програми і знаходиться в логічному і змістовно-методичному взаємозв'язку з іншими частинами освітньо-професійної програми.

Базується на знаннях, отриманих при вивченні дисциплін загальної підготовки Іноземна мова; Інформаційні системи та технології в менеджменті, а також професійної підготовки спеціальності Менеджмент.

Передує вивченню дисципліни циклу професійної підготовки спеціальності Маркетинговий менеджмент.

ТЕМА 1. ІНФОРМАЦІЯ І ЗНАННЯ ЯК ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Мета вивчення теми: з‘ясувати сутнісні характеристики знань як соціально-економічного феномена; визначити роль знань в контексті нової економічної парадигми і здійснити порівняльний аналіз на предмет виявлення спільного і відмітного між знаннями, даними та інформацією в економічному дискурсі; окреслити сутність, атрибути, принципи економіки знань.

План

1.1. Знання як умова успішної діяльності організації в інформаційному суспільстві.

1.2. Знання як ресурс економіки.

1.3. Дані, інформація, знання в економічному дискурсі.

1.4. Економіка знань: сутність, атрибути, принципи.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: економіка знань, індустріальне суспільство, постіндустріальне суспільство, інформаційне суспільство, традиційний ресурс, інтелектуальний ресурс, інформація, дані, знання, здобуття знань, цінність знань, нові знання, явні знання, неявні знання.

1.1. Знання як умова успішної діяльності організації в інформаційному суспільстві

Знання завжди відігравали визначальну роль у житті людства, але сьогодні є очевидним, що наука стає безпосередньою виробничою силою, а знання – чи не найголовнішим ресурсом розвитку людства. Це пов'язано, передусім, з переходом на новий етап соціально-економічного розвитку, основу якого складає економіка знань.

Поступово виробництво матеріальних предметів витісняється з основної частини світової економіки «виробництвом» знань. У розвинених країнах 25% трудових ресурсів сьогодні зайнято у сфері науки та високих технологій. У США 8% населення створюють понад 20% ВВП, а країна витрачає на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки близько 40% від загальносвітових витрат.

На сучасному розвитку суспільства інтелектуальні ресурси, інформація та знання вважаються основною цінністю та вирішальним фактором у конкурентній боротьбі. Накопичення, розвиток інтелектуальних ресурсів та управління ними

стали найважливішим завданням для економічних агентів будь-якого масштабу, від країни загалом до малого підприємства.

Сьогодні очевидно, що стрімкий розвиток сучасних ринкових відносин, формування позитивних тенденцій економічного зростання та благополучної якості життя населення ґрунтуються на всебічному застосуванні досягнень економіки, побудованої на знаннях. Зростання ролі знань економіки пояснюється кількома причинами:

– розвитком науки і техніки, появою нових наукомістких продуктів, створенням нових виробничих технологій, зростанням продуктивності праці, її культури;

– інформаційним прогресом, підвищенням доступності для широких верств населення інформації, розвитком та повсюдним застосуванням інформаційних технологій на базі доступної та зручної для застосування обчислювальної техніки;

– загальним підвищенням рівня освіти людей та відповідно їхнього інтелектуального потенціалу;

– виснаженням дешевих природних, передусім, енергетичних ресурсів;

– зростанням процесів глобалізації, залученням все більшої кількості людей у різних куточках земної кулі до політичних, економічних, науково-технічних та соціальних процесів.

Відповідно до сучасної економічної теорії, нова економіка базується на русі не стільки матеріальних ресурсів, скільки на обміні та використанні ідей, знань, інформації, а людські знання та досвід є одним із найцінніших ресурсів суспільства. Вважається, що саме знання та безперервне навчання стали сьогодні критичними компонентами успіху.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика етапів розвитку цивілізації

Параметр	**Доіндустріальний**	**Індустріальний**	**Постіндустріальний**
економіка	первинна: основа – взаємодія людини з природою	вторинна: основа – взаємодія людини з перетвореною нею природою	третинна: основа – взаємодія між людьми, сервісна
основний виробничий ресурс	сировина	енергія	інформація
базові технології	трудомісткі	капіталомісткі	наукоємні, інформаціомісткі, (high tech – високі технології)
завдання суспільства (Д. Белл)	«гра» проти природи	«гра» проти рукотворної природи	«гра» між людьми

У 1959 році професор Гарвардського університету Д. Белл, виступаючи на міжнародному соціологічному семінарі в Зальцбурзі, вперше вжив поняття постіндустріального суспільства в широко визнаному значенні. У своєму виступі

науковець піддав сумніву домінуючі моделі соціально-економічного устрою суспільства, що викликає безліч питань і, відтак, стимулює розвиток великої кількості досліджень. На думку Д. Белла, «… головне значення мають не м'язова сила і енергія, а інформація. Основною дійовою особою стає професіонал, тому що його досвід і освіта дозволяють йому відповідати всім вимогам, які висуваються в постіндустріальному суспільстві».

Теорія постіндустріального суспільства сформувалася внаслідок всебічного аналізу нової ситуації, що склалася у 1960 – 1970-ті роки в розвинених індустріальних країнах. Було визначено його головні ознаки: радикальне прискорення технічного прогресу, зниження ролі матеріального виробництва (зменшення його частки в сукупному суспільному продукті), розвиток сектора послуг та інформації, поява нового типу ресурсів, що залучаються до виробництва.

Сучасне суспільство може і має розглядатися саме як постіндустріальне згідно з аналізом логіки розвитку цивілізації. В історії досить суворо простежуються три великі епохи, що утворюють тріаду «доіндустріальне – індустріальне – постіндустріальне суспільство», де постіндустріальне суспільство протиставляється попереднім суспільствам за трьома найважливішими параметрами:

– основний виробничий ресурс (у постіндустріальному суспільстві – інформація, в індустріальному – енергія, у доіндустріальному – первинні умови виробництва, сировина);

– тип виробничої діяльності (у постіндустріальному суспільстві – послідовна обробка на противагу виготовлення та видобутку корисних копалин на ранніх щаблях розвитку);

– характер базових технологій (що визначаються постіндустріальному суспільстві як наукомісткі, в епоху індустріалізму – як капіталомісткі, у доіндустріальний період – як трудомісткі).

Ця схема дозволяє сформулювати положення про три суспільства, згідно з яким доіндустріальне суспільство базується на взаємодії людини з природою, індустріальне – на взаємодії з перетвореною ним природою, а постіндустріальне – на взаємодії між людьми.

Постіндустріалісти також звертають увагу на характер особистісних взаємин, типових для кожного з цих періодів. Так, у доіндустріальних суспільствах найважливішим аспектом соціального зв'язку була імітація дій інших людей, в індустріальному – засвоєння знань та можливостей минулих поколінь, у постіндустріальному суспільстві інтерперсональні взаємодії стають справді комплексними, що визначає нові властивості всіх елементів соціальної структури.

Акцент, зроблений постіндустріалістами на технологічному прогресі та кодифікації теоретичного знання як визначальних чинниках формування нового суспільства, закономірно призвів до становлення теорій, у яких саме ці фактори підкреслювалися ще більш явно і переходили в розряд системоутворюючих.

У цілому нині концепція постіндустріального суспільства, як і постіндустріальна доктрина, лежить у руслі напряму європейської філософії, де еволюцію людства прийнято розглядати крізь призму прогресу знання.

Термінологічна еволюція добре помітна своїм переходом від постіндустріалізму до інформації і потім до знання. Так, у 1970-ті роки почала укорінюватися позиція, згідно з якою знання здатні забезпечувати створення та самозростання вартості. Оскільки інформатизація, за словами П. Друкера, є не чим іншим, як швидким заміщенням праці знаннями, термін «інформаційне суспільство» здавався багатьом адекватним позначенням нового ладу .

Якщо в індустріальному суспільстві центральними змінними були труд і капітал, то в інформаційному суспільстві такими виступають інформація і знання, які заміняють працю як джерело додаткової вартості.

Таблиця 1.2 – Порівняльні характеристики індустріального та інформаційного суспільства

Порівняльні характеристики	**Індустріальне**	**Інформаційне**
головні змінні	труд и капітал	інформація і знання
основний виробничий ресурс	капітал, енергія	інформація
основні результати виробничого процесу	матеріальні товари	інформація і знання інтелектуальні товари
джерело доданої вартості	труд	знання
виробнича сила	індустріальні робітники, селяни	інтелектуальні робітники
об'єкт накопичення	капітал в грошовій і матеріальній формі	інформація і знання
характер базових технологій	капіталомісткі	наукомісткі , засновані на знаннях

Тип суспільного розвитку залежить від чинника виробництва, найбільш значимого на цьому етапі. Суспільству, заснованому на натуральному господарстві, відповідають земля і праця, а об'єкт накопичення складається із землі та робочої сили, індустріальному – капітал (накопичення капіталу в грошовій та матеріальній формі), постіндустріальному (інформаційному) – інформація та знання. Нині головним стає накопичення не речових елементів виробництва, матеріальних об'єктів, а знань та іншої корисної інформації, що підвищує ефективність виробництва та сприяє зростанню економіки.

Матеріальне виробництво стає вторинним щодо виробництва інформації та знань, відбуваються значні зміни і в структурі зайнятості, головною продуктивною силою стають працівники знань, що займають місце, яке належало насамперед індустріальним працівникам чи селянам.

Перетворення науки на безпосередню продуктивну силу суспільства, відзначене на початку 1960-х років та набуло назву науково-технічної революції. Причому, необхідно відрізняти від тенденцій розвитку інформаційного суспільства, у якому наука стала безпосередньою продуктивною силою, знання відіграють

вирішальну роль, а їхнє виробництво є основним джерелом економічного зростання.

1.2. Знання як ресурс економіки

Зміни суспільного устрою, що відбуваються, у першу чергу обумовлюються становленням знань основним фактором суспільного виробництва, зміною структури вартості виробленого та споживаного продукту.

Основною характеристикою сучасного виробництва є використання знань під час виробництва кожного продукту чи послуги. сучасне виробництво – це переважно нематеріальний вплив на матеріальні ресурси.

Знання та інформація мають ряд специфічних рис, що відрізняють їх від традиційних ресурсів. Ці відмінності змінюють усю сучасну економіку. У таблиці 3 наведено відмінності інтелектуальних ресурсів традиційних.

Таблиця 1.3 – Відмінності інтелектуальних та традиційних ресурсів

Традиційний ресурс	**Інтелектуальний ресурс**
матеріальні потоки та запаси	нематеріальні потоки и запаси
у процесі використання зменшуються	у процесі використання збільшуються
приватне благо	суспільне благо
обмежений	необмежений
тиражується з великими витратами	тиражується з малими витратами
спадна гранична корисність	зростаюча гранична корисність

Зіставлення традиційних ресурсів з інтелектуальними показує, перші характеризуються, зазвичай, матеріальними потоками і запасами, тоді як знань характерні нематеріальні потоки і запаси.

Економіку знань характеризує постійне зростання частки НДДКР у загальних витратах держави та приватних компаній, а також стабільне зростання капіталізації високонаукових корпорацій. Наукові дослідження свідчать про стабільне зростання вартості інтелектуального капіталу, не пов'язаного безпосередньо з матеріальними цінностями, що визначається насамперед людським та структурним капіталом (наявність зареєстрованих патентів, інструкції та методики роботи, система організації компанії тощо).

Зросла роль такого невідчутного активу, як уміння конкретного працівника, колективу вирішувати поставлені перед ним складні інженерні та наукові завдання. Актуальність інтелектуальних проблем для виробництва можна проілюструвати на прикладі створення систем автоматичного проєктування, які завдяки застосуванню комп'ютерів дозволяють багаторазово прискорити процеси проєктування та конструювання нових виробів у всіх галузях промисловості. Таким чином, була успішно вирішена проблема, що виникла у зв'язку з тим, що в умовах мінливого виробництва, головним критичним моментом став термін розробки нових деталей і

вузлів, а не саме їхнє виробництво. На зміну економіки «фабричних труб», коли переважало масове виробництво, прийшла економіка, що ґрунтується на інтелектуальній праці, людському капіталі.

У сучасній теорії економіки знань, об'єктом досліджень є структура «знання – науково-технічний прогрес». Засобом виробництва є знання. Інтелектуальний ресурс, з одного боку, безперервно відтворюється, розростається і ускладнюється завдяки середовищу, з іншого – стає основою для розбудови конструкції нової економіки, при цьому багато її особливостей обумовлені властивостями конструкційного матеріалу. Вище представлено деякі відмінності двох економічних епох, індустріальної та теперішньої. Звернемося до їхніх першорядних ресурсів. Серед основних властивостей знань як специфічного ресурсу можна вважати такі:

– знання є загальним надбанням;

– знаннями можна лише користуватися, вони не витрачаються;

– скільки б знання не використовувалися, вони не перестають бути корисними;

– оскільки запас знань не зменшується, кожен може ними скористатися без побоювання, що йому не вистачить;

– знання не мають проблеми товарного дефіциту – продавець знань при їхньому продажу не втрачає останніх, він залишається їхнім власником і може багаторазово продавати їх (на відміну від матеріальних речей);

– «собівартість» отримання знань не залежить від їхнього «тиражування» та числа користувачів;

– знання не обмежені простором;

– деякі види знань чутливі до часу – вони старіють, іноді миттєво;

– застаріла, знання не зникають безслідно;

– знання як економічна категорія набувають цінності лише в контексті конкретної стратегії їхнього застосування;

– уповільнення, тим більше припинення, процесу здобуття знань, консервація запасу знань ведуть до їхнього знецінення;

– чим більше знань, тим вони, як правило, дорожчі та якісніші (у світі речей навпаки: чим їх менше, тим вони дорожчі і кращі за якістю);

– обсяг знань безперервно збільшується (на відміну від непоправних матеріальних ресурсів);

– при кожній передачі знань кількість їхніх власників збільшується (до колишнього власника додається новий);

– будь-яка економічна діяльність породжує більший обсяг знань (інформації), ніж споживає;

– процес відтворення нових знань непередбачуваний: результати досліджень не завжди залежать від вкладених у їх отримання коштів;

– доведення знань до споживача може здійснюватися миттєво, у реальному часі;

– накладні витрати на відтворення знань незначні порівняно з повною вартістю витрат на отримання знань, де ця вартість і концентрується (на противагу світові речей, де процес тиражування та доведення до споживача коштує дорожче за процес створення);

– знання при тиражуванні демонструють зростаючу дохідність на відміну від матеріальних продуктів;

– знання мають унікальну здатність, їх можна уявити, зберігати, передавати, а деякі навіть використовувати в уніфікованому, одноманітному вигляді – в цифрових кодах (представити матеріальні та інші економічні ресурси в такому ж універсальному вигляді теорія пізнання матерії, можливо, і дозволяє, але вона не дозволяє ними користуватися у повсякденній практиці).

Отже, основними характерними та специфічними особливостями нового економічного ресурсу – знань та інформації – є глобальність, невичерпність, нематеріальність, мінливість, універсальність уявлення, інваріантність до способів застосування тощо. На цих властивостях будується економіка знань.

1.3. Дані, інформація, знання в економічному дискурсі

Центральною проблемою при дослідженні знань як економічної категорії та економіки знань як дисципліни є розмитість меж термінами та поняттями, відсутність сформованих класифікацій та стандартів. Зокрема, як було вже зазначено, термін «економіка знань» нерідко замінюється термінами «інформаційна економіка», «інноваційна економіка». Відтак, постає потреба чіткого розмежування як мінімум двох понять – знання та інформація.

Дані – це неструктуровані, окремі факти про об'єкти та процеси, це сукупність різноманітних об'єктивних фактів, наприклад, структуровані записи про трансакції (зокрема, дані про всі продажі: скільки, коли і хто купив, скільки і коли заплатив тощо). Ці дані не говорять про те, чому покупець прийшов саме сюди і чи прийде ще раз.

Інформація – це систематизований, структурований потік даних, що використовується для здійснення будь-якої діяльності, це ієрархічна сукупність даних про різні аспекти реального світу.

Інформація – це свого роду послання, зазвичай у формі документа або відео- або в аудіоформаті, що має одержувача та відправника. Вона інформує, тобто. «надає форму», одержувачу шляхом зміни його оцінок чи поведінки. Наскільки повідомлення є інформацією, визначає одержувач. Саме він оцінює, наскільки отримане повідомлення інформує його, а наскільки воно є просто інформаційним шумом.

Знання, на відміну інформації, передбачає наявність думки і переконання. Знання – функція певної позиції, точки зору чи наміру. Знання, на відміну від інформації, передбачає дію. Нові знання завжди створюються задля досягнення

якоїсь мети. Знання має на увазі значення і має ситуативно обумовлений відносний зміст.

На основі інформації виробляються нові підходи до тлумачення подій та об'єктів, виявляються приховані зв'язки. Таким чином, інформація – необхідне середовище, матеріал для отримання або створення нових знань. Інформація – це продукт, з якого можна отримати нові знання.

Так само як інформація виникає з даних, так і знання виникають з інформації шляхом: порівняння, визначення сфери застосування (як і коли ми можемо застосувати інформацію про це явище до іншого, аналогічного); встановлення зв'язків (як ця інформація співвідноситься з іншою інформацією); оцінки (як можна оцінити цю інформацію та як її оцінюють інші); визначення сфери застосування (яке застосування має ця інформація до тих чи інших рішень або дій).

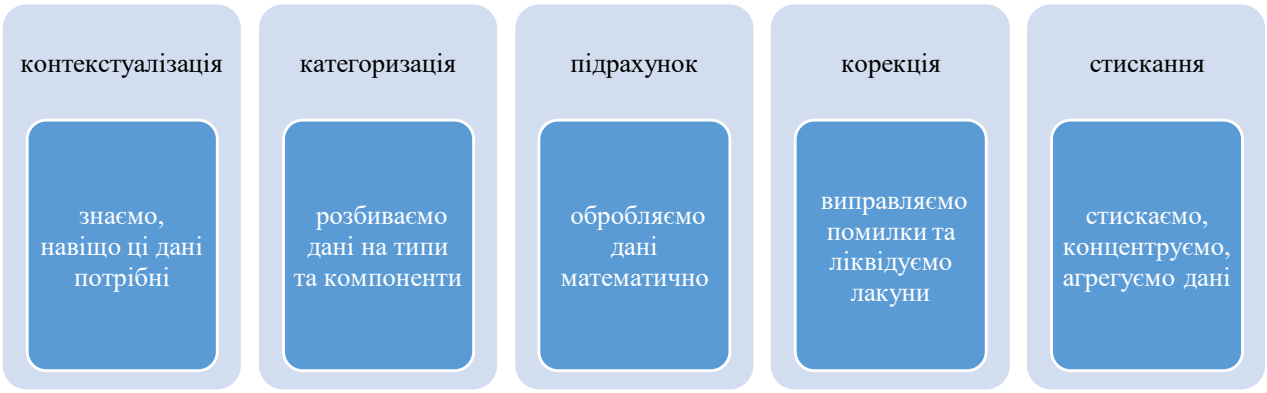


Рисунок 1.1 – Способи трансформації даних в інформацію

Поняття «інформація» і «знання», попри їхню схожість, мають істотні відмінності. Незважаючи на наявність зв'язку між ними, саме знання, для яких інформація є способом передачі від одного об'єкта до іншого, використовуються в ході управління економічними процесами.

Знання – це продукт розумової діяльності людини щодо проникнення її в суть явищ навколишнього світу. Знання поділяють на кодифіковані (або формалізовані), матеріалізовані (у вигляді продуктів та послуг) та особисті (або невід'ємні від людини).

Кодифіковані знання легко відтворюються, зберігаються і передаються у вигляді таблиць, схем, малюнків за допомогою носіїв і використовуються для нових знань та їхньої матеріалізації в новий продукт і послуги. Вони можуть бути представлені на ринках наукової, технічної, патентної та іншої інформації, а також є невід'ємною складовою освітніх послуг. Виробництво кодифікованих знань має колективний характер.

Основні відмінності між інформацією та знаннями можуть бути визначені щонайменше за трьома напрямками:

по-перше, відчужуваність ресурсу: інформація, будучи виробленою, доступна як завгодно широкому колу людей, а її засвоєння людиною не передбачає її відчуження у будь-кого; знання доступні лише їхньому творцю і в принципі невідчужувані, тому що передача змінює їхні початкові якості;

по-друге, поширення: інформація може тиражуватися, і витрати виробництва чергової копії носія з початкової версії з кожним новим етапом технічного прогресу наближуються до нуля; створення нових знань вимагає засвоєння дедалі більшого обсягу даних, і тому кожен новий успіх у примноженні знань викликає дедалі більші зусилля;

по-третє, доступність ресурсу: придбання інформації потребує дедалі менших витрат, і щодо цього інформація доступна і демократична; знання виникають внаслідок досягнення особистістю високого інтелектуального рівня, і в цьому плані знання рідкісні.

Особисті знання утворюються в результаті формування творчої особистості, створення людського капіталу і, якщо передаються, то від носія знання до учня. Вони створюються у процесі формальних та неформальних мережевих взаємодій, крім того, практично позбавлені здатності матеріалізуватися.



Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок інформації, даних, знання

Бурхливий прогрес інформаційно-комунікаційних технологій та активна побудова мережевих взаємин уможливили використання та швидке поширення кодифікованих знань у вигляді новітніх наукових розробок та технологій на будь-які відстані за мінімальних витрат, у зв'язку з чим знання стають доступними суспільству в цілому, незалежно від рівня соціально-економічного розвитку.

Інновації в умовах економіки знань ґрунтуються на потоках знань та інформації, отриманих в результаті цілеспрямованого розвитку науки і технологій. Вони виступають певним замикаючим контуром, що призводить, зрештою, до економічного зростання та поліпшення якості життя. Тобто, формується технологічний ланцюжок виробництва, поширення та використання знань, коли інформація перетворюється на знання, які потім трансформуються на нові наукові результати, що формують інноваційні технології.

Знання – структурована та систематизована інформація, призначена для вирішення певних завдань або забезпечення життєдіяльності людини. У процесі

керування знаннями використовується різна за призначенням інформація, тому слід розглянути питання класифікації знань.

Класифікація знань необхідна для систематизації та впорядкування діяльності підприємства з управління знаннями. В основу класифікації покладено такі принципи: ступінь формалізації, джерела, функції, форма прояву.

За ступенем формалізації знання поділяються на явні та неявні.

Неявне знання – це знання, що потребує додаткового теоретико-методологічного опрацювання (досліджень) або експериментальної перевірки (підтвердження).

Явне знання – це неособистісне, формалізоване знання, що поширюється.

Наведена класифікація нових знань дозволяє виявити об'єктивні напрями діяльності з метою отримання найефективнішого результату у сфері управління знаннями.

Важливою властивістю знань є їхня цінність, що визначається важливістю рішень, прийнятих з урахуванням цих знань. Важливість рішень, у свою чергу, залежить від ієрархії цілей, задля досягнення яких ухвалюється рішення. Ієрархія цілей компанії залежить від завдань, що стоять перед нею на даний момент часу. Отже, цінність знань у різні періоди часу різна і визначається тим, які завдання висуваються як першочергові.

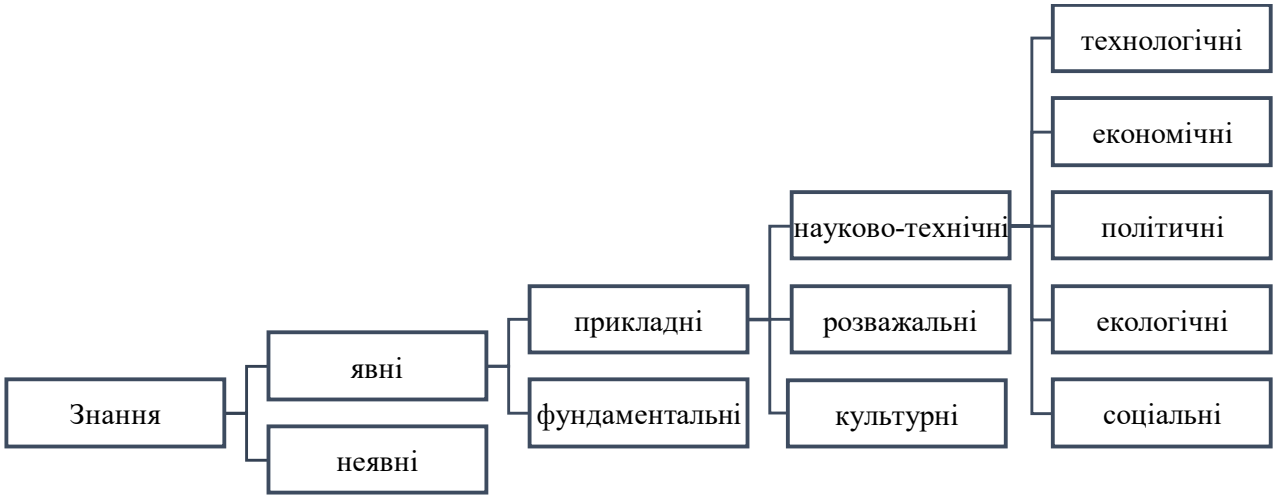


Рисунок 1.3 – Класифікація знань

Загалом цінність знань можна розділити на два види: безпосередню та потенційну. Після використання знань для прийняття конкретного рішення їхня безпосередня цінність зникає, оскільки зникає необхідність у прийнятті рішення, але залишається потенційна цінність, тобто можливість використовувати знання для вирішення аналогічних чи інших проблем у майбутньому. Іншими словами, потенційна цінність знань визначається можливістю їх використання для генерації нових знань та прийняття нових рішень у майбутньому.

1.4. Економіка знань: сутність, атрибути, принципи

1.4.1. Підходи до визначення сутності економіки знань

Історично концепція економіки знань як соціально-економічного феномена, заснованого на знаннях, прийшли на зміну концепції інформаційного суспільства, що сформувалася як етап розвитку постіндустріального суспільства. З розвитком інформаційного суспільства стало зрозуміло, що виступати чинником економічного зростання може лише та інформація, що є результатом прирощення нового знання.

Це спричинило появу нового концептуального напряму в дослідженні постіндустріального суспільства, в умовах якого знання можуть нескінченно генеруватися та накопичуватися, а з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій миттєво поширюються між усіма учасниками процесу.

Так знання стають стратегічним ресурсом розвитку економіки та джерелом добробуту суспільства, що визначає правомірність використання терміну «економіка знань».

Вперше термін «економіка знань» було введено в обіг австро-американським ученим Фріцем Махлупом у 1962 році для позначення «одного із секторів народного господарства, у якому відбувається виробництво, обробка та управління знаннями» [28].

Значимість поняття автор доводить тим, що характеризує економіку, у якій знання відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній на ринку товарів і послуг та сталого зростання та розвитку економіки країни. За результатами експертної оцінки з середини минулого століття обсяг знань, які має людство, подвоюється через кожні 20 років. З усього обсягу знань, які має людство, 90% отримано за останні 30 років, так само як 90% від загальної кількості вчених та інженерів, підготовлених за всю історію цивілізації, є нашими сучасниками.

Можна виділити такі причини прискореного зростання знань. Передусім, знання ведуть до ще більших знань: одне відкриття спричиняє інше. Знання є генеруючий «сировинний матеріал». І чим більше знань, тим більше їх відкриваєш, чим більше їх відкриваєш, тим більше їх маєш. Завдяки розвитку та застосуванню інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій відбувається швидкий обмін знаннями, який також сприяє інтенсивним процесам накопичення, трансляції та використання великого обсягу нових знань.

Економіка знань, створюючи умови для процесу безперервного виробництва нових знань, сама навчається, змінюється і прогресивно розвивається, забезпечуючи тим самим постійне економічне зростання. У цілому нині, у процесі всього еволюційного розвитку людства, зростання знань, на думку вчених, відбувається з прискоренням, і цей процес зупинити не можна.

Специфіка сучасної праці полягає в тому, що, по-перше, має місце переважання інтелектуальної та творчої праці; по-друге, основними видами

діяльності є такі, що пов'язані з переробкою інформації та використанням знань. Важливе місце в діяльності компаній, що навчаються, займає управління знаннями, оскільки від ефективності даного процесу залежать успішність і конкурентоспроможність на ринку товарів і послуг.

Виниклі трансформації в сучасній економіці призвели до зростання інтересу до процесів, що відбуваються, і зумовили різноманіття неоднозначних трактувань даного терміну. Аналіз наявних тлумачень концепту «економіка знань» дозволяє виділити основні підходи до його визначення та систематизувати сутність даного поняття відповідно до релевантного підходу.

Інформаційно-знаннєвий підхід. Найпоширеніший підхід, у якому основою економіки визнаються інформація та знання, а внесок людського, інтелектуального капіталу проти матеріальним є переважним. Знання стає головним чинником виробництва та отримання економічної вигоди.

Глобалізаційний підхід. Злиття інформаційної та комунікаційної технологій є ключовим аспектом глобалізації в економіці знань. Завдяки цифровій революції виникає нова економічна система, що зумовлена глобалізацією. Глобалізація та загострення конкуренції спонукають компанії шукати нові конкурентні переваги, що веде до швидкого розвитку інформаційних технологій, які підвищують загальний технологічний рівень виробництва та прискорюють процес створення нових знань. Якщо розглядати сировину та інфраструктуру як характеристики когнітивної економіки, то основною сировиною є інформація, яка не зникає і не відчужується. Інфраструктурою є Інтернет.

Основними інститутами економіки знань є інтелектуальна власність, динамічна конкуренція та низькі бар'єри входу на ринок. Провідним чинником успіху виступає наука, самостійна та відокремлена галузь, що виробляє особливий інтелектуальний продукт – знання, що мають короткий «життєвий цикл».

Інтеграційний підхід. Економіка знань сприймається як якісно нова економіка, що функціонує за правилами класичної макроекономічної теорії.

Мережевий підхід. Особливе місце у становленні економіки знань займає теорія мереж, завдяки яким створюється безпосередній контакт між суб'єктами та постійний обмін інформацією та знаннями. Найбільш яскраво тенденції мережевої економіки виявляється в становленні університетів, що забезпечує інтеграцію освітньої складової (як база підготовки висококваліфікованих компетентних кадрів), академічної науки (як ресурс нових знань) та виробництва (як основа нових промислових технологій та технологічних рішень).

Побудова такої взаємодії буде основою високої інтегрованості та мультидисциплінарності. Ключовим моментом при мережевому підході є поширення знань, наприклад, за допомогою мережі Інтернет або інших сегментів телекомунікаційного сектора, що є хорошим інструментом отримання прибутку.

Інноваційний підхід. При цьому підході економіка знань ототожнюється з інноваційною економікою, що розвивається на паритетному використанні нових

знань та інноваційних продуктів, готовності до їхньої практичної реалізації в різних сферах людської діяльності.

Аналіз наведеного переліку трактувань поняття «економіка знань» дозволяє встановити їхню когнітивну сумісність, взаємодоповнення та взаємозалежність завдяки тому, що такі базові категорії як інформація, знання та інновації розглядаються як стратегічний ресурс розвитку економічної системи.

Економіку знань необхідно розглядати системно і комплексно. Вона може характеризуватись як:

– сервісна економіка, оскільки у ній спостерігається тенденція збільшення доходів від сфери послуг у загальному обсязі національного виробництва та їхнього домінування у відсотковому відношенні над сферою виробництва;

– інформаційна економіка, оскільки інформація відіграє переважну роль як фактор виробництва, а розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє створити нову інфраструктуру для обробки та передачі інформаційних потоків (поява мережі Інтернет);

– інноваційна економіка, оскільки джерелом створення багатства є інновації, які генеруються в результаті отримання, поширення та використання знань.

Аналіз основних критеріїв у порівнянні розглянутих економічних моделей, поданих у таблиці 1. 4, дозволяє дійти висновку про відносну тотожність даних економічних моделей. Спільним у них є визнання пріоритетності розвитку та ефективності використання людського капіталу, але як основний фактор виробництва використовуються різні його складові (послуги, інновації, інформація, знання).

Таблиця 1. 4 – Порівняльні характеристики економічних моделей економіки знань

Економічна модель	**Фактор виробництва**	**Фактор розвитку**	**Засновник**
сервісна економіка	послуги	зростання частки сфери послуг; зростання чисельності зайнятих у сфері послуг	Белл Д., Тоффлер Е.
інноваційна економіка	інновації	впровадження інновацій; нових товарів та послуг; зростання витрат на НДДКР	Шумпетер Й.
інформаційна економіка	інформація	розвиток ІКТ і мережі Інтернет; збільшення швидкості передачі та обміну інформації	Порат М.
економіка знань	знання	знання та інтелектуальний капітал	Махлуп Ф.

1.4.2. Відмітні ознаки економіки, заснованої на знаннях

Серед принципових відмінностей економіки знань доцільно зазначити такі.

Розвиток сфери освіти як фундаменту розвитку знань і платформи, що сприяє формуванню компетентних інтелектуальних фахівців. Виникає необхідність постійного та безперервного підвищення кваліфікації, додаткової освіти, розвитку професійних компетенцій. У сучасних умовах об'єктивізоване в продуктах та

послугах знання формує більшу частину створюваної суспільством вартості. Це відбувається, зокрема, внаслідок зростання наукоємності товарів та послуг. Все більш наукомісткими стають споживчі товари (наприклад, у сфері автомобілебудування, побутової техніки та електроніки), видобувні та сільськогосподарські галузі.

Інтелектуалізація праці зумовлює зростання зайнятості в інтелектуальних галузях економіки. Характерною рисою постіндустріальної економіки є домінування «робітників знання» над групою індустріальних робітників. У суспільстві зростає цінність винахідливих, творчих та високоінтелектуальних фахівців як результат появи в трудовій діяльності великої кількості завдань із «розмитою» структурою, що потребують нестандартних інноваційних підходів та рішень у різних аспектах професійної діяльності. На міжнародних ринках починають домінувати інтелектуальні товари та послуги. За експертними оцінками, світовий ринок інтелектуальних товарів та послуг сьогодні зростає більш ніж уп'ятеро швидше, ніж традиційні ринки.

В умовах сучасної економіки діяльність, пов'язана з виробництвом, зберіганням, передачею та використанням знань, набуває першорядного значення. Особлива роль тут належить освіті, характер і значення якої змінюються найбільшою мірою. Розвиток науки та технологій є центральними стрижнями в економіці знань. Знання, отримані під час проведення фундаментальних досліджень, широко використовуються вченими різних галузей науки, тобто мають міждисциплінарний характер. Завдяки розвитку інформаційних технологій знання поширюються стрімко. У розвинених країнах дедалі більше уваги починає приділятися концепції «освіти протягом життя», за якою кожен спеціаліст у процесі своєї праці повинен 5 – 8 разів підвищувати кваліфікацію.

Глобалізація та інтернаціоналізація – явища сучасної економіки. Отримання та використання нових наукових знань є ключовим елементом інтернаціоналізації та глобалізації досліджень та розробок. Засвоєння нових знань стимулюється впровадженням на передові світові ринки високих технологій та встановленням тісних зв'язків із найбільш передовими споживачами високотехнологічної продукції.

Глобалізація ринку, зростання кількості компаній, нові технології, що полегшують вихід на нові ринки, зростаючий тиск з боку акціонерів – все це породило гіперконкуренцію. У зв'язку з цим головними інструментами в конкурентній боротьбі стають орієнтація на споживача, повніше урахування його індивідуальних потреб, а також постійне вдосконалення бізнес-процесів. Як перша, і друга стратегії вимагають ефективного використання інтелектуальних ресурсів.

Інтеграція науки, освіти та підприємництва як елемент національної інноваційної системи. Темпи та масштаби науково-технічного прогресу характеризуються тим фактом, що зміни в матеріальній базі виробництва та якості трудових ресурсів не встигають за зростанням технічних можливостей. Разом з цим,

жорстка конкуренція не лише породила хвилю нововведень, збільшила кількість і різноманітність високотехнологічних товарів та послуг, а й істотно скоротила цикли між їхнім виведенням на ринок і заміною переважаючими товарами і послугами.

Сучасна економіка також характеризується зростанням трансакційних витрат, пов'язаних з пошуком інформації, вивченням ринку, укладанням контрактів та контролем за їх виконанням, захистом прав власності тощо.

Прогрес в інформаційно-комунікаційній сфері, завдяки якому процес поширення інформації та передачі кодованих знань поза просторовими обмеженнями при мінімальних витратах часу та праці значно спрощується. Інформаційні технології суттєво змінюють умови отримання нових даних – процес навчання не обмежений наявністю певної освітньої установи, а потік навчальних знань поширюється не лише в межах одного університету, а й на міжуніверситетському рівні.

Так, поряд із традиційним освітнім процесом, що містить лекційні та практичні аудиторні заняття, з'являється можливість за допомогою локальних та глобальних університетських мереж організовувати онлайн-семінари та телеконференції. Значення інформації та комунікацій у постіндустріальній економіці стає найважливішим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція процесів обробки та доставки інформації забезпечила величезний соціальний, культурний та економічний синергетичний ефект.

Зазначені особливості зумовлюють значне зростання ролі менеджменту в сфері інтелектуальних ресурсів. Саме використання інформаційно–інтелектуальних ресурсів дозволяє сучасним підприємствам набувати унікальних конкурентних переваг і забезпечувати виживання та розвиток в умовах гіперконкуренції.

Розвиток мережевих структур як важливий провідник поширення та впровадження нових наукових знань та розвитку стратегічних ноу-хау та професійної компетенції. Відбувається зміна організаційних горизонтальних структур з ієрархічних вертикальних на адаптивні мережеві, здатні добре пристосовуватися до оперативного реагування на зміни зовнішніх умов.

До таких структур можна віднести, наприклад, кластери, підприємницькі мережі, мережеві університети тощо. Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє учасникам однієї групи працювати над розв'язанням науково-технічних завдань, перебуваючи у різних локаціях без прив'язки до часових рамок.

На думку Карла Далмана, існує чотири напрями розвитку економіки знань: стимулювання ефективного використання існуючих знань та створення нових є першим напрямом. Наступним трендом є навчання та підготовка суспільства, здатного створювати та використовувати нові знання. Далі слід створення динамічної інформаційної інфраструктури, здатної забезпечувати ефективні

комунікації, поширення та отримання інформації. І нарешті, створення ефективної інноваційної системи, що включає мережу компанії, дослідницькі центри, університети, консалтингові організації, є останнім курсом розвитку економіки знань.

Розвиток нової когнітивної економіки, з одного боку, визначив необхідність організації ефективного виробництва, розподілу та використання знання; з іншого – обґрунтувало необхідність узгодження цих функцій, що призвело до створення нового напряму діяльності – менеджменту знань.

Отже, зазначене дозволяє визначитися щодо сутнісних ознак економіки знань як соціально-економічного феномена.

1. Основний капітал - інтелектуальний капітал, який приносить найбільший прибуток. Інтелектуальний капітал може бути представлений накопиченими знаннями, патентами, ноу-хау. Носіями інтелектуального капіталу є люди, які мають знання та здатність до створення та розвитку знань. Інформаційні технології сприяють формуванню економіки знань.

2. Гуманізація праці. Гуманізація праці полягає як в автоматизації рутинних операцій, так і у створенні дружніх умов на роботі, збільшенні дистанційної зайнятості (фріланс), використанні в управлінні організації принципів командної гри.

3. Формування нової соціальної структури суспільства. Інформаційні технології, соціальні мережі формують нові суспільні верстви та групи за інтересами (за професіями, хобі).

4. Основними об'єктами управління стають знання та інформація. Найбільшого розвитку економіки знань отримують компанії, котрі займаються збором, постачанням і обробкою інформації. Підвищуються вимоги до знань працівників. Необхідно не лише мати початкову, середню чи вищу освіту, а й регулярно проходити підвищення кваліфікації. З'являється необхідність навчання протягом усього життя, оскільки знання з розвитком науки та технологій швидко старіють.

5. Формування мережевої структури бізнесу за умов глобалізації. Відбувається зміна форм та моделей організації бізнесу. Принцип вертикальної інтеграції підприємств замінюється мережевий структурою. Організація формується так: виділяється «організація-ядро», навколо якої формується мережу вузькоспеціалізованих компаній. Створення мережевих структур бізнесу відбувається як на національному рівні, так і на світовому.

6. Думай глобально – дій локально. Принцип «мислити глобально» передбачає, що використання унікального товару має здійснюватися якомога більше регіонів, галузей. Принцип «дій локально» означає, що ресурси компанії мають бути зосереджені в пріоритетному напрямі. Конкурентну перевагу в умовах економіки знань матимуть організації, що виробляють унікальні товари, технології, бізнес-ідеї. Найважливішим фактором у конкурентній боротьбі стає час. Фінансова

стійкість компанії залежить від скорочення періоду створення, виробництва та продажу товару на ринку.

7. У центрі економіки знань – споживач. На відміну від індустріальної економіки, де товар виробляється для масового, знеособленого споживача, економіка знань орієнтується на задоволення диференційованих індивідуальних потреб. Для отримання постійного прибутку довкола компанії формується споживча спільнота лояльних замовників. До основного товару пропонується безліч додаткових послуг, товарів.

Висновки

За сучасних економічних умов ключову роль у розвитку виробничих відносин набувають нові знання, що стають основним ресурсом економічного розвитку. Економіка знань – економіка, у якій знання відіграють першочергову роль.

Основні особливості знання як економічного ресурсу – глобальність, невичерпність, нематеріальність, мінливість, універсальність уявлення, інваріантність до способів застосування.

Знання виробляються на основі інформації, використовуючи нові підходи до тлумачення подій та об'єктів, виявляючи сенс, що раніше не використовувався, виявляючи приховані зв'язки. Інформація – це необхідне середовище, матеріал для отримання або створення знання.

Класифікація знань необхідна для систематизації та впорядкування діяльності підприємства з управління знаннями.

У науковій літературі цінність знань визначається важливістю рішень, прийнятих з урахуванням цих знань. Загалом цінність знань можна розділити на два види: безпосередню та потенційну. Потенційна цінність знань визначається можливістю їхнього використання для генерації нових знань та ухвалення нових рішень у майбутньому.

Специфічні риси економіки знань нерозривно пов'язані з формуванням нової моделі економічного розвитку, для якої характерні багатоукладність і заміщення базисних галузей при переході до нового технологічного укладу, якому властиво домінування інтелектуальних виробництв, інноваційний прогрес і вимоги безперервного підвищення компетентності.

Конкурентоспроможність економіки знань залежить не тільки від створення та поширення знань, а й від їхнього застосування, а саме – від комерціалізації науково-технічних розробок, яка неможлива без інтеграції освіти, науки та підприємництва.

Контрольні питання

1. Які ресурси є основою розвитку сучасної економіки?

2. Порівняйте інтелектуальні ресурси з традиційними на предмет подібності та відмінності.

3. Порівняйте індустріальний та інформаційний етапи розвитку суспільства.

4. Які характеристики знань як економічного ресурсу?

5. Назвіть характерні риси економіки знань.

6. Чим відрізняється інформація від даних?

7. Чим відрізняються знання від інформації?

8. Опишіть процес здобуття знань.

Практичні завдання

Завдання 1. Придумайте приклад ланцюжка переходу від даних через «інформацію» до «знання». Охарактеризуйте ці переходи.

Завдання 2. Наведіть три приклади, що відображають різницю між явними (формалізованими) і неявними (неформалізованими) знаннями.

Завдання 3. Наведіть один приклад для кожного з процесів трансформації знань (явне – явне, явне – неявне, неявне – явне, неявне – неявне).

Завдання 4. Опишіть приклад діяльності конкретної організації, що відображає загрозу втрати знань у цій організації. Уточніть, які знання можуть бути втрачені, до якого виду знань вони належать.

Завдання 5. Опишіть приклад діяльності конкретної організації, що відображає створення (або отримання) нових знань у цій організації. Уточніть, які знання створюються або здобуваються, до якого виду знань вони належать.

ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СПОСІБ РОЗВИТКУ І РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета вивчення теми: з‘ясувати цілі, задачі, функції управління знаннями; визначити сутність компетентнісного підходу до управління знаннями; здійснити аналіз процесу формування організаційної культури, орієнтованої на знання, визначити особливості процесу організаційного навчання і формування організаційної структури; вивчити базові стратегії і моделі управління знаннями.

План

2.1. Сучасна теорія управління знаннями: сутність і спрямованість.
2.2. Сучасні підходи до управління знаннями.
2.2.1. Контентні підходи до управління знаннями.
2.2.2. Процесні підходи до управління знаннями.
2.3. Компетентнісний підхід до управління знаннями.
2.3.1. Формування організаційної культури, орієнтованої на знання.
2.3.2. Організаційне навчання.
2.3.3. Формування організаційної структури.
2.4. Базові стратегії і моделі управління знаннями.
Висновки.
Контрольні питання.
Практичні завдання.

Ключові слова: управління знаннями, створення знань, модель управління знаннями, соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація, організаційне знання.

2.1. Сучасна теорія управління знаннями: сутність і спрямованість

Розвиток економіки знань призвело до виникнення концепції «Управління знаннями», яка стала найбільш актуальною в епоху загальної інформатизації та цифровізації. Розглянемо ознаки та процеси прискореного розвитку економіки знань, основні розвитку когнітивної економіки. Як зазначалось вище, серед відмітних ознак економіки знань доцільно відмітити такі.

Розвиток мережевої економіки, її глобалізація та віртуалізація; знання перетинають межі підприємства, галузі та країни; організації стають незалежними від часу і простору, роботи можуть виконуватися в різних місцях.

Демасифікація та персоналізація, тобто. зменшення необхідності використання концентрації в одному місці праці, матеріалів та капіталу, масова кастомізація, розробка товарів та послуг, що задовольняють унікальні потреби окремих клієнтів.

Дезінтермедіація та скорочення життєвого циклу продукту, тобто. ліквідація посередників між організацією та клієнтами, ведення бізнесу в режимі реального часу.

Дискримінаційне ціноутворення та інвестування в інтелектуальний капітал, рішення з ціноутворення обґрунтовуються часом і місцем пропозиції товарів та послуг, відбувається зміщення фокусу управління: з матеріальних потоків та запасів – до нематеріальних.

Інтеграція і конвергенція, сприяють, з одного боку, створення партнерства, встановлення взаємозв'язків всередині та між організаціями, між споживачами, а з іншого – об'єднанню раніше розрізнених галузей для виробництва нових продуктів і послуг (наприклад, телекомунікації).

Символізація товарів – передбачає розвиток цифрових технологій. Електронні символи представляють над ринком фізичні товари.

Для сучасного світу характерні такі процеси:

глобалізація, що характеризується полегшенням та розширенням міжкраїнних перетоків матеріальних та фінансових ресурсів, людей та інститутів;

світова тенденція до розвитку інформаційних і комунікаційних технологій, що веде до надлишку інформації і вимагає її структуризації та перетворення на знання;

екологізація та мініатюризація техніки та технологій, які забезпечують перехід до ресурсозберігаючого типу виробництва, зменшення навантаження на природні ресурси, відкривають простори для зростання наукомісткого виробництва;

перехід світової економіки до шостого технологічного укладу та інтенсивного розвитку нанотехнологій та клітинних технологій;

когнітивізація, що передбачає розширення масштабів соціально-економічного та політичного впливу «економіки знань», у якій знання розглядаються як основний ресурс (або фактор) сталого економічного зростання. У нових умовах з'явилася об'єктивна необхідність щодо накопичення, збереження та систематизації інформації; виробництва, візуалізації знань та організації доступу до них; щодо організації обміну та спільного використання знань для прийняття управлінських рішень.

Витоки сучасної теорії управління знаннями було закладено науковою школою менеджменту. Один із її основоположників Ф. Тейлор у своїх роботах досліджував витрати часу та фізичної енергії для виявлення «оптимального методу» організації праці, у тому числі й при організації діяльності з виробництва нових знань. Тейлор пропонував розглядати процес виробництва нових знань як діяльність із формалізації досвіду та навичок робітників, а процес управління знаннями – як діяльність менеджерів із класифікації досвіду та навичок робітників та впровадження їх у виробничі процеси.

Одним із перших питання виробництва нових знань став розглядати П. Друкер. У своїй монографії вчений писав: «Найбільша проблема, що стоїть перед менеджерами, – необхідність підвищення продуктивності праці працівників, які виробляють знання». Автор обґрунтував значущість підвищення ефективності управління знаннями на підприємстві за допомогою створення систем управління знаннями з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, вважаючи знання основним ресурсом виробничої діяльності в постіндустріальній економіці.

Управління знаннями – галузь теоретичної та практичної діяльності, що почала формуватися на початку 1990-х років і набула найбільшого поширення у форматі розвитку економіки знань. Термін «управління знаннями» був запроваджений К. Віїгом і передбачає систематичне формування (генерація), оновлення, передачуа та застосування знань з метою максимізації ефективності підприємств. Щоб ефективно керувати знаннями, необхідно знайти відповіді на такі питання:

– що є для організації знання?
– хто в організації має знання?
– хто в організації має знання про знання?
– як знання створюються, передаються, оновлюються та зберігаються?
– як організовано доступ до знань, що є в організації?
– яка частина наявних знань в організації використовується, доступна та затребувана?
– які знання тепер потрібні і які будуть потрібні в майбутньому?
– скільки коштують знання та як оцінити їхню цінність для організації?

Керуючи знаннями, організація намагається досягти таких основних цілей:

– створити та закріпити свої конкурентні переваги;
– перетворити організацію на систему, що самоорганізується.

Самоорганізована система – система, що пристосовується. Пристосування до умов досягається:

– модифікацією структури системи управління, тобто включенням чи вимкненням окремих підсистем,
– якісною зміною алгоритмів управління, зв'язків між підсистемами та схеми їхнього підпорядкування тощо;
– максимальною реалізацією професійних та особистих можливостей співробітників.

Як основні завдання системи управління знаннями підприємства можна зазначити такі:

– аналіз інформаційних потоків, збирання, систематизація, формалізація знань;

– обмін знаннями та навчання, внесення нових знань до системи, щоб вони стали доступними іншим працівникам;

– використання знань, отримання на їхній основі нових знань та створення нової вартості;

– вимірювання та оцінка знань.

До основних функцій управління знаннями можна віднести наступні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Функції управління знаннями

Функції	**Зміст**
Аналітична	Пошук знання у потоці інформації, фільтрація інформації, вибір ефективних інформаційних ресурсів, аналіз методів діяльності, досвіду та кваліфікації персоналу, створення додаткової цінності наявної інформації шляхом виявлення, відбору, узагальнення
Розподільна	Упорядкування знань, оцінка їхньої корисності, класифікація за певними критеріями існуючих знань, накопиченого досвіду, методів роботи та кваліфікації персоналу, внесення класифікованих знань у корпоративну пам'ять
Інтеграційна	Вилучення знань із корпоративної пам'яті (шляхом обміну знаннями між підрозділами, різними рівнями управління, а також обміну експертними знаннями, досвідом співробітників тощо) та забезпечення їх доступності при прийнятті управлінських рішень, пошуку та генеруванні ідей, навчанні
Створення нових знань	Спостереження за клієнтами, аналіз зворотний зв'язок, еталонне тестування, і навіть різноманітних дослідження, експерименти тощо.

Аналітична функція відповідає за перетворення інформації на знання. Суть роботи аналітичної групи полягає у збиранні вихідних даних та первинної інформації, її узагальненні, встановленні причинно-наслідкових зв'язків впливу одних факторів на інші. На підставі отриманих результатів аналізу та наявного досвіду слід забезпечити об'єднання даних, ознайомлення з ними зацікавлених осіб через аналітичні довідки та звіти та, зрештою, прогнозування розвитку ситуації.

Аналітична функція на певному етапі трансформується в розподільну функцію управління знаннями. Цінність знання визначається важливістю рішення, яке можна ухвалити в результаті оволодіння цим знанням.

Інтеграційна функція обумовлена використанням нових управлінських, маркетингових та IT-технологій, а також інноваційною активністю та творчістю організації. Мета інтеграційної функції – зробити локальні знання доступними та зрозумілими для широкого кола користувачів.

Як самостійна функція виділяється функція створення нових знань. Особливу увагу при реалізації цієї функції слід звернути на навчання, що розуміється тут як процес самонавчання та розвитку через встановлення нових соціальних зв'язків, створення нових структур всередині організації та суспільства. Здатність до навчання важлива у тому разі, коли співробітники проходять курсову підготовку, займаються з викладачами і наставниками. Процес збільшення знання повинен проходити безперервно і бути керованим.

Щоб постійно скорочувати дефіцит знань, організації повинні вирішувати такі найважливіші завдання:

– отримання знань – використання вже наявних у світі знань та їхнє пристосування для потреб організації (наприклад, за допомогою режиму відкритої торгівлі, залучення іноземних інвестицій та укладання ліцензійних угод), а також отримання нових знань шляхом проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;

– засвоєння знань (наприклад, забезпечення загальної початкової освіти, створення можливостей для навчання протягом життя та розвиток системи вищої освіти);

– передача знань – використання нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, відповідне нормативно-правове регулювання та забезпечення доступу до інформаційних ресурсів.

Серед використовуваних способів отримання нових знань найбільш поширеними є:

– купівля знань – ректрутинг нових співробітників, які мають знання та досвід; утворення партнерства з іншою організацією; перехід будь-якої функції з іншої організації для постійного функціонування у цій структурі;

– оренда знання – залучення консультантів; отримання допомоги від клієнтів, постачальників, споживачів з боку наукових установ та професійних асоціацій, інших організацій; знання про споживачів підвищують результативність відносин організації, а знання, отримані разом із споживачем, відкривають дорогу більшого числа нововведень, товарів і послуг вищої якості;

– розвиток знань – відрядження працівників для навчання в сторонніх організаціях; розробка та надання навчальних програм усередині організації; запрошення зовнішніх інструкторів для навчання всередині організації; поширення вже наявних знань в організації.



Рисунок 2.1 – Зміст процесу управління знаннями

Ефективність цих взаємозумовлених видів діяльності залежить безпосередньо від організаційної культури, організаційної структури підприємства, його інфраструктури та комунікаційних зв'язків.

Так, генерування, або створення нових знань можна розглядати як певну послідовність взаємних перетворень прихованих знань на явні і навпаки, що утворює так звану спіраль знань. При цьому найбільше значення має приховане знання, тому що його дуже складно набувати та передавати від однієї людини до іншої. Складність передачі полягає в природній перешкоді для загального поширення таких знань, що робить підприємство, що володіє ними, унікальним, тобто конкурентоспроможним.

Явне знання має тенденцію до загального поширення, навіть якщо стосовно нього вживати спеціальних заходів захисту, тому довгострокову конкурентну перевагу не можна будувати на явному знанні. Сенс існування організації – в стимулюванні створення знань, насамперед, прихованих.

Забезпечення доступу до нових знань, що знаходяться за межами організації. отримання актуальних знань ззовні знаходиться в центрі уваги та опікування менеджерів. Причому, не варто повністю покладатися на думку споживачів і не розвивати самостійно нововведення, а також не слід слідувати за успішнішими конкурентами і створювати компанію-клон.

Використання наявних знань при прийнятті рішень передбачає здійснення знань у процесах, продуктах, послугах. Цей вектор управління знаннями не є новим. Зокрема, у 1970 – 80-і роки численні японські компанії досягли феноменального успіху на світових ринках, використовуючи відомий інструмент управління якістю, що дозволяє ефективно адаптувати вимоги споживача до параметрів якості продукції.

Однією з ключових властивостей «будинку якості» є те, що він сприяє розбудові внутрішньоорганізаційного діалогу щодо запитів споживачів, характеристик продукції. Діалог – один із головних засобів, які допомагають народженню нового знання. Інакше кажучи, однією з фундаментальних властивостей «будинку якості» виявляється його своєрідний «магнетизм» стосовно знань. Саме цей «магнетизм» дозволяє втілити в продукції максимум знань у компанії.

Мета кодифікації, тобто приведення знання в документальну або формалізовану систему, – зробити так, щоб локальні знання і знання, що часто замовчуються, стали зрозумілими і доступними для широкого поширення. Бази даних підприємства можуть містити структуровану інформацію, що характеризує:

– унікальні знання спеціалістів – «знання людського інтелекту»;

– унікальну структуровану інформацію, отриману за допомогою експертних систем – «знання штучного інтелекту».

Під експертною системою розуміється програма, яка оперує за заздалегідь відомим алгоритмом інформацією, що представляє знання експерта в певній предметній області і виражена у формі, зручній для використання на комп'ютері, з метою вироблення рекомендацій щодо вирішення завдань або проблем, поставлених перед користувачем.

2.2. Сучасні підходи до управління знаннями

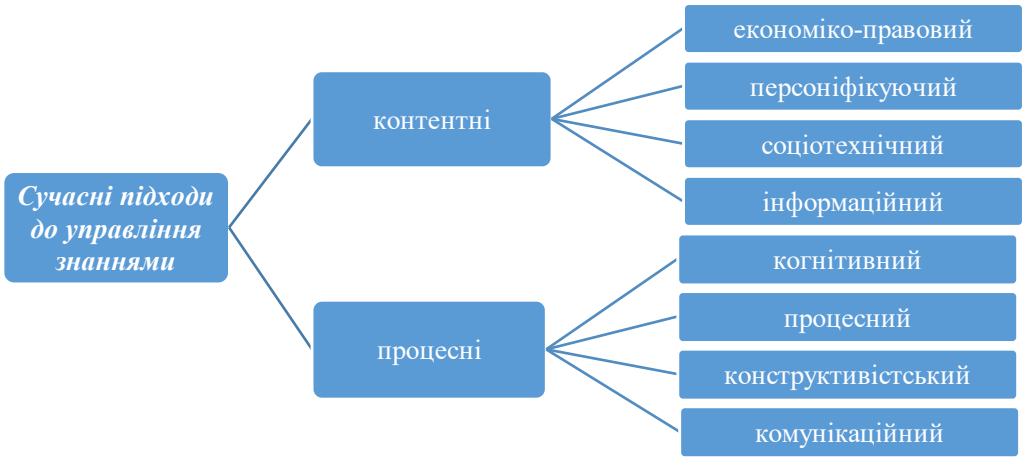


Рисунок 2.2 - Класифікація підходів до управління знаннями

2.2.1. Контентні підходи до управління знаннями.

До групи контентних підходів віднесемо такі підходи: економіко-правовий, персоніфікуючий (інтуїтивний), соціотехнічний та інформаційний. Управління знаннями з погляду контенту є комбінацією окремих аспектів управління персоналом, інноваційного та комунікаційного менеджменту, а також нових інформаційних технологій управління знаннями в компанії.

Економіко-правовий підхід розглядає знання як ідентифікований нематеріальний актив, вбудований у систему активів компанії та керований відповідно до позиції компанії на ринку та стратегії бізнесу. Цей підхід широко використовується консалтинговими компаніями розробки прикладних методів капіталізації знань.

Персоніфікуючий (інтуїтивістський) підхід виходить із того, що носіями знань є люди. Важливо, щоб ці носії (експерти) зберігали знання і ділилися їм. Основне в управлінні організаційними знаннями – це співробітники, мотивація, взаємозв'язки, організаційна культура, а технології – це інфраструктура. Цей підхід дає більше шансів вловити і поширити неформальні (імпліцитні) знання співробітників у процесі їх спілкування на зборах, тренінгах, наставництві тощо. У компаніях, де добре організована система управління знаннями, створюються умови у тому, щоб професіонали, тобто. лідери в певній професійній галузі, могли ділитися досвідом зі своїми колегами. Такий обмін знаннями в компанії допомагає краще організувати процес виявлення, збереження та ефективного використання знань співробітників.

Соціотехнічний підхід вважає, що управління знаннями є системою, в якій створення, обмін знаннями, а також їх використання орієнтовані на досягнення організаційних цілей. У цій системі, з одного боку, визнається важливість

людського та культурного аспектів управління знаннями, а з іншого – у цьому партнерстві потенційна роль належить технологіям.

Згідно *інформаційного підходу* знання ідентифікується з інформацією та управляється як потік інформації. Отже, важливим методом управління знаннями є створення потужної інформаційної системи. Цей підхід виходить з того, що сучасні компанії, особливо великі, накопичили досить великі обсяги даних про клієнтів, постачальників, операції, які зберігаються в операційних та трансакційних системах функціональних підрозділів. Для того, щоб знайти і отримати знання, компаніям необхідні спеціальні інформаційно-інтелектуальні технології, що дозволяють виявити приховані залежності та правила.

Даний підхід передбачає формалізацію тих знань, які найбільш важливі для компанії зараз. З позиції інформаційного підходу до управління знаннями можна показати життєвий цикл інформації, що складається з таких елементів (етапів), як вилучення, застосування, публікація, поширення та управління. Звідси видно, що управління знаннями з позиції життєвого циклу інформації являє собою безперервний процес виникнення джерел інформації, розширення і поповнення її сховищ, а також безперервного вдосконалення та оновлення знань.

В управлінні знаннями з позиції інформаційного підходу можна виділити три взаємопов'язані компоненти: інфраструктуру знання, культуру знання та технологію знання.

В інфраструктурі знання можна виділити дві складові: по-перше, існуючу структуру та бізнес-процеси і, по-друге, джерела знань. Будь-яка компанія, яка збирається впровадити систему управління знаннями, повинна розуміти свої існуючу структуру та процеси, а також вміти визначати знання, які необхідні для виконання цих процесів. Знання джерел знань чи наявність метазнань визначається ідентифікованістю знань та досягається розробкою карт знань, які допомагають отримувати необхідні знання, визначають ті знання, які найбільш важливі для успіху компанії. Що стосується культури знань, то компанії, які займаються управлінням знаннями, повинні забезпечити культурне середовище, що сприяє швидкому обміну знаннями.

Що стосується культури знань, то компанії, які займаються управлінням знаннями, повинні забезпечити культурне середовище, що сприяє швидкому обміну знаннями. Для компанії такого середовища важливо усунути всі існуючі культурні бар'єри, керівництво має усвідомлювати, що роль людини як творця та носія знань є важливою.

До технологій знань прийнято відносити дослідження даних і текстів (розпізнавання образів, виділення значних закономірностей з даних, що знаходяться в сховищах або вхідних або вихідних потоках. Ці методи ґрунтуються на статистичному моделюванні, нейронних мережах, генетичних алгоритмах тощо); системи управління документообігом, тобто зберігання, архівування, індексування, розмітку та публікацію документів; кошти на організації спільної

роботи, тобто. мережі Інтранет, технології групової роботи, синхронні та асинхронні конференції; засоби підтримки прийняття рішень (експертні системи, системи, що підтримують дискусійні групи).

2.2.2. Процесні підходи до управління знаннями

З погляду процесної теорії концепцію управління знаннями, з одного боку, можна розуміти як систематичний процес ідентифікації, використання та передачі знань, які люди можуть створювати, удосконалювати та застосовувати; з іншого - процес, під час якого компанія генерує знання, накопичує їх і використовує на користь отримання конкурентних переваг. Отже, можна виділити когнітивний, процесний, конструктивістський та комунікаційний підходи до управління знаннями.

Когнітивний підхід відрізняється тим, що визнає неявний характер знання і орієнтується на його створення та застосування для поліпшення характеристики будь-якої соціально-економічної системи. Цей підхід можна визначити як еволюційний, оскільки знання сприймається як вхід у споживчі об'єкти і капітал, тобто основний ресурс інноваційного процесу, у якому відбувається його трансформація. Знання є більш глибоке розуміння предмета і здатність використовувати наявні дані, тоді як дані є досить загальними та поверхневими. Перш ніж дані трансформуються на знання, вони мають бути: по-перше, узагальнені, сконцентровані; по-друге, скоординовані (узгоджені); по-третє, «живі» тобто. дані мають бути достатніми, щоб оцінити нову інформацію; по-четверте, визнані як знання в рамках відповідного інституту.

Процессний підхід до управління знаннями передбачає, що його доцільно розглядати з позиції створення, прийняття, трансформації, поширення та трансляції внутрішнього знання в організації, що виникає в процесі інноваційної діяльності персоналу. Що ж до зовнішнього знання, його можна отримати із зовнішніх джерел.

Конструктивістський підхід розглядає особистість і як потенційне джерело знань, і як провідну силу створення знань. Вважається, що індивід здатний запам'ятовувати і брати знання, здатний створювати власне розуміння і думки, тобто індивід бере участь у процесі будівництва власного знання, а не чекає вказівок зверху.

Комунікаційний підхід вважає, що управління знаннями спрямовано реалізацію наступних функций: посередництво; інтерналізація; експортування; пізнання. Виконання цих функцій забезпечує ефективне керування знаннями з позиції комунікаційного підходу.

2.3. Компетентнісний підхід до управління знаннями

2.3.1. Формування організаційної культури, орієнтованої на знання.

Для успішної діяльності будь-якої організації, крім інформаційних, фінансових, технологічних та інших ресурсів, необхідне постійне відтворення

організаційної єдності. Цей процес повністю залежить від управління культурою організації, або організаційною культурою.

Культура організації – це сукупність цінностей, норм, звичок, традицій, форм поведінки та ритуалів, а також властивий організації стиль відносин та поведінки.

У певному сенсі організаційна культура відноситься до групового неявного знання, яке максимально формує свідомість організації, управляє поведінкою людей і саме формується під впливом їх поведінки.

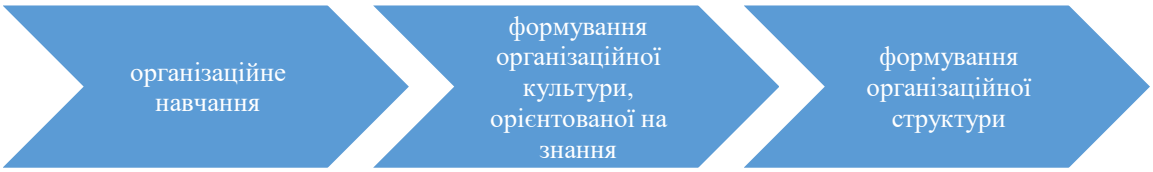


Рисунок 2.3 – Складові компетентнісного підходу до управління знаннями

Адаптуючись до можливих змін, організаційна культура має постійно орієнтуватися на знання. Ця обставина закріплена в деяких функціях організаційної культури, зокрема освітньої, або розвиваючої, а також інтеграційної та функції орієнтації на споживача. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом.

Результат таких зусиль – збільшення навичок і знань працівників, які організація може використати для досягнення своїх цілей. Що ж до інтеграційної функції, то, прищеплюючи певну систему цінностей, організаційна культура створює в працівників відчуття рівності, це дозволяє кожному краще усвідомити цілі організації; набути сприятливого враження про неї; відчути себе членом єдиного колективу та визначити свою відповідальність перед ним. Функція орієнтації на споживача також сприяє трансформації знань на користь бізнесу, стимулює застосування знань практично.

Доцільно розглядати організаційну культуру як культуру знань, що створює таку атмосферу, яка втягує у процес систематичного накопичення, поширення знань та регулярного обміну ними всіх співробітників організації.

Культура знань – це корпоративна філософія, що включає базові принципи та цінності організації, що відповідають цілям і стратегії управління знаннями, на яку орієнтуються у своїй діяльності і яку поділяють усі співробітники організації.

Культура знань закладає у діяльність організації такі норми, як постійне генерування ідей, інноваційний підхід до розвитку, інформаційна відкритість, готовність до змін, освіта в широкому значенні. Культура знань передбачає, що рухома знаннями організація видобуває інформацію з найрізноманітніших джерел.

Різні галузі знань, необхідних будь-якій організації, включають наступні напрямки:

– знання про покупця: його потреби; його погляд на речі та мотивація; його купівельна спроможність; з ким він обговорює питання про покупку; яка стратегія і яка система обслуговування повинні бути розроблені, щоб завоювати і зберегти покупця тощо;

– знання про конкурентів: що конкуренти продають зараз і що вони планують продавати у майбутньому; яка їхня стратегія; які прийоми для завоювання лояльності споживача вони використовують;

– знання про продукт: його місце на ринку; яку цінність для споживача він створює; хто його купує і чому, за якою ціні його краще продавати; скільки коштує виробництво цього продукту зараз і скільки може коштувати у майбутньому;

– знання про процеси: які вважаються передовими; сучасні методи управління бізнес-процесами; поінформованість про технологічні досягнення та прогнозування розвитку технологій; системні інновації; можливості створення синергетичного ефекту тощо;

– знання про фінанси: грошові ресурси організації; звідки і як можна залучити венчурний капітал та за якою ціною; інтегрування різноманітних фінансових механізмів;

– знання людей: хто вони, співробітники, що їх мотивує; як налагодити зворотний зв'язок із ними; де знайти кваліфікованих експертів для роботи в різних галузях тощо.

Формування організаційної культури, націленої на обмін знаннями між співробітниками, – важливий фактор конкурентоспроможності сучасної організації. Перше, що організації потрібно зробити для обміну знаннями між співробітниками – побудувати систему цінностей, що відповідає поглядам співробітників. Ця система цінностей повинна включати як мінімум два аспекти: рівень безпеки, який організація забезпечує своїм співробітникам; якість відносин між організацією та співробітниками, що включає такий важливий компонент, як довіра.

У зв'язку з цим важливий елемент управління знаннями – це довіра між співробітниками. Діалог у режимі довіри більше цінний, ніж у його відсутності. Інвестування у збільшення довіри в сучасних організаціях має часом більше значення, ніж інвестиції в обладнання.

Для якісного функціонування системи поширення знань необхідне формування та здійснення на практиці певних організаційних умов.

1. Створення інституту наставництва, який має грати важливу роль адаптації співробітників, які вперше прийшли працювати в органи державного управління, накопичення ними досвіду, професійних компетенцій, зміцнення міжособистісних відносин. Функціонування інституту наставництва має бути загальноорганізаційним завданням, визначеним у корпоративній культурі.

2. Розробка системи заходів матеріального та морального заохочення співробітників до поширення знань у професійному середовищі. Співробітники повинні мати реальні матеріальні чи моральні стимули за висування нових ідей, передачу свого досвіду для підвищення мотивації до поширення знань, зміцнення корпоративної солідарності.

3. Зниження рівня страху перед критикою та покаранням за допущені помилки. Це може бути досягнуто за рахунок підвищення професіоналізму

працівників шляхом зовнішнього або внутрішнього професійного навчання, застосування гнучкіших технологій управління. Серед методів навчання необхідно приділити увагу розгляду конкретних помилок на робочих місцях, аналізу застосування успішних практик.

4. Для зростання поінформованості співробітників, посилення почуття причетності до вирішення спільних колективних цілей важливо розширювати використання сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій, у тому числі застосування відеоконференцій, вебінарів.

5. Необхідно передбачити можливість проходження працівниками організацій стажування для обміну досвідом, вивчення зарубіжного досвіду.

6. Проведення внутрішнього навчання керівниками будь-якого рівня. Керівники можуть подавати працівникам гарний приклад, поділяючись власними знаннями, проводячи, наприклад, результативні виробничі наради. Однак це стане можливим лише в тому випадку, якщо це навчання буде використане для досягнення загальних колективних цілей.

2.3.2. Організаційне навчання

Зростання темпів економічних та соціальних змін змушує людину як актора соціальної дії бути гнучким, вміти підлаштовуватися під ситуацію залежно від змінених умов, швидко адаптуватися в професійному середовищі. Одним із суттєвих факторів підвищення рівня адаптації є професіоналізм працівника, здатність навчатися та перевчитися.

Навчання співробітників у сучасних умовах стає найважливішою функцією менеджменту в цілому та менеджменту знань зокрема. Турбота про навчання, безперервне підвищення кваліфікації кожного – неодмінний атрибут будь-якої успішної організації. Навчання персоналу стає відносно самостійним фактором формування нововведень відповідного клімату в організації, створює передумови для постійної адаптації до умов, що постійно змінюються, підвищує її конкурентоспроможність.

Щоб адекватно відповідати на виклик сучасності, кожна організація повинна перетворитися на організацію з безперервним процесом навчання.

Таку організацію характеризують:

– формування бачення майбутнього цієї організації, поділюване більшістю;

– здатність передавати знання від одного працівника до іншого та навчатися командою;

– здатність оцінювати та впливати на ментальні моделі своїх працівників;

– стимулювання вдосконалення майстерності;

– системне мислення, тобто здатність бачити події і речі не як ланцюжок подій, а як складну структуру, характер взаємодії елементів якої нелінійний та циклічний.

Така організація здатна вдосконалювати вміння та навички на індивідуальному та колективному рівні (думати разом і продуктивно взаємодіяти).

Одночасно така організація вдосконалює специфічні здібності до навчання, що включають здатності працівників розуміти взаємозалежність явищ у світі та розвивати системне мислення. У рамках такої організації навчання відбувається не лише у традиційних формах семінарів, тренінгів, а й у процесі регулярної діяльності, коли люди діляться своїми знаннями, допомагають один одному для покращення своєї взаємодії.

У дискурсі сучасного управління широко використовується термін «організація, що навчається». Вперше його ввів у вжиток американський вчений П. Сенге (більш детально див Розділ 5 і Додаток А).

Навчання в організаціях має багато особливостей, пов'язаних з тим, що носіями знань освічені (дорослі) люди.

По-перше, дорослі люди мають безліч особистісних знань, існуючих як досвіду, умінь, ментальних уявлень. Ці знання необхідно виявити та формалізувати, хоча зробити це можна лише частково.

По-друге, навчання нових знань дорослих людей має специфіку. Доросла людина сформувалася як особистість і багато в чому втратила ті мотиви, які визначали успіх навчання у дитинстві та юнацтві – цікавість, допитливість та прагнення бути першим. Крім того, значно змінилася фізіологія тіла та мозку – підвищилася стомлюваність, зменшилася швидкість психічних процесів.

По-третє, створення та передача знань вимагає особливих відносин, особливо організаційного клімату, побудованого на довірі, відкритості, взаємодії та взаємодопомоги. Однак серед дорослих більше бар'єрів, ніж серед дітей, набагато більше відмінностей, ніж загального, набагато більше суперництва, ворожнечі і навіть ворожнечі, ніж дружби. Все це обумовлює значні труднощі в спільній роботі зі створення, передачі та використання знань.

Передові організації впроваджують у свою практику безперервну освіту кожного працівника протягом усієї його трудової діяльності. Форми освіти можуть бути різними: стажування та відрядження до навчальних центрів, лабораторій, на інші аналогічні підприємства; курси, організовані усередині компанії; курси в навчальних центрах.

Навчання часто розглядається не тільки як засіб поповнення необхідних знань, але і як засіб налагодження плідних контактів. Саме на курсах, у відрядженнях та в процесі стажувань найчастіше зав'язуються контакти, такі необхідні в подальшій діяльності.

2.3.3. Формування організаційної структури

Нові підходи до корпоративного управління неминуче ведуть до зміни організаційних структур організацій, виникненню нових типів структур, що дозволяють повніше використовувати можливості знань та інтелектуального капіталу.

В основі створення та функціонування сучасної компанії лежать принципи постійної інноваційної орієнтації, економічно доцільної кооперації та спеціалізації,

технологічної ув'язки виробництв і видів діяльності. Це визначає гнучкість системи корпоративного управління та організаційних структур сучасних компаній. Як зазначають зарубіжні фахівці в галузі управління, характерною рисою останніх років і, судячи з усього, майбутнього періоду стає перехід від вузької спеціалізації до інтеграції у змісті самої управлінської діяльності.

Все більшого поширення набувають компанії, засновані на нових підходах до управління людськими ресурсами, що базуються на проведення внутрішнього маркетингу. При такому підході організаційні структури з класичних пірамідальних, характерних для епохи спеціалізації та жорсткої ієрархії, поступово перетворюються на плоскі, горизонтальні структури (корпорації), з мінімальним числом рівнів між вищим керівником та безпосередніми виконавцями, з орієнтацією на зв'язок із споживачами.

Організаційна структура горизонтальної корпорації формується не стосовно поставленої задачі, на основі вибору функцій, а навколо процесу, з виділенням в організації декількох основних процесів, кожен з яких має специфічні цілі. Це дозволяє скоротити вертикальні зв'язки, усунути роботи, які забезпечують створення доданої вартості.

Головною властивістю організації майбутнього, як свідчать дослідження, стане постійне пристосування до динамічного зовнішнього середовища. На перший план вийдуть такі риси організації, як велика гнучкість, прихильність до індивідуумів, переважне використання команд, висока внутрішня конкурентоспроможність, націленість на використання знань.

2.4. Базові стратегії і моделі управління знаннями

Стратегії управління знаннями спрямовані на те, щоб створити нову вартість, реалізовану в продуктах, людях та процесах за допомогою раціонального формування та використання знань в організаціях. Основна мета цих стратегій – підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів організації, отримання кращих і швидших інновацій, покращення обслуговування клієнтів, зниження втрат від невикористовуваних інтелектуальних активів.

Усі можливі стратегії формування та використання знань в організаціях можуть бути представлені у вигляді семи комбінацій із базових стратегій. Три з них полягають у тому, щоб ефективно формувати та використовувати знання в рамках одного з видів інтелектуального капіталу (індивідуальна компетенція, внутрішня структура та зовнішня структура).

Ще три стратегії передбачають досягнення позитивного ефекту від взаємодії між двома різними видами інтелектуального капіталу (індивідуальної компетенції та внутрішньої структури, індивідуальної компетенції та зовнішньої структури, внутрішньої та зовнішньої структури). Зрештою, остання, сьома, стратегія будується з урахуванням одночасної взаємодії всіх трьох елементів інтелектуального капіталу (більш детально див. Розділ 5.4)

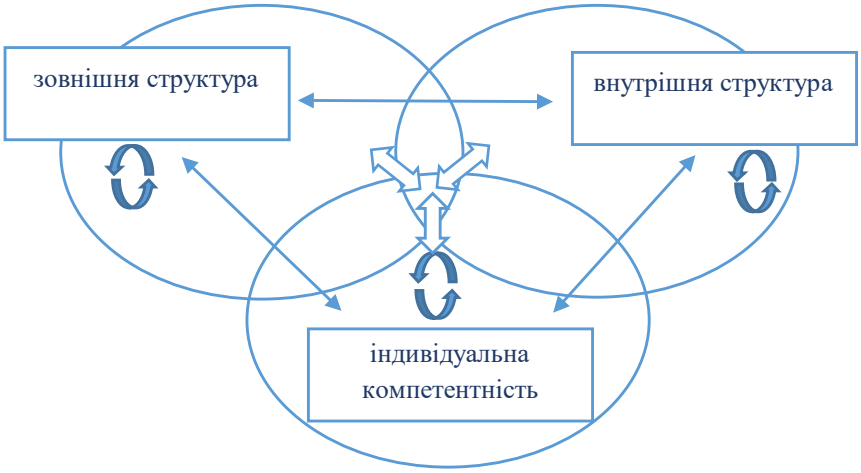


Рисунок 2.4 – Базові стратегії управління знаннями

Ці стратегії умовно зображені на рис. 2.4 у вигляді стрілок різної форми.

Таким чином, базові стратегії спрямовані або на обмін знаннями у межах одного виду інтелектуального капіталу з метою його збільшення, або ефективне перенесення знань з одного виду інтелектуального капіталу в інший.

Для кожної організації характерна своя модель управління знаннями, що враховує специфіку діяльності, масштаби виробництва, організаційні особливості, корпоративну культуру компанії. Однак, незалежно від напрямку руху інформаційних потоків, менеджмент знань повинен забезпечувати контроль за здійсненням в організації наступних процесів:

– створення нових знань;

– використання наявних знань при ухваленні рішень;

– втілення знань в продуктах і послугах;

– передача існуючих знань з однієї частини організації в іншу;

– забезпечення доступу до необхідних знань, а також захист знань.

Розглянемо дві найбільш відомі моделі управління знаннями: модель І. Нонака і Х. Такеучі та модель Х. Крмара і Дж. Рехойзера.

Модель 1. Створення організаційного знання через взаємодію неформалізованого і формалізованого знання І. Нонака, Х. Такеучі (I. Nonaka H. Takeuchi).

Соціальні процеси, що відбуваються між індивідуумами, І. Нонака і Х. Такеучі назвали трансформацією знання. Було виділено чотири способи трансформації:

– соціалізація (з неформалізованого у неформалізоване знання);

– екстерналізація (з неформалізованого у неформалізоване знання);

– комбінація (з формалізованого у формалізоване знання);

– інтерналізація (з формалізованого у неформалізоване знання).

Модель процесу створення знання для розуміння динамічної сутності створення формалізованого і неформалізованого знання і ефективного управління цим процесом можна представити у вигляді «спіралі знання» (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Модель SECI (Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi)

Соціалізація створює дружнє знання. Даний процес передбачає передачу знань у процесі навчання через спостереження, наслідування, спільне виконання роботи. Наприклад, щоб навчитися ефективно проводити наради, менеджеру-початківцю просто необхідно пройти стажування у більш досвідчених колег, відвідати заходи, що проводяться, набути свої неформалізовані знання на основі неформалізованих знань колег. Соціалізація починається із створення поля взаємодії. Це поле сприяє поширенню досвіду та інтелектуальних моделей співробітників.

Екстерналізація ініціюється діалогом або колективним роздумом, що відбуваються з використанням метафор або аналогій, що допомагають членам команди висловити своє неформалізоване знання та створити концептуальне знання. Історія створення копіювального апарату Canon показує процеси екстерналізації – перетворення неформалізованого знання на формалізоване.

Комбінація, що дозволяє компанії створити системне знання, включає утворення зв'язків між щойно створеним і вже існуючим знанням, але належним іншим структурам організації. За допомогою комбінації створюються нові продукти, послуги, системи керування. Менеджери середньої ланки грають ключову роль у процесі комбінування вже існуючих знань з новими формалізованими знаннями.

Інтерналізація, перетворення формалізованого знання на неформалізоване, тісно пов'язана з навчанням на практиці. Коли досвід за допомогою соціалізації,

екстерналізації та комбінації інтерналізується у неформалізоване знання у формі загальної інтелектуальної моделі або технологічного ноу-хау, він набуває цінності. Знання з індивідуального рівня переходить на рівень організації. Виникає новий індивідуальний досвід, який може бути переданий за допомогою соціалізації та цикл створення знання виходить на новий виток.

Відтак, організаційне знання – це здатність компанії як єдиного цілого створювати нове знання, поширювати його по всій організації і втілювати в товарах і послугах, що виробляються. Організаційне знання створюється на різних рівнях компанії. Кожен співробітник компанії володіє цінними для компанії знаннями, які за певних умов можуть бути перетворені на знання відділу, команди, підрозділи. Розумна співпраця дозволяє створити поведінкове знання, яке міститься в бізнес-процесах компанії і є важко імітованим.

Обмін знаннями з партнерами, клієнтами, постачальниками, дослідницькими організаціями та іншими зацікавленими особами може створити так звану стратегічну бізнес-мережу, яка б дозволила розширити межі інноваційних процесів, відкрити доступ до нових знань. Знання організації, у такий спосіб, формується як за допомогою внутрішніх джерел, так й за допомогою активного включення ринкового оточення.

Модель 2. Фази управління знаннями. Модель Х. Крмара та Дж. Рехойзера (H. Krmar, J. Reheuser).

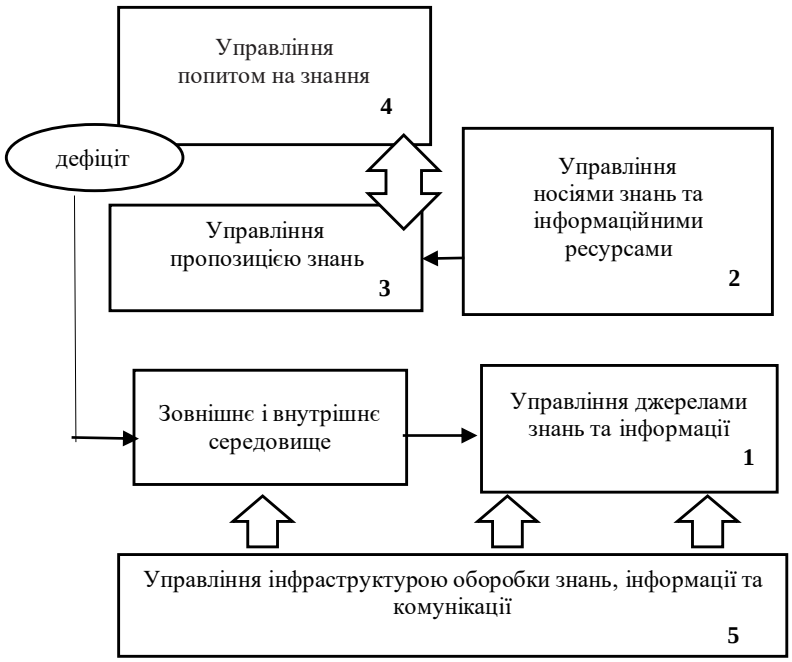


Рисунок 2.6 – Фази управління знаннями

Ця модель демонструє змістовний взаємозв'язок окремих елементів системи управління знаннями, вибудовуючи в єдиний процес від розпізнавання знання до його використання та оцінки. Вона охоплює динаміку організаційного навчання різних рівнів: від індивідуального отримання знання (навчання) до колективного

використання загального знання. Виділяються п'ять основних фаз управління знаннями (рис. 2.6.)

1. Управління джерелами знань та інформаційними джерелами.

На цій стадії відбувається взаємодія із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства – розпізнавання та набуття нового знання, яке раніше не використовувалося організацією. Співробітник компанії, набуваючи знання, інтерпретує його, встановлює логічні зв'язки з вже наявною інформацією, знаннями. Менеджерам підприємства необхідно забезпечити доступ до джерел знань та інформації, а також можливості для розпізнавання, збирання та засвоєння знань. Важлива також і мотивація співробітників до сприйняття та опрацювання нових знань.

2. Управління носіями знань та інформаційними ресурсами.

Джерела знань та інформації повинні бути перетворені на конкретні виробничі ресурси з метою їхнього подальшого використання. Необхідно структурувати знання та визначити їхнє місце у виробничому процесі. Представлене відповідно до прийнятих у конкретній організації норм і правил знання має бути збережене, а також забезпечено інтелектуальний та фізичний доступ до нього. За умови постійного контролю актуальності та затребуваності знання, воно стає цінним ресурсом організації.

3. Управління пропозицією знань.

Використання знань для вирішення проблем підприємства вимагає наступного кроку – формування продукту чи послуги з урахуванням цього знання. При цьому знання аналізується, розширюється чи, навпаки, редукується – піддається певним процедурам, що дозволяє адаптувати його до конкретної виробничої ситуації, до вирішення конкретної проблеми підприємства. У такий спосіб створюється пропозиція знань.

Таблиця 2.2 – Переваги управління знаннями в організації

Переваги знань	**Оперативні переваги**	**Організаційні переваги**
Доступ до кращих чи новітніх ідей	Власні новаторські ідеї, новітні підходи	Найкращі або швидші інновації
Швидший доступ до знань	Прискорення ухвалення рішень	Оптимізація обслуговування клієнтів
Кращий обмін досвідом	Нові робітники більш ефективні	Зменшення втрат знань
Чітке уявлення про те, хто чим займається	Мінімізація повторень у винаходах	Продуктивність праці

4. Управління попитом на знання.

Споживачі знань інтерпретують пропозицію знань (товари та послуги, що базуються на знаннях), встановлюють логічні зв'язки з власними елементами знань. При позитивній оцінці знання застосовуються на вирішення конкретних проблем та завдань співробітника, підрозділи, організації. Зіставлення попиту та пропозиції знань дозволяє виявити дефіцит знань на підприємстві.

5. Управління інфраструктурою обробки знань, інформації та комунікацій.

Вищеописані процеси можливі лише за створення розвиненої інфраструктури обробки знань, інформації та комунікацій. Це передбачає застосування сучасних інформаційних технологій обробки та обміну інформацією, застосування управлінських та мотиваційних методів, що заохочують обмін знаннями, досвідом, спостереженнями, ідеями між співробітниками та підрозділами. Створення такої інфраструктури та підтримання її у справності, а також постійна адаптація до вимог організації, що змінюються, є необхідною умовою успішного менеджменту знань.

Всі п'ять фаз управління знаннями тісно взаємопов'язані один з одним і можуть бути представлені як життєвий цикл процесів знань, що самовідновлюється. Успішна реалізація стратегій управління знаннями здатна підвищити ефективність діяльності як комерційних, і некомерційних організацій.

Висновки

Управління знаннями – область теоретичної та практичної діяльності, яка почала формуватися на початку 1990-х рр. і набула найбільшого поширення у форматі розвитку економіки знань. Управління знаннями – систематичне формування (генерація), оновлення, передача та застосування знань.

Сучасні підходи до управління знаннями є важливими, тому що кожен акцентує увагу на якійсь одній стороні управління. Так, якщо когнітивний і процесний підходи наголошують на виявленні та розпорошенні неявного знання, що істотно впливає на ефективність і успішність функціонування компанії на ринку, то комунікаційний підхід до управління знаннями спрямований на те, щоб створити потужну систему інформаційних, інтелектуальних та комунікаційних технологій і функцій, що сприяють прискоренню процесу набуття (або генерації), накопичення, трансформації, передачі та використання знання.

Діяльність з управління знаннями – це перебіг в організації восьми процесів: створення нових знань; забезпечення доступу до нових знань; використання наявних знань; здійснення знань; подання знань; стимулювання зростання знань; передача наявних знань; вимір знань.

Менеджмент знань повинен забезпечувати контроль за здійсненням в організації таких процесів: створення нових знань; використання наявних знань під час прийняття рішень; здійснення знань у товарах та послугах; передача існуючих знань з однієї частини організації до іншої; забезпечення доступу до необхідних знань та захист знань.

У рамках економіки знань розробляють моделі управління знаннями (наприклад, такі як модель І. Нонака, Х. Такеучі та модель Х. Крмара та Дж. Рехойзера), основне завдання яких – запропонувати шляхи підвищення ефективності менеджменту знань.

Контрольні питання

1. Назвіть основоположників теорії та практики управління знаннями. Який внесок кожного з названих учених?

2. Дайте визначення терміну управління знаннями.

3. Які переваги має компанії розвинена система управління знаннями?

4. Які чинники визначають модель управління знаннями компанії?

5. При вирішенні якихось практичних завдань може допомогти модель управління знаннями І. Нонака, Х. Такеучі?

6. Охарактеризуйте життєвий цикл одного з процесів знань вашої організації, ґрунтуючись на моделі Х. Крмара та Дж. Рехойзера.

7. Дайте визначення поняття «організаційне знання».

8. Які види знань вам відомі?

9. У чому різниця між явними і неявними знаннями?

10. У чому полягає управління знаннями? Назвіть цілі, завдання та функції керування знаннями.

Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Тема: Особливості економіки, що базується на знаннях

Мета: Сформувати уявлення про сутність економіки, що базується на знаннях

Порядок виконання завдання

Для виконання практичного завдання студентам необхідно розділитись на групи по 3 – 5 осіб. Заняття проводиться у вигляді дискусії. Кожне із дискусійних питань обговорюється спочатку в робочих підгрупах, а потім – в аудиторії.

Питання для обговорення

1. Що сьогодні формує більшу частину вартості наукомістких товарів та послуг?

2. Чому діяльність, пов'язана з виробництвом, зберіганням, передачею та використанням знань, набуває першорядного значення в умовах інноваційної економіки?

3. Як впливає економіка знань на тривалість інноваційного циклу створення та освоєння нової продукції (циклу СОНТ – системи створення та освоєння нової техніки)?

4. Що відбувається з транзакційними витратами за умов інноваційної економіки?

5. Перерахуйте чинники конкурентоспроможності інтелектуальної продукції.

6. Наведіть приклади сучасних успішних компаній. Що дозволяє їм досягати успіху?

7. Сформулюйте сім рекомендацій сучасним компаніям, щоб вони могли ефективно функціонувати в умовах інноваційної економіки.

Практичне завдання 2.

Розгляньте процес трансформації знань (за моделлю Нонака та Такеучі «Спіраль знань») на прикладі конкретної організації.

ТЕМА 3. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ДОМІНАНТА РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Мета вивчення теми: з‘ясувати цілі, задачі, функції інтелектуального капіталу як соціально-економічного феномена; розглянути еволюцію концепцій інтелектуального капіталу; визначити структуру інтелектуального капіталу; здійснити аналіз інтелектуального капіталу як сукупності нематеріальних активів організації.

План

3.1. Інтелектуальний капітал як соціально-економічний феномен.

3. 2. Еволюція концепцій інтелектуального капіталу.

3.3. Структура інтелектуального капіталу.

3.4. Інтелектуальний капітал як сукупність нематеріальних активів організації.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, нематеріальні ресурси, інтелектуальні ресурси, знання, менеджмент знань, структура інтелектуального капіталу, економіка знань.

3.1. Інтелектуальний капітал як соціально-економічний феномен

Термін «інтелектуальний капітал» було введено в науковий обіг американським економістом Джоном Гелбрейтом у 1969 році як «сума всіх знань усіх працівників підприємства, що надає конкурентну перевагу на ринку». При цьому під знанням розумілися патенти, управлінські навички, технології, інформація про клієнтів та постачальників, а також досвід. Його поява стала своєрідним відображенням зростання ролі знання людини в створенні вартості капіталу сучасного підприємства. Знання є капіталом не для того, кому воно належить, а для того, хто його використовує щоб одержати прибуток, тобто капіталізує.

Першим, хто докладно обґрунтував і досить широко популяризував це поняття, став Томас Стюарт. У 1991 році вийшла його стаття «Сила інтелекту: як інтелектуальний капітал стає найбільш цінним активом Америки», а в 1997 році – книга «Інтелектуальний капітал – нове джерело багатства організацій». Автор визначив інтелектуальний капітал компанії як знання, якими володіють її працівники, накопичений ними досвід, організаційну структуру, інформаційні мережі та бази даних, патенти, ліцензії, імідж – все те, що забезпечує конкурентну перевагу цієї компанії на ринку.

Наукові видання пропонують багато визначень поняття «капітал». У класичній економіці капітал – це створені людиною ресурси, що використовуються для виробництва товарів та послуг і які дають доход. Згідно традиційних уявлень про капітал, його самозростання відбувається в процесі кругообігу та постійного проходження різних етапів, які наступають циклічно. При цьому весь капітал підприємства поділяється на основний, що у використовується в багатьох виробничих циклах, і оборотний, споживаний у межах одного виробничого циклу. Інтелектуальний капітал бере участь у кругообігу сукупного капіталу нарівні з фізичним (матеріальним) капіталом під час створення додаткової вартості.

Отже, інтелектуальний капітал є особливою формою капіталу. Інтелектуальний капітал – порівняно нова форма капіталу, у зв'язку з чим склалося багато трактувань даного поняття. Так, під інтелектуальним капіталом різними дослідниками розуміється сукупність:

– всіх нематеріальних ресурсів та взаємозв'язків компанії;

– знань, які можуть бути конвертовані у прибуток (колективний інтелект усіх співробітників);

– знань, досвіду та умінь співробітників, інтелектуальної власності, комунікаційних каналів, організаційної культури, іміджу, інфраструктури та інформаційних систем.

У загальному вигляді під інтелектуальним капіталом розуміється знання, яке може бути конвертовано у вартість.

Відмінності між матеріальним (фізичним) капіталом та нематеріальним (інтелектуальним) капіталом наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняння матеріального та інтелектуального капіталу

Основні характеристики	**Матеріальний капітал**	**Інтелектуальний капітал**
наявність фізичної форми	так	ні
наявність вартості	так	так
можливість оцінки вартості адитивним методом	так	ні
можливість використання кількома суб'єктами господарювання одночасно	ні	так
здатність бути внесеним до статутного капіталу, бути об'єктом угод купівлі-продажу, оренди	так	тільки окремі елементи інтелектуального капіталу
схильність до морального зносу	так	так
схильність до фізичного зносу	так	ні
можливість нарахування амортизації	так	так, щодо нематеріальних активів
участь у формуванні вартості кінцевого продукту	так	так
участь у формуванні вартості активів	так	так
приналежність організації	організація володіє всім капіталом	організація володіє капіталом лише частково

Саме інтелектуальний капітал стає основою багатства та ключовим ресурсом

соціально-економічного розвитку. Відтак, визначальна роль інтелектуального капіталу не викликає сумніву в умовах інноваційної економіки як економіки, заснованої на знаннях.

У процес створення, перетворення та використання інтелектуального капіталу включаються комерційні та некомерційні підприємства, державні та громадські установи тощо, тобто, всі суб'єкти ринкових відносин. Інтелектуальний капітал робить сучасну економіку більш інформаційною, технологічною, інноваційною. Вона використовує нову ефективну бізнес-практику та наново визначає відносини між постачальниками, виробниками, інвесторами, споживачами та державою.

Здатність економіки створювати та ефективно використовувати інтелектуальний капітал дедалі більше визначає економічну силу нації, її добробут. Відкритість суспільства для імпорту різноманітних знань, ідей та інформації, здатність економіки продуктивно їх переробляти – це все чинники успішного соціального прогресу.

3. 2. Еволюція концепцій інтелектуального капіталу

Становлення та розвиток категорії інтелектуального капіталу та інтелектуальних активів в економічній теорії пов'язане зі спробами усвідомлення вченими особливостей та специфіки «невідчутних» активів як одного з факторів економічного зростання.

У своїх дослідженнях для визначення категорії інтелектуального капіталу вчені оперували такими поняттями, як «знання», «людський капітал», «інновації», «інформація», «нематеріальні активи», «інтелектуальні ресурси", «капітал знань", «невидимі ресурси», «невідчутні ресурси», «інтелектуальна власність» і, нарешті, «інтелектуальні активи» та «інтелектуальний капітал». Наведемо основні етапи еволюції теоретичних концепцій, що розглядають нематеріальні фактори виробництва.

Класична економічна теорія. Історично першим серед понять невловимих активів стало поняття людського (гуманітарного) капіталу, введене основоположниками класичної економічної теорії Адамом Смітом і Джоном Стюартом Міллем як узагальнене поняття кількості та якості людської здатності до праці. Однак найбільший інтерес завжди викликали фактори, що визначають якість людського капіталу та, як наслідок, можливості зростання ефективності праці. До цих чинників належали освіта і наука, що є в тісному взаємозв'язку. Саме в цьому аспекті проблемами людського капіталу займалися представники неокласичного напряму економічної теорії та насамперед Ірвінг Фішер, який розглядав вплив освіти на людський капітал.

К. Маркс зазначав, що з розвитком великої промисловості створення дійсного багатства стає менш залежним від робочого дня і від кількості витраченої праці, а визначається, швидше, загальним рівнем науки і прогресу, техніки чи застосування

науки до виробництва. Разом з цим, сам науковий прогрес розглядався як громадське і загальнодоступне благо або чинник виробництва, видатки від використання якого були набагато меншими, ніж від традиційних елементів матеріальних і трудових витрат. У рамках трудової теорії вартості К. Маркс пов'язував категорію суспільно необхідної праці як міри вартості із середнім рівнем кваліфікації працівників, проте розглядав розвиток капіталістичної економіки виключно як процес відчуження «інтелектуальних потенцій» виробництва від виробників.

Надалі до середини XX століття економічна наука трактувала поняття невідчутних активів подвійно. З одного боку, визнавалась важлива роль науки та освіти в суспільному розвитку, з іншого – ці ресурси залишались поза економічного аналізу.

Економічна теорія інформації. Формування економічної теорії інформації відбувалося одночасно з розвитком теоретичних концепцій економічного зростання. У 1948 році американський математик Норберт Вінер розробив кібернетичну теорію інформації, де обґрунтував, що це не лише набір різних даних, а й комунікацій, що здійснюють доставку, обмін та перетворення цих даних. Вінер досліджував підходи до кількісної оцінки інформації яку розумів як кількість, протилежну ентропії. Математик Клод Шеннон у своїй праці «Математична теорія та комунікації» запропонував розуміння інформації у вигляді кількісної міри комунікаційних обмінів. На противагу Вінеру Шеннон стверджував, що кількість інформації дорівнює ентропії. Теорія інформації і наразі активно розвивається, оскільки ідея використання інформації для зменшення невизначеності та підвищення ступеня обґрунтованості управлінських рішень не втрачає актуальності.

Теорія людського капіталу. Теорія людського капіталу виникла в 1960-ті роки та хронологічно пов'язана з іменами Я. Мінцера, Т. Шульца, Г. Беккера, що звернули увагу на роль знань та вмінь працівників у процесі виробництва. Людський капітал розглядався як сукупність людських здібностей, що уможливлює для їхнього носія отримувати дохід. Здатність приносити дохід прирівнює людський капітал з іншими формами капіталу, що використовуються в суспільному виробництві. Вважалось, що людський капітал формується на основі вроджених якостей людини за допомогою цілеспрямованих інвестицій у її розвиток. Залежно від обсягу та послідовності цих інвестицій зростає віддача від цього фактору виробництва, виявляючись як на індивідуальному, так і на суспільному рівнях.

Теорія знань Майкла Полані. Виникнення теорії знань логічно випливало зі спроб дослідників осмислити сутність людського капіталу, інформації та питань перетворення інформації на знання, що зумовлюють виникнення конкурентних переваг. Концепція загальних знань Полані викликає інтерес з погляду управління підприємством та збільшення інтелектуального капіталу.

У середині 1990-х років завдання управління знаннями актуалізує для

великих корпорацій проблеми обробки інформації, що набули особливої гостроти і критичності через необхідність виявлення та зосередження на найціннішій інформації, яка забезпечить успіх компанії. Причому управлінські проблеми виникали як через відсутність, так і надлишок інформації.

Термін «менеджмент знань» був запроваджений К. Віїгом у 1993 році. Автор пропонує три взаємопов'язаних рівні управління знаннями: бізнес, перспективний менеджмент та практичні дії. Значний вплив на теорію та практику управління знаннями зробила концепція І. Нонака та Х. Такеучі (1995 рік), які значною мірою розвинули ідеї М. Полані. Японські дослідники полемізували з авторами більшості публікацій, відкидаючи сам термін «менеджмент знань», протиставляючи Західний та Східний підходи до вирішення проблем. Вони зазначали, що Західний підхід заснований на декартівському протиставленні суб'єкта та об'єкта пізнання, тоді як для Східного світогляду характерне єднання людини з природою та її почуття, а не раціональне осмислення.

Концепція організаційного навчання та організації, що навчається. Виникнення концепції організаційного навчання пов'язані з іменами Р. Хабера, К. Арджіріса, Д. Шуна. У рамках концепції К. Арджіріс сформулював основний принцип оптимізації організаційного навчання – принцип подвійної петлі. Перша петля розуміється вченим як безпосередня взаємодія з об'єктами, що вивчаються, а друга – вивчення самих процесів навчання та їх вдосконалення.

Поява концепції організації, що навчається, пов'язують з книгою П. Сенге, що вийшла в 1990 році «П'ята дисципліна». Сприйнявши багато положень концепції організаційного навчання, він переніс акцент з оптимізації процесів навчання на формування в організації здатності до безперервного навчання. Сенге виділив п'ять технологічних складових організації, що навчається, серед яких можна відзначити системне мислення, персональну майстерність, ментальні моделі, формування загального бачення, групове навчання (більш детально див. Розділ 2).

Традиційно появу терміну «інтелектуальний капітал» прийнято пов'язувати з ім'ям Дж. К. Гелбрейта, який вперше вжив його в 1969 році в своєму листі до економіста Майкла Калецьки, де інтелектуальний капітал розуміється як «інтелектуальна діяльність». Оскільки інтелектуальна діяльність безпосередньо залежить від власника, нею можна управляти. Так, ми приходимо до об'єктного підходу при трактуванні поняття, що характеризується можливістю безпосереднього контролю та управління інтелектуальним капіталом.

У 1993 році шведська страхова компанія «Scandia» опублікувала в річному звіті дані про свій інтелектуальний капітал, а вирішальну роль у популяризації цього терміну відіграла робота Т. Стюарта «Інтелектуальний капітал – головне багатство вашої компанії» (1997 рік).

Подальше дослідження сутності та структури інтелектуального капіталу пов'язується з іменами П. Саллівана, Л. Прусака, Д. Тиса, К. Свейбі, П. Дракера, Т. Фортьюна, Л. Едвідссона та інші. Так, С. Фортьюн розуміє під інтелектуальними

факторами суму всіх знань співробітників, що дають переваги даної компанії на ринку, Л. Едвінссон та П. Салліван – знання, які можуть бути перетворені на вартість, Л. Прусак – інтелектуальний матеріал компанії, який формалізований і увібраний воєдино, щоб втілитись в активах компанії.

У 1996 році Л. Едвінссон та П. Салліван сформулювали припущення про те, що вигодою компанії є трансформація інновацій, вироблених персоналом, в інтелектуальні активи, на які компанія може отримати майнові права. Кожен із цих активів вироблений людськими знаннями, і саме їхня сукупність визначає приховані джерела цінності, що наділяють компанію нетрадиційно високою ринковою оцінкою. При цьому дослідники зазначали, що головним завданням менеджерів інтелектуального капіталу є трансформація людських ресурсів в інтелектуальні активи.

Кінець 1990-х років охарактеризувався появою та розвитком компаній, що пропонують свої послуги з оцінки та управління інтелектуального капіталу (наприклад, «ICM Group LLC», «Technology Broker Ltd»). Значний внесок у розвиток теорії інтелектуального капіталу та інтелектуальних активів роблять не тільки провідні консалтингові компанії, а й теоретики і фахівці таких наукомістких компаній, як «Scandia», «Microsoft», «Dow Chemical Company», що характеризуються досить високим рівнем управління інтелектуального капіталу.

3.3. Структура інтелектуального капіталу

Один із ідеологів інтелектуального капіталу Томас Стюарт, американський економіст та публіцист, широко відомий своїми численними статтями з проблем світової економіки, теорії управління та розвитку сучасних форм послуг у фінансовому секторі. Т. Стюарт визначає інтелектуальний капітал так: «Інтелектуальний капітал – це сума знань всіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність», «Інтелектуальний капітал – інтелектуальний матеріал, який формалізований, зафіксований і використаний для більш цінного активу».

Т. Стюарт представляє структуру інтелектуального капіталу у вигляді трьох складових: людського капіталу, організаційного та споживчого (рис. 3.1).

Людський капітал – частина інтелектуального капіталу компанії, яка безпосередньо належить до її персоналу, включаючи професійні якості та знання співробітників, мотивацію, а також творчі здібності та культуру праці. Це – сукупність природних уроджених здібностей, накопичених і вдосконалених унаслідок інвестицій у знання та професійний досвід, необхідних для цілеспрямованої діяльності у сфері суспільного відтворення, що приносить дохід їхньому власнику. Людський капітал компанії втілюється в людях, чиї таланти, помножені на досвід, виробляють товари та послуги, яким споживачі віддають перевагу перед продукцією компаній, що конкурують. Вони – активи компанії.

Т. Стюарт зазначає, що людський капітал приростає двома способами: коли організація використовує максимальний обсяг знань своїх співробітників і коли

максимальна кількість людей має знання, здатні принести користь організації.



Рисунок 3.1 – Структура інтелектуального капіталу за Т. Стюартом

Успіх будь-якого бізнесу залежить від трьох видів навичок. Товарні навички – вміння, не прив'язані до будь-якої специфічної діяльності, легко виробляються і більш-менш однаково цінуються в різних галузях. Активно використовувані навички, хоч і не специфічні знання для конкретної компанії, проте цінуються в ній більше за інших. Патентовані вміння – специфічні можливості, складові основу діяльності підприємства. З розвитком патентоване знання саме стає товаром.

Головна проблема, пов'язана з людським капіталом, полягає в тому, що людей можна наймати, але володіти не можна. Щоб людські ресурси позитивно впливали на розвиток та управління людським капіталом, їхній внесок має бути у вигляді високого, специфічного для цієї компанії знання в різних галузях. Це і визначення меж та навичок ключової компетентності, і вдосконалення організації праці, і взаємне «підживлення» між менеджерами з високим потенціалом та фахівцями з життєво важливих технологій.

Структурний капітал – нематеріальний актив компанії, сформований сукупністю технологій, процедур, систем управління, культури, технічного та програмного забезпечення, патентів, організаційних форм та структур. Його елементи – стратегія та культура, структури та системи, організаційні правила та процедури – мають велику цінність, але їх складно оцінити. Головне завдання менеджменту – утримати та зберегти знання і перетворити їх на власність компанії.

Структурний капітал – знання, які «не йдуть додому» після закінчення робочого дня. Він належить організації загалом, його можна відтворювати та розподіляти. На окремі види структурного капіталу існує юридичне право власності: це технології, винаходи, дані, публікації та процеси, які можна запатентувати, оформити у вигляді авторського права чи захистити законом про охорону виробничих таємниць. Є ще й такі елементи структурного капіталу, як стратегія та культура, структури та системи, організаційні правила та процедури.

Найчастіше вони набагато більші і мають більшу цінність, ніж кодифіковані.

Споживчий капітал (відносний капітал) – компонент інтелектуального капіталу організації, що включає систему взаємодії з клієнтами та постачальниками, а також ділові контакти та зв'язки з іншими агентами ринку. Від його обсягу залежить задоволеність клієнтів взаємодією з компанією, товарами і сервісами.

Основні компоненти споживчого капіталу:

– капітал бренду (ступінь популярності бренду, під яким компанія присутня на ринку);

– капітал цінності (якість та ціна товару, зручність використання);

– капітал утримання (програми лояльності, технологічність каналів взаємодії з клієнтом, рівень їхньої доступності для споживача).

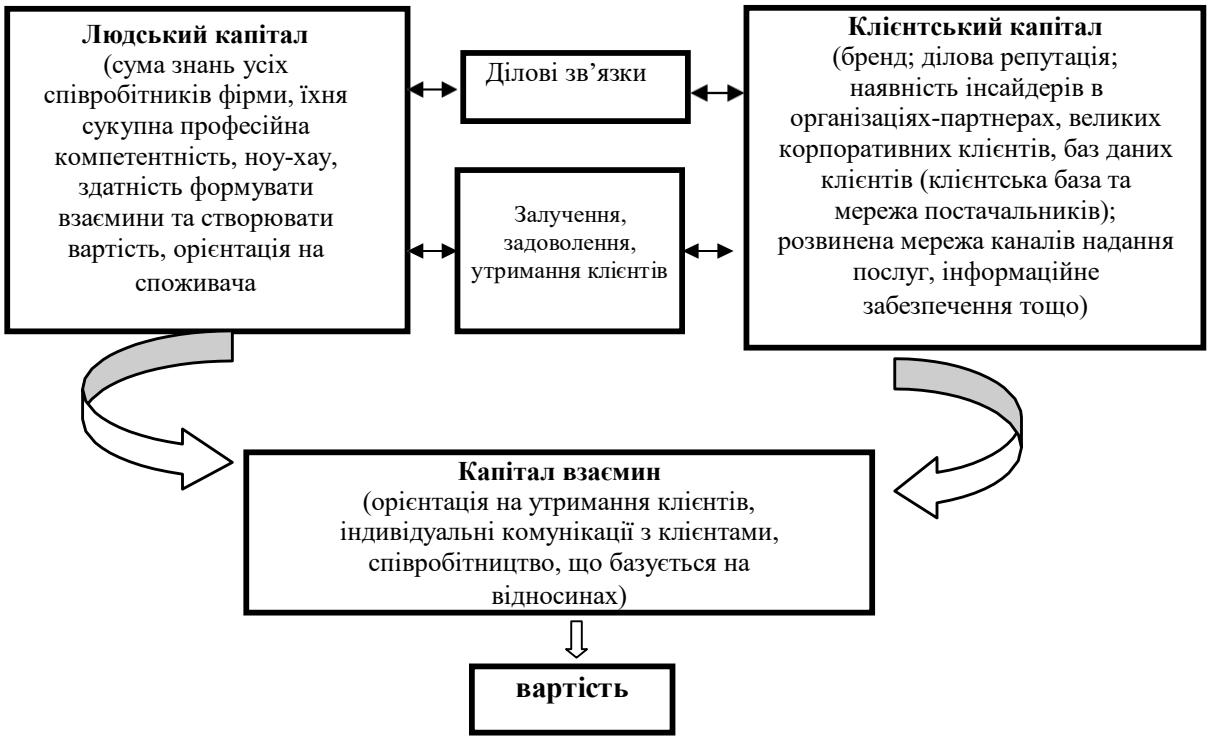


Рисунок 3.2 – Модель інтеграції людського і клієнтського капіталів

Томас А. Стюарт формулює основний принцип управління інтелектуальним капіталом: там, де інформація означає владу, ця влада зміщується вниз від виробника до споживача. В економіці, заснованій на знаннях, інформація, як ніколи раніше, має набагато більшу частку як в ціні, так і покупці. Компанії не мають прав власності на людський і споживчий капітали, а є їхніми співвласниками нарівні з працівниками компаній (у випадку з людським капіталом) або замовниками та постачальниками (у разі зі споживчим капіталом). Тільки визнавши факт рівноправного володіння, компанія може отримувати зиск від управління цими нематеріальними фондами.

Отже, одним з найважливіших чинників забезпечення ефективної діяльності

організації, підвищення її конкурентоспроможності є встановлення та розвитку відносин із споживачами продукції, тобто клієнтський капітал створюється клієнтами підприємства, переваги яких виявляються за допомогою звернення до послуг певного підприємства. При цьому пріоритетним є утримання старих клієнтів та підвищення їхньої лояльності, оскільки витрати на залучення нового клієнта залежно від галузі від 5 до 10 разів дорожче, ніж на утримання вже існуючого.

Основним критерієм оцінки клієнтського капіталу є задоволеність клієнта, найбільш точним способом вимірювання якої є встановлення її взаємозв'язку з фінансовими показниками підприємства.

Модель інтеграції людського і клієнтського капіталів підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується реалізувати шляхом наступних заходів (рис. 3.2).

З погляду Я. Фітценця, інтелектуальний капітал складається з двох видів організаційного капіталу: інтелектуальної власності та складного переплетення процесу та культури плюс відносний капітал (тобто відносини між людьми та підприємствами) та людський капітал. Це трактування поняття схоже з позицією К. Свейбі, різницю становить лише термінологія.

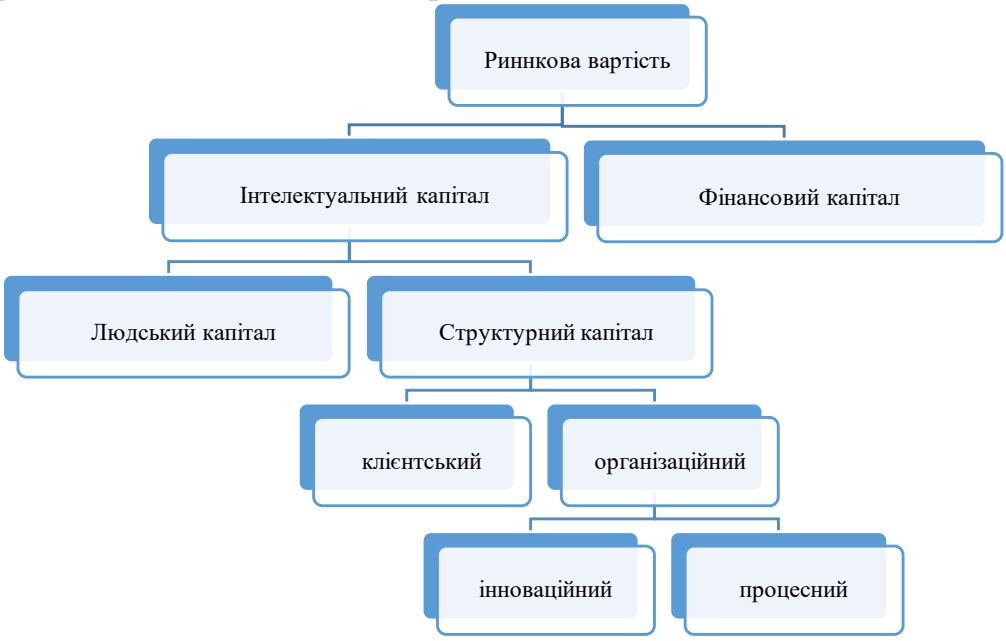


Рисунок 3.3 – Структура інтелектуального капіталу (за К. Свейбі)

Свейбі поділяє інтелектуальний капітал на внутрішню структуру, зовнішню структуру і компетентність персоналу (рис. 3.3). Компетенції включають уявні знання, здібності, накопичений досвід, освіта. Зовнішня структура орієнтована на відносини з клієнтами і постачальниками; це імідж компанії, торгові марки, визнання продукції. Внутрішня структура спрямована на підтримку організації та включає патенти, авторські права, бази даних, адміністративні системи, наукові дослідження та розробки.

Упорядкована система індикаторів і критеріїв оцінки структурних елементів

інтелектуального капіталу отримала назву матриці К. Свейбі (табл. 3.2). Кожен із трьох нефінансових показників оцінюється з погляду зростання та інновацій, ефективності та стабільності.

Таблиця 3. 2 – Матриця К. Свейбі

Показники	Компетенція співробітників	Внутрішня структура	Зовнішня структура
Зростання та інновації	Тривалість роботи у цій професії (років). Рівень освіти. Витрати навчання і освіту співробітників. Внутрішньофірмовий оборот персоналу. Клієнти, які підвищують компетенцію.	Інвестиції у інформаційні технології. Клієнти, які покращують структуру.	Прибуток одного клієнта. Зростання числа клієнтів. Клієнти, які покращують імідж підприємства.
Ефективність	Частка спеціалістів. Додана вартість на одного зайнятого. Додана вартість на одного фахівця. Прибуток на одного зайнятого. Прибуток на одного фахівця.	Частка обслуговуючого персоналу. Індекс «цінності/ставлення персоналу».	Індекс задоволеності клієнтів. Продаж на одного клієнта. Індекс «виграш/втрати».
Стабільність	Плинність фахівців. Середня заробітна плата. Середній трудовий стаж.	Термін життя організації. Плинність обслуговуючого персоналу. Частка нових співробітників.	Частка великих клієнтів. Структура клієнтів за тривалістю партнерських зв'язків. Частота повторних замовлень.

Кожен із показників у моделі Свейбі має свою одиницю виміру (відсотки, коефіцієнти, вартість у грошових одиницях, питомі показники тощо). Очевидно, що представлена система показників пропонує непряму оцінку інтелектуального капіталу компанії у вигляді результатів (наприклад, додана вартість, задоволеність клієнтів) або зовнішніх проявів діяльності менеджерів щодо збільшення вартості підприємства (наприклад, витрати на навчання та освіту співробітників).

Структура інтелектуального капіталу в одній з найвідоміших моделей Skandia Value Scheme, розробленої Л. Едвінссоном для шведської страхової компанії Skandia, представлена на рис. 3.4.

Лейф Едвінссон займає посаду члена ради директорів відомої шведської фінансової корпорації «Скандія», яка під його керівництвом першою у світі після кількох років унікальних досліджень у травні 1995 року опублікувала річний звіт щодо використання інтелектуального капіталу. Як випливає з наведеної схеми, інтелектуальний капітал складається із структурного капіталу та людського капіталу, враховує можливість майбутніх доходів з погляду вкладу людини, її здатності постійно створювати та породжувати ще більшу вартість.

Людський капітал розглядається як компетенція та здібності персоналу

підприємства, сукупна величина інвестицій у навчання, здібності та майбутнє співробітника. Може також розглядатися як компетентність співробітника, його здатність до спілкування та створення цінності для клієнта. Ця частина інтелектуального капіталу залишає підприємство разом із працівниками після закінчення робочого дня.

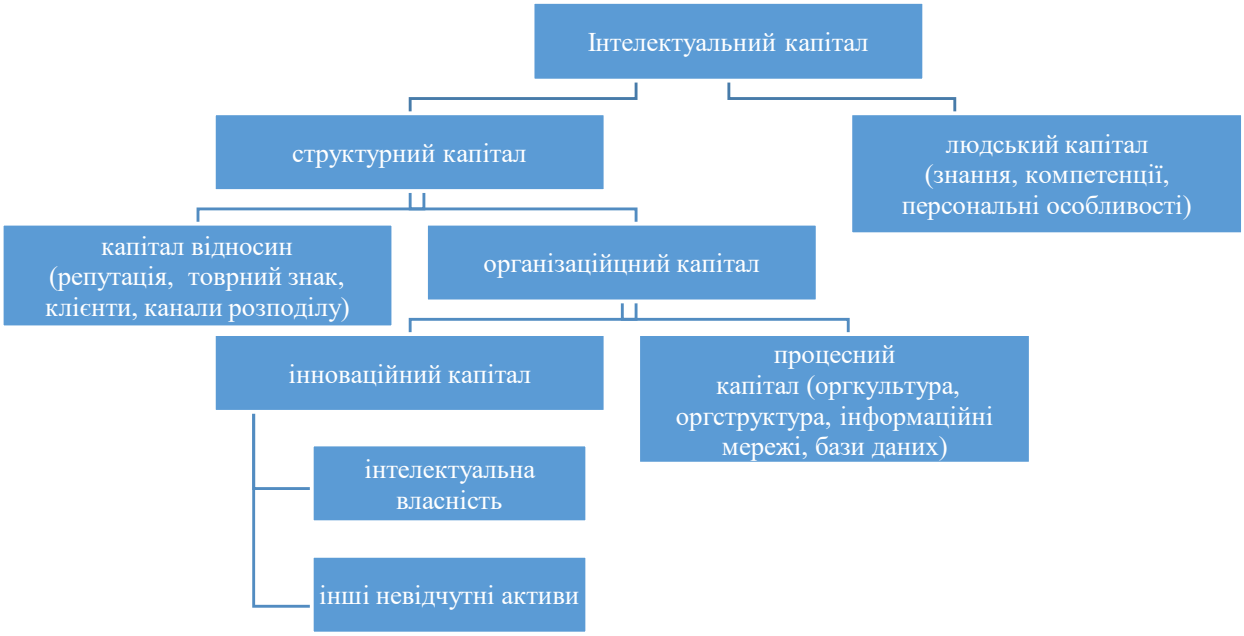


Рисунок 3.4 – Структура інтелектуального капіталу (за Л. Едвінссоном)

Структурний капітал – те, що залишається, коли співробітники (людський капітал) йдуть додому. До структурного капіталу, наприклад, відносяться бази даних, списки споживачів, керівництва, торгові марки та організаційні структури. Він включає клієнтський та організаційний капітал (систематизована та зібрана воєдино компетентність плюс системи, що дозволяють реалізувати здатність підприємства до інновацій, а також організаційні можливості створення капіталу).

Клієнтський капітал є цінністю, вираженою у відносинах з клієнтами.

Організаційний капітал поділяється на інноваційний та процесний капітал.

Інноваційний капітал – це здатність до відновлення підприємства, виражена як інтелектуальна власність, тобто захищена комерційним правом, і навіть інші нематеріальні активи та цінності, такі як методики роботи та комерційні секрети, тобто все те, що важко точно визначити, але що значною мірою визначає вартість організації (ідеї, торгові марки).

Процесний капітал – це інфраструктура підприємства (інформаційні технології, робочі процеси тощо), тобто сукупна вартість процесів, як створюють, і створюють вартість.

Модель, запропонована Е. Брукінг, включає схожі за змістом елементи і має простішу структуру (рис. 3.5), що включає:

– ринкові активи («потенціал, що забезпечується нематеріальними активами, пов'язаними з ринковими операціями»);

– людські активи («сукупність колективних знань співробітників підприємства, їх творчих здібностей»);

– інфраструктурні активи («технології, методи та процеси, які роблять роботу підприємства взагалі можливою»);

– інтелектуальна власність («узаконений інструмент захисту різних корпоративних активів»).

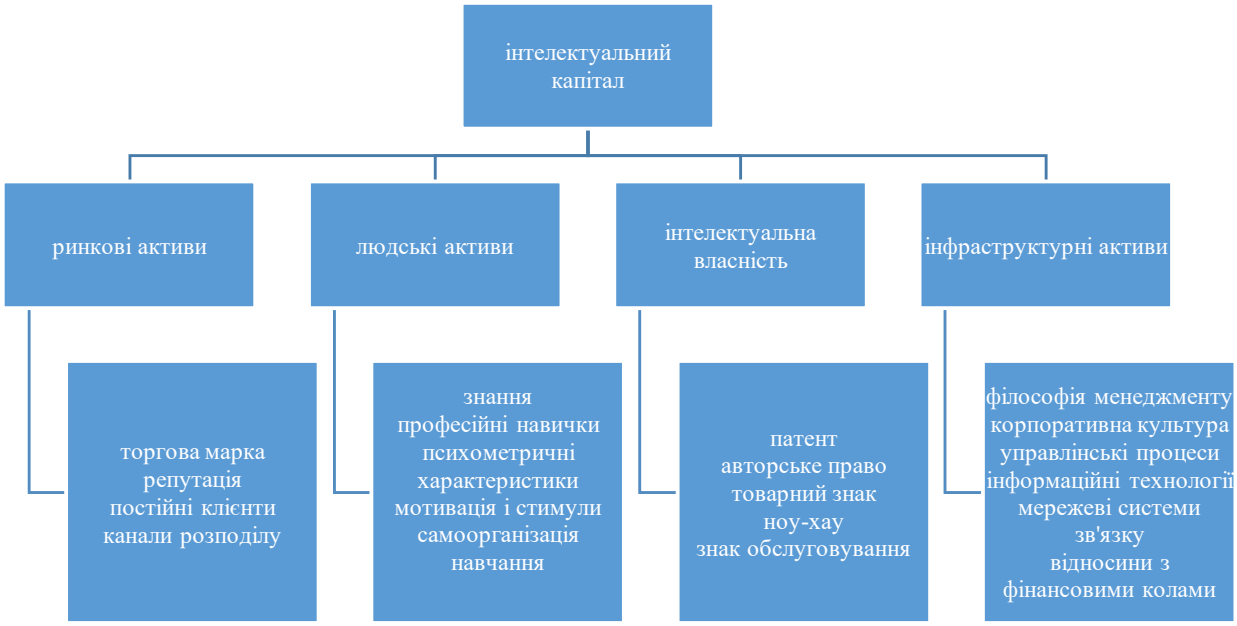


Рисунок 3.5 – Структура інтелектуального капіталу (за Е. Брукінг)

Однак представлені різні точки зору не суперечать один одному, а взаємодоповнюють.

3.4. Інтелектуальний капітал як сукупність нематеріальних активів організації

Розглянемо визначення поняття «інтелектуальний капітал» через поняття «нематеріальні активи».

Одна з поширених у наукових колах точка зору на інтелектуальний капітал була сформульована главою консалтингової компанії Е. Брукінг: «Ми ідентифікували чотири категорії невловимих активів: людські ресурси, права на інтелектуальну власність, інфраструктуру та становище на ринку – вони позначаються загальним терміном «інтелектуальний капітал».

Спочатку невідчутні активи розглядалися як щось невизначене, невимірюване, швидше за все, неподільне. Англійський прикметник «intangible», як іменник у множині («intangibles»), означає «невідчутне», «невідчутна сфера», «невизначене, невловиме». Однозначного погляду відомих дослідників на співвідношення нематеріальних активів та інтелектуального капіталу немає. На

сьогодні сутність нематеріальних активів у спеціальній літературі та нормативних актах розглядається з різних сторін, тому існує велика кількість трактувань сутності та структури невловимих активів. Розглянемо найтрадиційніші підходи.

Т. Стюарт вважає, що інтелектуальний капітал є частиною невловимих активів («невловимого майна»), оскільки існують речі нематеріальної природи, які не є логічною частиною інтелектуального капіталу підприємства. Зокрема, Р. Петті та Дж. Гутрі вважають, що такою частиною є репутація підприємства, яка може бути «супутнім продуктом (результатом) розумного використання інтелектуального капіталу підприємства, але не є частиною його інтелектуального капіталу». Розглянутий підхід схематично зображено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Інтелектуальний капітал у сукупності невідчутних активів (Т. Стюарт)

Нематеріальні, невідчутні активи (intangible assets) – активи підприємства, які не можна побачити чи торкнутися них. Вони включають гудвіл (умовну вартість репутації та ділових зв'язків компанії), патенти (patents), торгові марки та авторські права (детальніше в Розділі 4).

Нематеріальні активи – права чи нематеріальні ресурси, які дають конкурентні переваги. Подібні активи включають авторські права, патенти, торгові марки (trademarks), репутацію (goodwill), комп'ютерні програми, капіталізовані витрати.

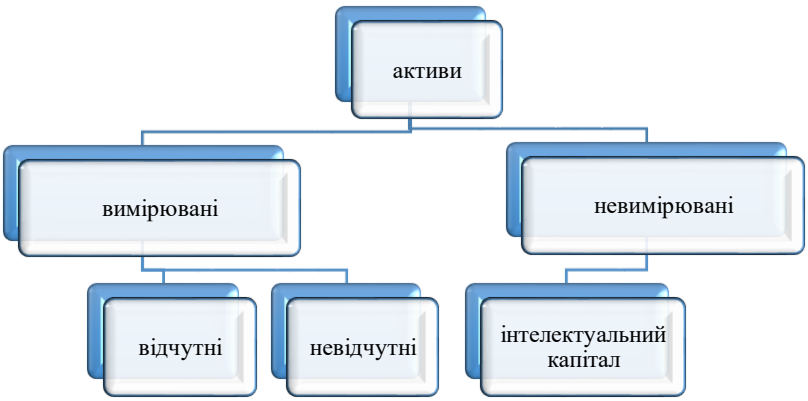


Рисунок 3.7 – Поділ сукупності активів за ознакою вимірюваності (А. Уайлман, І. Кадді)

Інтерес до «невідчутних» об'єктів, що знаходилися до певного часу поза

центром уваги компаній, привернули загальний інтерес. Нематеріальні активи мають певну вартість для компанії, хоча й мають іншу форму подання порівняно з фізичними предметами. Такі нематеріальні активи, як патенти, авторські права та торгові марки, були визнані багато років тому. Однак лише небагато компаній спробували дати грошову оцінку нематеріальним активам.

Відмінність між інтелектуальним капіталом та невловимими активами можна пояснити й інакше. Так, якщо виходити з того, що існують вимірювані та невимірювані, можна виділити інтелектуальні активи, основною ознакою яких є «незмірність», тому їх і відносять до невловимих активів (рис. 3.7).

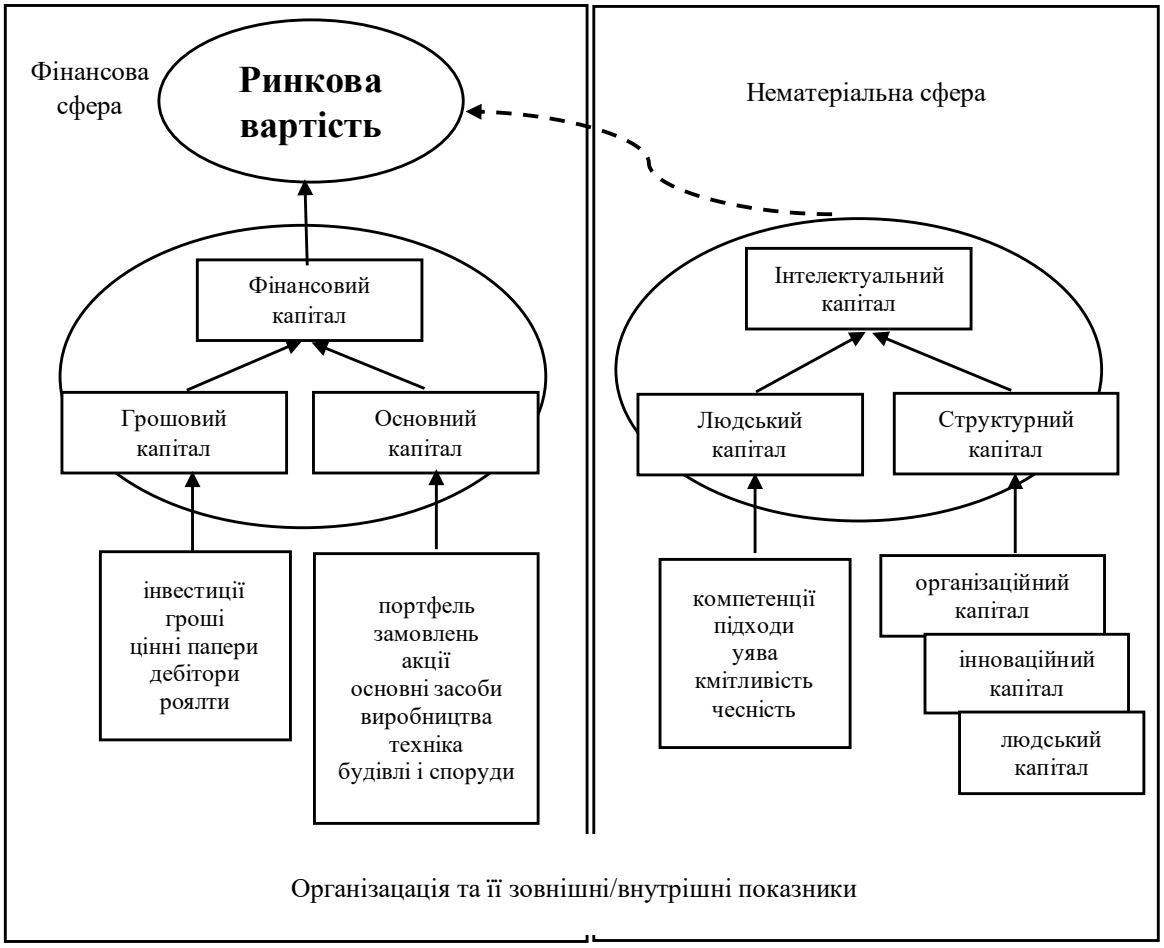


Рисунок 3.8 – Інтелектуальний капітал як єдине втілення «сфери невідчутного» (L. Edvinsson, Ph. M'Pherson, S. Pike)

Невідчутні ресурси – це якісні характеристики підприємства. До них відносяться:

– не пов'язані з людьми невловимі активи (торгові марки, ноу-хау, престиж, імідж підприємства);

– невловимі людські ресурси (людський капітал: кваліфікація персоналу, компетенції, навички, досвід, знання, вміння, соціальні зв’язки тощо).

Невідчутні ж активи можуть продовжити існування в іншому підприємстві.

Цей підхід практично повторює те, що записано в стандартах бухгалтерського обліку: активи, що вимірюються, називаються «визнаними» в обліку, невимірювані – «не визнаними» в обліку нематеріальними активами. Підхід добре ілюструється Ф. М'Ферсоном і С. Пайком, які наводять схему типового, на їх погляд, уявлення інтелектуального капіталу в літературі (рис. 3.8).

Розглянемо відмінності між інтелектуальним капіталом та невловимими активами. Принциповий збіг термінів «невідчутні активи» та «інтелектуальний капітал» має місце й у тому випадку, коли розглядаються різні сфери їх застосування. Часто вважається, що термін «невідчутні активи» є бухгалтерським терміном і орієнтований на баланс, поняття інтелектуальних активів відображає ті самі явища, але використовується в іншій галузі – людських ресурсів (рис. 3.9).

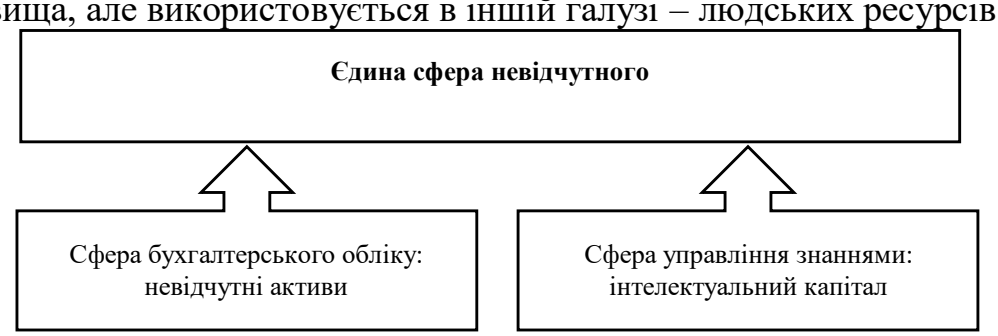


Рисунок 3.9 – Сфера «невідчутного» як єдиний об'єкт дослідження

Під невловимими активами доцільно розуміти всю сукупність невловимих активів у найширшому сенсі. До них відносяться (рис. 3.10):

– інтелектуальний капітал та активи, які не є результатом інтелектуальної діяльності;

– вимірювані та не вимірювані прямими методами активи;

– нематеріальні активи, що визнаються стандартами фінансової звітності та відображаються в бухгалтерському балансі, та невловимі активи, що не відповідають критеріям визнання та не відображаються в балансі.

Отже, поняття невідчутних активів використовується у вузькому та широкому значенні. У вузькому значенні невідчутні активи – це сукупність активів підприємства, що задовольняє критеріям визнання активів у бухгалтерському обліку. До складу цих активів включається інтелектуальна власність (патенти, зареєстровані товарні знаки та інше), ділова репутація придбаних підприємств, витрати на навчання, дослідження та розробки за дотриманням критеріїв визнання. Визнання цих активів регулюється міжнародними та національними стандартами фінансової звітності. Ці активи мають певну грошову оцінку. У практиці бухгалтерського обліку невідчутні активи називаються нематеріальними активами.

У широкому значенні невідчутні активи – це сукупність всіх нематеріальних активів, включаючи ті, які не задовольняють вимогам стандартів обліку: робоча сила, внутрішньокорпоративна структура, списки клієнтів тощо.

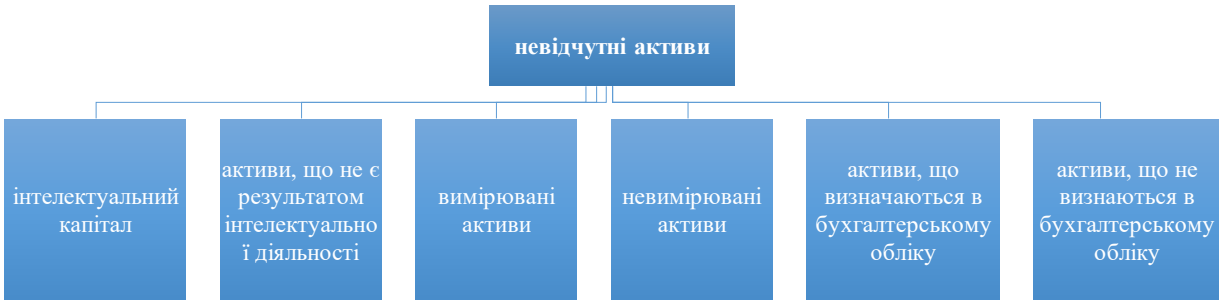


Рисунок 3.10 – Класифікації невідчутних активів організації

Висновки

Інтелектуальний капітал – це знання, досвід, креативний погляд, інтелектуальні ресурси, потенціал та можливості, інноваційна активність, якими володіють працівники підприємства, а, отже, і саме підприємство, використовуються для отримання корисного результату та підвищення конкурентоспроможності та перетворення «навичок» працівників на актив підприємства, що має вартість та приносить дохід.

Як особлива форма капіталу інтелектуальний капітал – порівняно нова форма капіталу, у зв'язку з чим склалося багато трактувань даного поняття. Так, під інтелектуальним капіталом різними дослідниками розуміється сукупність:

– всіх нематеріальних ресурсів та взаємозв'язків компанії;

– знань, які можуть бути конвертовані у прибуток (колективний інтелект усіх співробітників);

– знань, досвіду та умінь співробітників, інтелектуальної власності, комунікаційних каналів, організаційної культури, іміджу, інфраструктури та інформаційних систем.

Термін «інтелектуальний капітал» з'явився у зарубіжній практиці наприкінці 1990-х років для позначення суми знань усіх працівників, що забезпечують конкурентоспроможність компанії. У його структурі, як правило, виділяються три складові: людський капітал (human capital); структурний капітал (structure capital); клієнтський капітал (client capital).

До людського капіталу прийнято відносити: хороший менеджмент; контракти із працівниками; інтелектуальні та ділові якості персоналу організації, їх кваліфікацію та здатність до праці.

Структурний капітал включає: результати інтелектуальної діяльності; інформаційні ресурси; організаційні структури тощо.

До клієнтського капіталу відносяться: засоби індивідуалізації (товарні знаки, комерційні позначення, фірмові найменування); ділова репутація; наявність постійних покупців; кількість контрактів тощо.

Поняття нематеріальних активів використовується у вузькому та широкому значенні. У вузькому значенні нематеріальні активи – це сукупність активів

підприємства, що задовольняє критеріям визнання активів у бухгалтерському обліку. До складу цих активів включається інтелектуальна власність (патенти, зареєстровані товарні знаки та інше), ділова репутація придбаних підприємств, витрати на навчання, дослідження та розробки за дотриманням критеріїв визнання. Ці активи мають певну грошову оцінку. У широкому значенні невідчутні активи – це сукупність всіх нематеріальних активів: робоча сила, внутрішньорганізаційна структура, база клієнтів тощо.

Контрольні питання

1. Хто запровадив поняття «інтелектуальний капітал»? Як можна визначити інтелектуальний капітал?
2. Чим інтелектуальний капітал відрізняється з інших видів капіталу?
3. Якою є роль інтелектуального капіталу в умовах інноваційної економіки?
4. Які основні етапи еволюції наукової думки у процесі становлення категорії «інтелектуальний капітал»?
5. Який внесок класичної економічної теорії у розвиток теорії інтелектуального капіталу?
6. У чому полягає внесок концепції організаційного навчання та організації, що навчається, в теорію інтелектуального капіталу?
7. У чому полягає відмінність економіки, заснованої на знаннях?
8. Які особливості та показники ринку інтелектуальних товарів?
9. У чому полягають чинники конкурентоспроможності інтелектуальних продуктів?
10. Які тенденції розвитку ринку інтелектуальних товарів?
11. У чому полягає внесок концепцій економічного зростання розвиток теорії інтелектуального капіталу?
12. Який внесок економічної теорії інформації у розвиток теорії інтелектуального капіталу?
13. У чому полягає внесок теорії людського капіталу в розвиток теорії інтелектуального капіталу?
14. У чому внесок нових теорій економічного зростання теорію інтелектуального капіталу?
15. Який внесок теорії знань у розвиток теорії інтелектуального капіталу?
16. Дайте визначення поняття невідчутних активів підприємства.
17. У чому різниця між інтелектуальним капіталом і невідчутними активами?
18. Яке з понять ширше: нематеріальні активи чи інтелектуальний капітал?
19. Наведіть класифікацію невідчутних активів підприємства.

Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Тема: Еволюція теорій та концепцій управління інтелектуального капіталу.

Мета: Отримати уявлення про основні етапи розвитку теорії управління інтелектуальним капіталом.

Порядок виконання завдання

Розташувати теорії та концепції менеджменту інтелектуального капіталу в хронологічній послідовності.

А. Теорія людського капіталу.

Б. Концепції економічного зростання.

В. Теорія знань.

Г. Класична економічна теорія.

Д. Концепція організаційного навчання та організації, що навчається.

Е. Нові теорії економічного зростання.

Є. Економічна теорія інформації.

Ж. Теорія інтелектуального капіталу.

Практичне завдання 2.

Тема: Засновники теорій та концепцій управління інтелектуальним капіталом.

Мета: Вказати відповідність концепцій управління інтелектуального капіталу та їх основоположників та послідовників.

Порядок виконання завдання

Вказати відповідність концепцій управління інтелектуального капіталу та їх основоположників та послідовників, використовуючи інформацію, наведену нижче:

А. Теорія людського капіталу	1. Н. Вінер, К. Шеннон
Б. Концепції економічного зростання	2. М. Полані, К. Віїг, І. Нонака, Х. Такеучи, П. Страссман
В. Теорія знань	3. А. Сміт, Д. Милль, К. Маркс
Г. Класична економічна теорія	4. П. Ромер, М. Амендола, Дж. Гаффард
Д. Концепція організаційного навчання та організації, що навчається	5. Д. Гелбрейт, Т. Стюарт, Л. Едвинссон,
Е. Нові теорії економічного зростання	6. Й. Шумпетер, М. Калецки
Є. Економічна теорія інформації	7. Г. Беккер, Т. Шульц, Я. Минцер
Ж. Теорія інтелектуального капіталу	8. Г. Хабер, К. Арджіріс, Д. Шун, П. Сенге

Практичне заняття 3.

Тема: Сутність та види об'єктів інтелектуальної власності

Мета: З'ясувати сутність та види об'єктів інтелектуальної власності.

Порядок виконання завдання

Для виконання практичного завдання студентам необхідно розділитись на групи по 3 – 5 осіб та підготувати звіт про результати виконання завдань.

1. Розділити перелічені об'єкти на дві групи: результати інтелектуальної діяльності та засоби індивідуалізації юридичної особи, товарів, робіт, послуг.

Об'єкти:

1) база даних, що містить відомості про клієнтів;

2) винахід;
3) картина;
4) рукопис книги;
5) товарний знак (знак обслуговування);
6) стаття у журналі;
7) постановка режисера;
8) корисна модель;
9) програма для ЕОМ;
10) промисловий зразок;
11) технологія виробництва товару (незапатентована);
12) комерційне позначення;
13) дисертація;
14) порода тварини;
15) система оплати праці та мотивації персоналу;
16) найменування місця походження товару;
17) скульптура;
18) фірмове найменування;
19) фонограма співака;
20) сорт рослини;
21) запис телевізійної програми;
22) топологія інтегральної мікросхеми.

2. Навести за прикладом товарного знаку кожного виду: словесного; графічного; об'ємного; комбінованого; звукового.

3. Навести приклад фірмового найменування та комерційного позначення. У чому різниця між ними?

4. Навести приклад доменного імені. Які функції може виконувати доменне ім'я? Які існують обмеження щодо використання доменного імені?

5. Навести приклад єдиної технології та перерахувати, які об’єкти інтелектуальної власності входитимуть до цієї єдиної технології.

Практичне завдання 4

Тема: Нематеріальний об'єкт як інтелектуальний товар

Мета: Вивчити особливості ринку інтелектуальних продуктів

Порядок виконання завдання

Розглянути обраний нематеріальний об'єкт як інтелектуальний товар і підготувати його опис за такою формою:

– опис сутності продукту (у чому полягає ідейна частина і як вона зафіксована на матеріальному носії);

– характеристика витрат на створення інтелектуального продукту (які основні статті витрат для компанія під час створення цього продукту).

ТЕМА 4. ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ (ГУДВІЛ) ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Мета вивчення теми: з‘ясувати сутність поняття ділової репутації; розглянути еволюцію концепції гудвілу; визначити призначення гудвілу як інструмента управління інтелектуальним капіталом; здійснити аналіз методів оцінювання гудвілу.

План

4.1. Сутність поняття «гудвіл».

4.2. Максимізація гудвіла як інструмент управління інтелектуальним капіталом.

4. 3. Методи оцінювання гудвіла.

Висновки.

Практичні завдання.

Ключові слова: гудвіл, ділова репутація, нематеріальний актив, корпоративний гудвіл, персональний гудвіл.

4.1. Сутність поняття «гудвіл»

Гудвіл (goodwill) – термін, що означає ділову репутацію, імідж, бізнес-зв'язки компанії, які мають вартісну оцінку, негативний гудвіл, або бедвіл (від англ. badwill).

Гудвіл (від англ. good will – добра воля, доброзичливість) – показник престижу та ділової репутації, який використовується в ринкових операціях та бухгалтерському обліку для відображення вартості компанії без урахування її активів та пасивів.

Для того, щоб найповніше розкрити сутність поняття «гудвіл», необхідно проаналізувати підходи до його трактування, починаючи з першої відомої згадки в літературі про нього.

Поняття «гудвіл» з'явилося кілька століть тому, коли ще не була розвинена промисловість, а основною формою ведення бізнесу була сімейна справа. «Єдине трактування гудвілу було пов'язане з якістю послуг чи продукції, діловою репутацією бізнесу та добропорядністю його власника». Найбільш раннє з відомих нині згадок про гудвіл датується 1571 роком.

В Оксфордському словнику англійської мови 1835 року міститься цитата із заповіту власника каменоломні Дж. Ньюорта від 5 листопада 1571 року «Я заповідаю Джону Стефану ... всю мою частку і гудвіл моєї каменоломні».

У 1882 році в «Словнику рахункового будинку» Річарда Бітхелла дається найбільш раннє з відомих на даний час трактувань поняття «гудвіл»: «перевага, пов'язана з налагодженим бізнесом, що має позитивну репутацію. Налагоджений

бізнес дає підстави для очікування прибутку будь-кому, хто увійде до нього, і за це потрібно платити. Бажання власника бізнесу відмовитись від своїх очікувань від бізнесу шляхом передачі його за винагороду комусь іншому називається продажем гудвілу бізнесу».

У XIX та на початку XX століття поняття «гудвіл» трактувалось так:

– це не що інше, як ймовірність того, що старі замовники, які користуються послугами бізнесу, знову звернуться до цього бізнесу;

– будь-яка перевага, яка тільки може утворитися, отримана внаслідок репутації та зв'язків бізнесу, придбаних або вибудовуваних роками чесної роботи або створених щедрими грошовими вкладеннями;

– річ, яку дуже легко описати, але яку важко визначити; це доходи та переваги, отримані від доброго імені компанії, її репутації та зв'язків, що й приваблює клієнтів до тієї чи іншої компанії; саме це відрізняє сформований бізнес від новоствореного;

– включає все, що додає цінності бізнесу внаслідок його розташування, найменування, репутації, зв'язків, наявності кола клієнтів, узгодженого відсутності конкуренції або будь-якого з цих параметрів;

– утворюється за рахунок наступності в місці або найменуванні бізнесу, яке буде джерелом залучення замовників.

Підсумовуючи, становлення поняття економічної сутності гудвілу пройшло декілька етапів.

На першому етапі гудвіл характеризувався як наявність у компанії певних конкурентних переваг на ринку, наприклад, таких як місце розташування, монопольна влада, бездоганна репутація тощо і був нематеріальним активом компанії.

На другому етапі гудвіл набуває ознак вартості очікуваних майбутніх надприбутків компанії, тобто, наявність у компанії більшого прибутку, ніж середня її величина в сфері бізнесу.

На третьому етапі гудвіл вважається як різниця між вартістю чистих ідентифікованих активів придбаної компанії і вартістю її придбання. Цей підхід фактично застосовується у всіх сучасних нормативних документах, що регулюють облік гудвілу.

На четвертому етапі джерелом виникнення гудвілу є синергетичні ефекти, що виникають при взаємодії активів придбаної компанії з активами компанії, що набуває, і між собою.

Приблизно на початку XX століття під гудвілом розумілися переваги організації, які формувалися безпосередньо у процесі функціонування компанії та дозволяли компанії отримувати стабільний прибуток.

Надалі, з розвитком економічних відносин і в результаті багатьох спроб розробити надійну методику оцінки гудвілу, терміном «гудвіл» стосується переваг, які виникають у компанії-покупця в результаті угод зі злиття, поглинання або

продажу компанії. Таким чином, спочатку йшлося безпосередньо про гудвіл, що виникає в процесі діяльності компанії, інакше кажучи, про внутрішньо створений гудвіл, водночас виділяють два види гудвілу:

– зовні створений гудвіл (придбаний гудвіл), що виникає в процесі злиття та поглинання компаній;

– внутрішньо створений гудвіл, що виникає в організації в процесі її діяльності.

Сьогодні також немає загальноприйнятого визначення гудвілу. Наведемо деякі трактування:

– goodwill – «добра воля» – престиж, ділова репутація, контакти, клієнти та кадри компанії як її актив, який може бути оцінений та занесений на спеціальний рахунок (вартість понад її балансові активи);

– гудвіл – нематеріальні активи, що виникають у результаті дії факторів, що викликають економічні вигоди, таких як популярна назва підприємства, сталість клієнтури, вдале розміщення, характер продукції тощо. Іншими словами, гудвіл являє собою збільшення оцінки бізнесу, його вартості в тій мірі, який цьому сприяють репутація, авторитет компанії та інші подібні важко визначні «невідчутні» фактори;

– гудвіл – це ділова репутація, придбана при об'єднанні компаній, що складається з виплат компанії-покупця як потенційних економічних вигід, які набуває організація в майбутньому, які складно на етапі купівлі градувати та окремо визнати у звітності;

– гудвіл – це така сукупність факторів ділової репутації, репутації доброго імені компанії (бренду), вигідності розташування, впізнаваності торгової марки та інших не ідентифікуються окремо від компанії, яка дозволяє зробити висновок про майбутнє перевищення прибутковості даної компанії в порівнянні з середньою прибутковістю аналогічних компаній.

4.2. Максимізація гудвілу як інструмент управління інтелектуальним капіталом

Сучасний ринок відбиває тенденцію до зниження впливу конкурентоспроможність компанії матеріальних активів, дедалі більшого значення набуває ефективне використання нематеріальних активів компанії, зокрема гудвілу. Саме тому під час життєдіяльності багатьох компаній виникає потреба цілеспрямовано формувати гудвіл.

Гудвіл за своєю суттю – це динамічна характеристика поведінки компанії, що формується в суспільстві протягом досить тривалого часу. Він складається з урахуванням сукупності інформації у тому, як і якими методами будує свою поведінка компанії. При цьому слід зазначити, що гудвіл у зв'язку з невірними рішеннями бізнесу або іншими зовнішніми факторами може різко знижуватися, але при цьому відновити його рівень досить важко, тому переважно, якщо компанія

систематично інвестує кошти в гудвіл.

Однак можлива примусова корекція гудвілу, яка може бути пов'язана з необхідністю виходу з кризи, що трапляється в компанії через різні причини.

Управління гудвілом є однією з основних передумов благополуччя компанії на ринку, невід'ємним елементом формування конкурентоспроможністю компанії, що полягає у розбудові позитивної репутації організації для постачальників, покупців, персоналу та суспільства в цілому.

Розрізняють корпоративний та особистий гудвіл (рис. 4.1).

Для ефективного управління сукупним гудвілом компанії необхідно визначити фактори, що впливають на нього. На гудвіл компанії впливає безліч різних факторів, наприклад:

– якість менеджменту;
– якість продукту/послуги;
– здатність компанії залучити та утримати кваліфікованих спеціалістів;
– фінансова стійкість бізнесу;
– рентабельність активів підприємства;
– інвестиційна привабливість бізнесу;
– орієнтованість виробництва на використання нових технологій;
– соціальна орієнтованість бізнесу;
– діяльність зі збереження та захисту навколишнього середовища тощо.

Слід зазначити, що даний перелік параметрів не є вичерпним, теоретично і на практиці існує безліч різних підходів до визначення складових гудвілу.

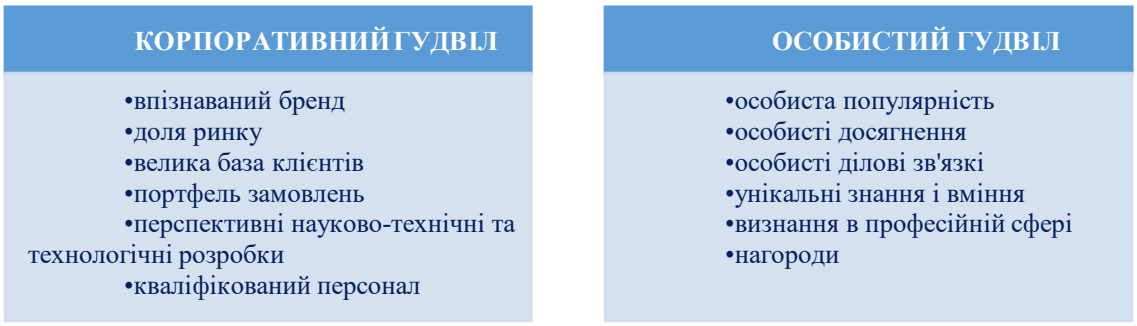


Рисунок 4.1 – Корпоративний і персональний гудвіл

Перелік факторів, що впливають на гудвіл компанії, неможливо зробити універсальним і єдиним, оскільки ефективне управління гудвілом залежить від галузі економіки, виду діяльності компанії, продукції, робіт та послуг, які вона надає та багатьох інших факторів.

В узагальненому вигляді можна виділити п'ять комплексних складових репутації гудвілу:

– етика у відносинах із зовнішніми партнерами;
– етика у відносинах із внутрішніми партнерами/корпоративне управління;

– ефективність менеджменту;
– якість продукції, послуг;
– репутація топ-менеджерів.

Таблиця 4.1 – Чинники впливу на гудвіл компанії

Financial Times	Fortune 500	International Reputation Institute
якість товарів та послуг	якість менеджменту і продукції	емоційна привабливість
кваліфікація керівництва	довгострокова інвестиційна привабливість	якість продукції
успіх на національному ринку	здатність залучати та утримувати кадри	відносини з партнерами
лідерство в галузі	фінансова стабільність	репутація керівництва
успіх на зовнішньому ринку	ефективність використання активів	соціальна відповідальність
інвестиції в розвиток	використання нових технологій відповідальне ставлення до суспільства та навколишнього середовища	фінансові показники

Відносини із зовнішніми партнерами є найбільш складною з точки зору регулювання та контролю складовою гудвілу, оскільки дані взаємини меншою мірою залежать від дій компанії. Необхідно, щоб відносини із зовнішніми партнерами відповідали етичним, правовим нормам, загальноприйнятим канонам ділового спілкування. Виконання договірних зобов'язань, позитивна кредитна історія, відповідальність, порядність, відкритість тощо – все це фактори, що формують етику відносин із зовнішніми партнерами та відповідно гудвіл компанії.

В умовах конкуренції зростають роль довіри між партнерами та цінність гудвілу організації. У зовнішньому бізнес-середовищі корпорації однією з найважливіших характеристик гудвілу компанії і дуже важливим інструментом комунікації, побудови та реалізації гудвілу компанії є лобіювання своїх інтересів. Саме грамотна і спрямована на перспективу робота із засобами масової інформації є одним з основних методів, що істотно впливають на формування громадської думки та гудвілу компанії.

Популярність організації, окрім засобів масової інформації, можна формувати за рахунок участі у міжнародних конкурсах, різних рейтингових оцінок, а також громадської та благодійної діяльності. Особливе місце у розвитку гудвілу організації займає її відкритість та прозорість.

Внутрішньокорпоративні відносини – етика у відносинах із внутрішніми партнерами. Корпоративне управління за своєю суттю необхідне для того, щоб виключити можливі конфлікти між групами людей, які беруть участь у діяльності компанії, зокрема, це три ключові: акціонери; менеджмент компанії; рада директорів.

Внутрішньокорпоративні відносини можна зафіксувати в кодексі корпоративної поведінки, що регламентує технологію відносин усередині компанії: відносини між різними групами акціонерів; взаємини менеджменту та акціонерів

тощо. Наявність у компанії затвердженого кодексу корпоративної поведінки або іншого аналогічного по суті документа і дотримання цього кодексу можна розглядати як невід'ємний інструмент ведення бізнесу та один із критеріїв управління гудвілом.

Особливим фактором впливу на гудвіл компанії є ефективність менеджменту та репутація топ-менеджера. Ефективність менеджменту відбивається в показниках рентабельності компанії, динаміки розвитку, ринкової експансії, впровадження інновацій тощо. Впізнаваність, загальна значущість і репутація першої особи компанії є персональним гудвілом і стає невід'ємною і значною частиною репутації компанії. Негативна характеристика керівника може радикально змінити ставлення партнерів, реальних та потенційних інвесторів та клієнтів до компанії.

Важливе місце у процесі формування гудвілу компанії приділяється корпоративній культурі та взаємовідносинам з персоналом компанії. Корпоративна культура є системою цінностей організації, втілених у різних сторонах її діяльності (мікроклімат, характер відносин, стиль керівництва та ведення бізнесу, норми та правила, виробничі традиції тощо).

Корпоративна культура існує в кожній компанії практично з моменту її утворення. Вона може бути як позитивною, так і негативною. По суті корпоративна культура формує в процесі її життєдіяльності деякі стійкі норми, традиції і навіть принципи, які, у свою чергу, істотно впливають на персонал компанії. На сучасному етапі компанії, корпоративна культура сприяє позитивним змінам усередині організації, мають явні конкурентні переваги порівняно з компаніями, які не приділяють належної уваги цій проблемі.

Отже, можна сформулювати такі основні фактори, що впливають на величину гудвілу:

– фінансовий стан компанії;
– взаємини з постачальниками;
– взаємини з покупцями;
– ділові якості вищого адміністративного персоналу;
– відносини з персоналом;
– якість продукції / послуг;
– соціальна орієнтованість бізнесу.

На підставі вищевикладеного можна говорити про те, що гудвіл компанії формує значні конкурентні переваги, а саме:

❖ *у сфері реалізації товарів та послуг зростають продажі та прибуток, оскільки:*

– споживачі суб'єктивно більш високо оцінюють якість товарів та послуг, що надаються компанією з хорошою репутацією, порівняно з компанією з поганою (або невідомою) репутацією, що часто дозволяє продавати ці товари та послуги за вищими цінами;

– споживач розглядає хорошу репутацію компанії як додатковий аргумент

при виборі між однотипними товарами та послугами різних компаній, вважаючи, що позитивна репутація гарантує якість продукції або принаймні мінімізує ризик придбання неякісного товару чи послуги;

– хороша корпоративна репутація полегшує просування ринку нових, незнайомих споживачам товарів;

– підвищується ефективність реклами та, відтак, продажів;

– у разі кризи корпорація з доброю репутацією має кращі шанси повернутися до колишнього рівня;

– зростає задоволеність співробітників від роботи;

– сприяє залученню більш кваліфікованих спеціалістів;

❖ *у сфері зовнішніх міжкорпоративних відносин* хороша репутація компанії*:*

– сприяє налагодженню співпраці з постачальниками найякісніших комплектуючих та послуг;

– забезпечує підтримку з боку дистриб'юторів, збільшуючи віддачу від торгових операцій;

– сприяє коректнішому ставленню з боку конкурентів, обмежує можливості проникнення на свій ринок продукції компаній-конкурентів;

– полегшує та здешевлює доступ до фінансово-кредитних ресурсів;

– допомагає успішно діяти на фондовому ринку, акумулюючи кошти;

– зростає інвестиційна привабливість компанії.

Рівень конкурентоспроможності можна підвищити іншими методами, наприклад, створити новий продукт, впровадити вдосконалену методику виробництва, придбати передове устаткування, але це також знайде свій відбиток у величині гудвілу підприємства. Адже, щоб придумати і розробити новий продукт, який зацікавить споживача і відповідатиме його перевагам, необхідно, щоб в організації працювали кваліфіковані співробітники, здатні генерувати абсолютно нові ідеї та втілювати їх у життя.

Крім того, для компанії мало вигадати новий продукт, необхідно вивести його на ринок і знайти для нього свого клієнта, тільки тоді його створення буде доцільним. З виходом продукту на ринок відбуваються зміни в клієнтській базі організації, її портфелі замовлень, що позначиться на показнику «гудвіл», і відповідно на основі динаміки даного показника можна робити висновки про ефективність нового напряму діяльності компанії.

Отже, гудвіл є конкурентним ресурсом компанії.

4. 3. Методи оцінювання гудвіла

Оцінка гудвілу полягає у визначенні сукупності тих елементів бізнесу або персональних якостей, які стимулюють клієнтів звертатися саме до цієї компанії, які приносять компанії прибуток, необхідний для отримання розумного доходу на всі інші активи компанії.

Найчастіше необхідність в оцінці гудвілу виникає в таких випадках.

❖ Під час здійснення операції купівлі-продажу підприємства. У цій ситуації, зазвичай, потрібна оцінка всієї організації та гудвілу, зокрема. Оцінюються матеріальні та нематеріальні активи, після чого виводиться загальна ціна, яка є підсумковою ринковою вартістю компанії. Часто буває так, що ринкова вартість нематеріальних активів становить більшу частину ціни всієї компанії.

❖ Злиття та поглинання підприємств. Цілі оцінки по суті ті ж само, що і при купівлі-продажу. Необхідно встановити точну ринкову вартість компанії.

❖ За потреби побачити ситуацію на ринку цілком. Нерідко, щоб побачити повну картину ринку, необхідно знати точну ринкову вартість своєї компанії, в цьому випадку не обійтися без оцінки гудвілу, як частини цілого. Часто це допомагає в менеджменті та ухваленні серйозних управлінських рішень, що дозволяють серйозно посилити позиції компанії на ринку.

❖ Під час переходу компанії на міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ).

❖ При страхуванні підприємства.

Існують два основні методи визначення ринкової вартості гудвілу.

*Метод надлишкового прибутку***.** Передбачає оцінку гудвілу як джерела додаткового прибутку. Оцінюється не те, якими матеріальними активами володіють ці компанії, а те, наскільки ділова репутація однієї з них краща чи гірша за іншу. Після цього відбувається капіталізація, тобто переведення репутації в грошовий еквівалент.

Балансовий метод. Вважається менш надійним, тому що розраховується просто через різницю ринкової вартості компанії в рамках прибуткового підходу та витратного підходу. Даний метод можливо використовувати у зв'язку з тим, що у витратному підході (у даних бухгалтерського обліку) найчастіше не відображається (не враховується на балансі) нематеріальна складова компанії:

– умовна вартість її ділових зв'язків, «ціна» нематеріальних активів, що накопичуються – престижу торгової марки, досвіду ділових зв'язків, стійкості клієнтури, а також управлінських, організаційних та технічних ресурсів, репутації в діловому світі, механізму контролю за реалізацією продукції та іншого;

– вся вартість нематеріальних активів, що є компонентом вартості чинного підприємства.

Гудвіл може бути пов'язаний з місцем розташування підприємства, персоналом, різними правами або пільгами легального характеру (тобто закріпленими законодавчо), постійним громадським визнанням.

Метод порівняння продажів. Принцип розрахунку досить простий: вартість компанії з урахуванням її гудвілу визначається шляхом порівняння з вартістю аналогічної компанії. Рекомендований, коли ринок активний і йде багато угод купівлі-продажу, з'ясувати вартість не важко. Не рекомендований, якщо у цій ринковій ніші спостерігається застій і покупців мало, вартість визначити важко. До того ж часто має місце небажання розголошувати справжню суму угоди, а багато

хто взагалі воліє ховатися за фразою «комерційна таємниця».

Витратний (майновий) метод. Враховує всі витрати, які будуть потрібні на створення аналогічної компанії. Рекомендований, коли йдеться про капіталомісткі виробництва з великою часткою матеріальних активів, зробити такий підрахунок неважко. Проте, набагато важче враховувати нематеріальні активи компаній із великою часткою нематеріальних активів.

Прибутковий метод. Він ґрунтується на прогнозі майбутніх грошових потоків та можливих ризиків. Чистий грошовий потік – це різниця між припливом та відпливом грошей за певний період часу. Для будь-якого інвестора прибуткове нині підприємство – вирішальний показник. Проте, не завжди можна спрогнозувати ринкову ситуацію навіть у найближчому майбутньому.

Практика бізнесу пропонує також інші способи оцінки вартості гудвілу компанії, а саме:

– визначення різниці ринкової вартості всіх активів компанії та вартості компанії як бізнесу;

– за допомогою надлишкового прибутку;

– за обсягом реалізації.

Розглянемо кожен із способів оцінки вартості гудвілу докладніше.

Оцінка різниці вартості компанії та ринкової вартості всіх її активів. Даний метод можна поділити на два етапи. На першому етапі розраховується ринкова (справедлива вартість) всіх активів компанії, з того що активи використовуються максимально корисно для компанії. Наприклад, якщо розраховується ринкова вартість устаткування, то мається на увазі, що його максимально завантажено, виробляє максимально можливий обсяг продукції. На другому етапі розраховується вартість всього бізнесу за допомогою порівняльного чи прибуткового методу оцінки.

Оцінка гудвілу за обсягом реалізації потребує інформацію про середньогалузеві коефіцієнти рентабельності.

Вартість гудвілу компанії можна визначити за такою формулою:

$$\textbf{Гудвіл підприємства} = \frac{\text{середньорічний чистий прибуток підприємства} \times \text{очікуваний чистий прибуток}}{\text{коефіцієнт капіталізації прибутків підприємства}}$$

де

$$\text{очікуваний чистий прибуток} = \text{переоцінена ринкова вартість матеріальних активів підприємства} \times \text{галузевий коефіцієнт відношення чистого прибутку до власного капіталу}$$

При застосуванні прибуткового підходу вартість бізнесу залежить від майбутніх грошових потоків, які створюватимуться компанією і дисконтовані за ставкою рівної середньозваженої вартості залучення власного капіталу (WACC – Weighted average cost of capital). Як правило, при застосуванні дохідного підходу

використовується прогнозний період, що дорівнює 5 – 10 років, у країнах із нестабільною економічною ситуацією прогнозний період може бути скорочений до 3 – 5 років.

Сутність порівняльного підходу в тому, що ціна компанії визначається, виходячи з вартості аналогічних компаній на ринку. Іншими словами, при оцінці підприємства використовується припущення, що інвестор чи покупець не витратить більше коштів, ніж міг би вкласти в аналогічний бізнес.

Вибір методу оцінки залежить від того, яка саме компанія оцінюється і доступом оцінювача до релевантної інформації. Якщо існують дані про продаж аналогічних компаній, які відбулися нещодавно, то, найімовірніше, буде використовуватися порівняльний підхід. За умов відсутності інформації, більш релевантним методом оцінки вважається прибутковий підхід.

Оцінка гудвілу з позиції надлишкового прибутку ґрунтується на припущенні, що якщо одне підприємство може генерувати більший обсяг прибутку на одиницю активу, ніж аналогічна компанія, що працює в тій же галузі, означає, що додатковий прибуток забезпечує саме ділова репутація. Згідно з цим підходом, визначивши нормативний прибуток на одиницю активів, його потрібно зіставити з показником прибутковості активів, що має місце фактично, та розрахувати обсяг неврахованих активів, який можна назвати гудвілом. Докладніше див. Додаток Б.

Висновки

Визначення гудвілу включає такі трактування даного поняття:

– goodwill – «добра воля» – престиж, ділова репутація, контакти, клієнти та кадри компанії як її актив, який може бути оцінений та занесений на спеціальний рахунок (вартість понад її балансові активи);

– гудвіл – нематеріальні активи, що виникають в результаті дії факторів, що викликають економічні вигоди, таких як популярна назва підприємства, сталість клієнтури, вдале розміщення, характер продукції та ін. Іншими словами, гудвіл являє собою збільшення оцінки бізнесу, його вартості в тій мірі, який цьому сприяють репутація, авторитет компанії та інші подібні важко визначні «невідчутні» фактори;

– гудвіл – це ділова репутація, придбана при об'єднанні компаній, що складається з виплат компанії–покупця як потенційних економічних вигід, які набувають організація в майбутньому, які складно на етапі купівлі градувати та окремо визнати у звітності;

– гудвіл – це така сукупність факторів ділової репутації, репутації доброго імені компанії (бренду), вигідності розташування, впізнаваності торгової марки та інших не ідентифікуються окремо від компанії, яка дозволяє зробити висновок про майбутнє перевищення прибутковості даної компанії в порівнянні з середньою прибутковістю аналогічних компаній.

Основні чинники впливу на величину гудвілу: фінансовий стан компанії;

взаємини з постачальниками; взаємини з покупцями; ділові якості вищого адміністративного персоналу; відносини з персоналом; якість продукції / послуг; соціальна орієнтованість бізнесу.

Існують два основні методи визначення ринкової вартості гудвілу. Метод надлишкового прибутку передбачає оцінку гудвілу як джерела додаткового прибутку. Балансовий метод розраховується як різниця ринкової вартості компанії в рамках прибуткового підходу та витратного підходу.

Управління гудвілом є однією з основних передумов благополуччя компанії на ринку, невід'ємним елементом формування конкурентоспроможністю компанії, що полягає у розбудові позитивної репутації організації для постачальників, покупців, персоналу та суспільства в цілому.

Контрольні питання

1. Дайте визначення сутності поняття «гудвіл».
2. Як впливає гудвіл на конкурентоспроможність підприємства?
3. Назвіть складові гудвілу.
4. Охарактеризуйте зовні створений гудвіл (придбаний гудвіл) та внутрішньо створений гудвіл.
5. Дайте визначення корпоративного та особистого гудвілу
6. Охарактеризуйте структуру гудвілу?
6. Яку роль процесі формування гудвілу компанії грає корпоративна культура?
7. Які причини викликають потребу в оцінці гудвілу?
8. Назвіть та охарактеризуйте методи визначення ринкової вартості гудвілу.

Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Тема: Ділова гра «Ринок інтелектуальних продуктів»

Мета: отримати уявлення про особливості інтелектуальних продуктів та фактори їх конкурентоспроможності, а також про особливості та характеристики ринку інтелектуальних продуктів.

Порядок виконання завдання

Для виконання практичного завдання студентам необхідно розділитись на групи по 3 – 5 осіб та підготувати звіт за результатами виконання роботи.

1. Вибрати об'єкт для подальшого аналізу із пропонованого переліку (можна запропонувати свій приклад).

Об'єкти аналізу:

– креслення та дослідний зразок нового виробу;

– опис технології виробництва нового матеріалу (вид матеріалу – на розсуд студентів);

– опис системи оплати праці та мотивації працівників, зайнятих інтелектуальною працею;

– рукопис книги (тематика книги – на розсуд студентів);

– популярний товарний знак (сфера діяльності підприємства – на розсуд студентів).

2. Провести порівняння властивостей обраного об'єкта із властивостями «матеріального» об'єкта та заповнити таблицю:

Порівняльні характеристики об'єктів

Властивості об'єкту	об'єкт	
	Матеріальний об'єкт	Нематеріальний об'єкт
Наявність фізичної форми		
Наявність вартості		
Можливість оцінки вартості		
Можливість використання кількома суб'єктами господарювання одночасно		
Схильність до морального зносу		
Схильність до фізичного зносу		

Практичне завдання 2.

Тема: Оцінка вартості інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності

Мета: Отримати навички оцінки вартості інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності.

Порядок виконання завдання

Розрахувати вартість інтелектуального капіталу компанії, якщо ринкова ціна однієї акції складає 20 грн. Загальна кількість акцій – 1 млн. шт. Вартість НМА з балансу – 980 000 грн. Підсумок балансу – 9 856 740 грн.

Практичне завдання 3.

Завдання 2. Акції підприємства А торгуються над ринком за ціною 9 грн. за акцію, а акції компанії Б – за ціною 6 грн. за акцію Усього компанія А випустила 2500000 акцій, а компанія Б - 3200000 акцій. Відновна вартість активів компанії А на дату оцінки склала 16863260 грн., А компанії Б - 11788972 грн. На основі розрахунку коефіцієнт Тобіна оцінити, яка з компаній має більш великий інтелектуальний капітал.

ТЕМА 5. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Мета вивчення теми: з‘ясувати мету, завдання, рівні, принципи управління інтелектуальним капіталом організації; визначити особливості інвестицій в інтелектуальний капітал і системи мотивації в організації; здійснити аналіз процесу стратегічного управління інтелектуальним капіталом організації.

План

5.1. Управління інтелектуальним капіталом організації: мета, завдання, рівні, принципи.

5.2. Особливості інвестицій в інтелектуальний капітал і системи мотивації в організації.

5.3. Стратегічне управління інтелектуальним капіталом організації.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: управління інтелектуальним капіталом, концептуалізація управління інтелектуальним капіталом, інвестицій в інтелектуальний капітал, система мотивації, стратегії управління інтелектуальним капіталом,

5.1. Управління інтелектуальним капіталом: мета, завдання, рівні

Метою управління інтелектуальним капіталом організації є досягнення максимального результату від використання інтелектуального капіталу при мінімізації витрат на нього, що виникають у процесі діяльності організації, а також за умови забезпечення розвитку та збільшення людського капіталу. Таким чином, мета управління інтелектуальним капіталом має не тільки суто економічний характер (максимізація прибутку), а й соціальний характер (розвиток персоналу та суспільства загалом).

Враховуючи обмеження, що накладаються умовами ведення бізнесу, зазначимо, що для більшості компаній в даний час при створенні системи управління інтелектуальним капіталом слід спиратися на три основні елементи, від ефективності функціонування, яких залежить як успішність системи, що створюється, так і конкурентоспроможність організації в цілому.

До цих елементів належать такі.

❖ Управління «упредметненою частиною» системи менеджменту знань (базами знань та технологіями, на основі яких вони реалізуються), націлене на накопичення знань, їх документальне оформлення та оптимальне використання. Цей елемент створює та систематизує пам'ять організації.

❖ Управління людським капіталом – основним компонентом системи знань організації, націлене на створення знань, їх поширення всередині організації, обмін із зовнішнім середовищем.

❖ Створення організаційної культури, що сприяє поширенню, примноженню та оновленню знань компанії.

Завданнями управління інтелектуальним капіталом є:

– планування, організація, контроль та регулювання процесів створення та розвитку інтелектуального капіталу;

– створення атмосфери інноваційної сприйнятливості, забезпечення розвитку працівників та їх мотивація до накопичення та множення інтелектуального капіталу;

– створення організаційно-методичної бази управління інтелектуальним капіталом та створення умов для її ефективного використання;

– організація, контроль та регулювання процесу руху інформаційного потоку, що циркулює всередині організації та між компанією та зовнішнім середовищем;

– планування, організація та контроль процесу формування портфеля прав на об’єкти інтелектуальної власності як інструменту регулювання товарних ринків;

– планування, організація, контроль та регулювання процесів використання інтелектуального капіталу в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Всі ці завдання можна укрупнити, розбивши на дві функціональні сфери (функції): управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу; управління комерціалізацією інтелектуального капіталу.

Суб'єктами управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу є керівники всіх служб та підрозділів організації, співробітники маркетингових, патентних, кадрових відділів, відділів з управління інтелектуальною власністю та інтелектуальними активами (у закордонних організаціях), а також вище керівництво організації. Особливостями суб'єктів управління є те, що вони повинні мати високу кваліфікацію, мати економічну та юридичну освіту, добре розуміти сутність і специфіку об'єкта управління.

Крім того, велике значення має здатність менеджерів висувати нові ідеї та працювати в нових галузях науки та техніки без постійного контролю вищого керівництва. Такі особисті якості, як новаторство та ініціатива, стають важливими факторами успішної роботи.

Людський капітал є джерелом виникнення інтелектуальних активів, тому завдання управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу можна укрупнено розбити на дві великі групи: розвиток людського капіталу; створення інтелектуальних активів.

Нематеріальна природа інтелектуального капіталу потребує на різних рівнях певних методів управління , пов'язаних із постійним виробництвом знань усередині компанії.

Для того, щоб здійснювати відтворення якісних інтелектуальних ресурсів

усередині організації, необхідно постійно підвищувати кваліфікацію виробничого персоналу, забезпечувати його безперервне навчання та забезпечувати необхідними для цього технологіями.

Таблиця 5.1 – Рівні управління інтелектуальним капіталом

Рівні управління інтелектуальним капіталом			
Макрорівень	**Мезорівень**	**Мікрорівень**	**Індивідуальний**
політика в галузі інновацій, зайнятості, освіти; система захисту інтелектуальної власності; створення інноваційних фондів, інноваційні премії та стипендії у галузі науки та інформаційних технологій	регіональні програми покращення освіти, інтелектуальної та підприємницької діяльності; створення центрів творчості для молоді; пропаганда досягнень новаторства	розробка інноваційних проєктів; безперервна освіта; створення інноваційних груп; спеціалізація праці; стимулювання творчої активності працівників для створення інновацій	самоосвіта; систематичне підвищення рівня кваліфікації праці; розробка особистих планів; прагнення просування по роботі; відповідальність за результати та якість праці

Для підвищення ефективності управління знаннями в сучасних умовах компанії необхідно організувати «багатоканальне» придбання знань із зовнішнього середовища, що спирається як на відбір інформації про створені знання, так і на спільні дослідження, запрошення фахівців тощо.

Незважаючи на новизну завдання побудови системи управління інтелектуальним капіталом та її тісний зв'язок з іншими функціональними підсистемами менеджменту в компанії, слід зазначити, що у світі вже створено інструменти, що дозволяють її розвивати та ефективно використовувати. Найбільш поширені інструменти для кожного з виділених елементів системи управління знаннями представлені на рис 5.1.

Інтелектуальний капітал проходить три стадії перетворень.

На першій стадії відбувається перетворення грошової форми капіталу організації в інтелектуальні елементи продуктивного капіталу:

– провадиться найм робочої сили, що займається управлінською, інженерною, науковою та іншими видами інтелектуальної діяльності, зі знаннями, досвідом та навичками у застосуванні цих знань;

– розробляються інноваційні ідеї з використанням знань та навичок фахівців та створюються продукти інтелектуальної праці – об'єкти інтелектуальної власності (на цій стадії може також здійснюватися запозичення об'єктів інтелектуальної власності сторонніх організацій з придбанням часткових або повних прав з їх використання).

Функціонування та розвиток інтелектуального капіталу вимагає дотримання певних принципів і стратегій (таблиця 5.2).

Крім того, гроші витрачаються на збільшення інтелектуального потенціалу організації за такими напрямками:

– навчання та перепідготовка фахівців, внаслідок чого збільшується обсяг їх знань, підвищується якість цих знань, удосконалюються навички;

– підвищення корпоративної культури організації, покращення технологій колективної роботи;

– мотивація інтелектуальної праці, підвищення творчої активності, практичної значущості створюваної інтелектуальної продукції тощо.

На другій стадії перетворень інтелектуальні елементи продуктивного капіталу (продуктивні інтелектуальні активи) забезпечують створення інтелектуальної складової інноваційної продукції. Предмети інтелектуальної праці, що вимовляються в інноваційній продукції, визначають сукупність властивостей і якість цієї продукції в цілому, її споживчу цінність. Інтелектуальний капітал втілюється в продукції на всіх технологічних етапах її створення та виробництва: у матеріалах, з яких виробляється продукція, у верстатах та оснастці, що використовуються у виробничому циклі, в упаковці тощо. Чим вище якість продукції, тим більше величина створеної додаткової вартості.

Таблиця 5.2 – Принципи управління інтелектуальним капіталом

Принцип	Зміст
гнучкості	динаміка та адаптація під умови кон'юнктури ринку.
модифікації працівників	сприяння професійному зростанню, набуттю навичок, які необхідні компанії в даний момент.
використання груп	об'єднання співробітників, які мають різні навички, для вирішення завдань та досягнення синергетичного ефекту.
внутрішньої конкурентоздатності	раціональна організація потенціалу компанії та його використання відповідно до вимог ринку.
послідовності	послідовність у прийнятті рішень.
цілеспрямованості	чітка постановка цілей і завдань, як окремого співробітника, так всього колективу.
зовнішнього доповнення	встановлює необхідність наділення системи нормативним рівнем різних видів резервів з метою утримання її у заданих значеннях показників.
вибору рішення	наявність кількох варіантів під час виборів єдиного управлінського рішення; перехід від кількісних параметрів ухвалення рішення до якісних
декомпозиції	дозволяє розглядати об'єкт управління як систему взаємопов'язаних окремих елементів, тобто інтелектуальний капітал представляється у вигляді багаторівневої системи, що включає суб'єкти ринку, що беруть участь у формуванні та використанні інтелектуального капіталу.

На третій стадії кругообігу перетворень інтелектуального капіталу продукція стає товаром, в якому втілюються маркетингові інтелектуальні активи, ще більш збільшуючи споживчу цінність товару. На цьому завершується формування

ринкової вартості інноваційної продукції, яка визначається її матеріальною та інтелектуальною складовою. Реалізований товар перетворюється на гроші, частина яких, пропорційна інтелектуальної складової ринкової вартості продукції, є результатом завершення перетворень інтелектуального капіталу.

На отримані в такий спосіб гроші за правильної організації бізнесу виробляється збільшення інтелектуального капіталу з переходом знову на першу стадію перетворень капіталу.

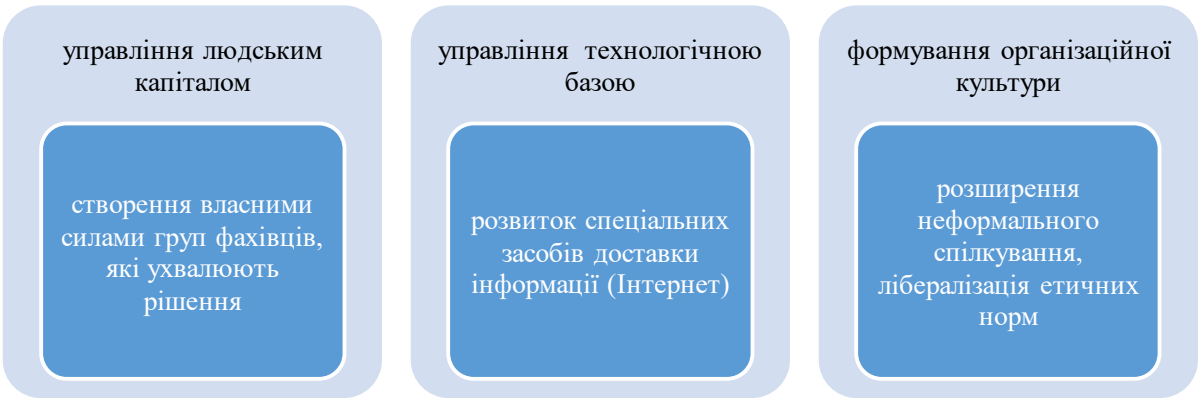


Рисунок 5.1 – Інструменти системи управління інтелектуальним капіталом

Управління інтелектуальним капіталом має забезпечити його постійний безперервне рух через три стадії його перетворень. Відсутність однієї із складових цього циклу призводить до припинення розвитку інтелектуального потенціалу будь-якої організації. Створений одного разу і не уречевлений надалі в матеріальній продукції інтелектуальний капітал стає мертвим вантажем, баластом невиправданих витрат і інвестицій, що не окупилися.

5.2. Особливості інвестицій в інтелектуальний капітал і системи мотивації

Щоб збільшити інтелектуальну міць організації, потрібно розібратися, які особливості має персонал, зайнятий інтелектуальною працею.

Персонал, зайнятий інтелектуальним трудом, характеризується: високою кваліфікацією; розвиненістю аналітичного мислення; підвищеним почуттям власної гідності; високим ступенем творчої активності; високою потребою у вдосконаленні та розвитку; ініціативністю, самостійністю та незалежністю; орієнтацією для досягнення значних результатів; прагненням до вирішення складних завдань; високою працездатністю та продуктивністю в разі роботи над цікавим проектом.

Інвестиції в розвиток персоналу можна умовно розбити на прямі та непрямі.

Загальна та спеціальна освіта покращує якість, підвищує рівень та запас знань людини, тим самим збільшуючи обсяг та якість інтелектуального потенціалу.

Інвестиції у вищу освіту сприяють формуванню висококваліфікованих фахівців, праця яких найбільше впливає на темпи економічного зростання.

Нині однією з найважливіших компонентів інвестицій у інтелектуальний потенціал є витрати навчання у процесі виробництва. Це з тим фактом, що у будь-якому навчальному проєкті до 80 % знань посідає самостійне навчання. Особливо це стосується фахівців наукомістких галузей, які змушені постійно розвивати свої знання у процесі інтенсивного розвитку високих технологій.

До навчання можуть бути як вузькоспеціальні професійні знання, управлінські та комерційні навички, так і корпоративні цінності. Компанії зазвичай використовують змішані форми навчання, а великі організації створюють собі власні навчальні центри та корпоративні університети.



Рисунок 5.2 – Інвестиції в інтелектуальний потенціал

Інвестиції в планування та мотивацію кар'єри дозволяють досягти балансу між інтересами організації та працівника, оскільки послідовне просування співробітника з низки посад сприяє реалізації конкретних цілей організації, а також розвитку інтелектуального потенціалу самого працівника та визначення ним тієї посади, на якій він міг би працювати з більшою творчою віддачою.

Інвестиції у проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) та розв'язання творчих завдань є дуже ефективними, оскільки саме застосування творчої інтелектуальної активності в процесі реалізації творчих завдань сприяє цілеспрямованому розвитку інтелектуального потенціалу особистості та інтелектуального капіталу організації.

Інвестиції у процес передачі знань – це витрати на залучення аутсорсингових та консультаційних послуг, придбання об'єктів інтелектуальної власності (патентів, ноу-хау). Сенс такої діяльності полягає у придбанні накопичених та систематизованих знань у зовнішніх аудиторій, а також у подальшому творчому розвитку отриманих знань, кінцевій їх матеріалізації у нових продуктах (послугах) та нарощуванні інтелектуального потенціалу співробітників та інтелектуального капіталу організації.

Інвестиції у спеціалізовану літературу та інформаційні видання пов'язані з придбанням знань та інформації, зафіксованих на матеріальних носіях. Оскільки для творчого процесу необхідне розвинене інформаційно-аналітичне забезпечення, цей вид інвестицій також дуже важливий.

Інвестиції в охорону здоров'я призводять до скорочення захворювань та смертності, продовження працездатного життя людини, а відтак і часу використання компанією інтелектуального капіталу. З плином життя відбувається поступове зношування фізично-інтелектуального капіталу людини, тоді як інвестиції, пов'язані з охороною здоров'я, сприяють уповільненню цього процесу.

Можна виділити такі особливості інвестицій у розвиток інтелектуального потенціалу:

– віддача інвестицій у інтелектуальний потенціал безпосередньо залежить від терміну активності його носія, тобто, від тривалості працездатного періоду;

– внаслідок інвестицій інтелектуальний потенціал накопичується та примножується;

– у міру накопичення інтелектуального потенціалу його прибутковість підвищується до певної межі, обмеженої верхньою межею активного працездатного віку, а потім знижується;

– порівняно з інвестиціями в інші різні форми капіталу інвестиції в інтелектуальний потенціал приносять велику соціально-економічну вигоду;

– визначення моменту віддачі вкладених коштів є дуже складним;

– період окупності вкладень є досить тривалим;

– інвестиції в інтелектуальний потенціал дають значний і багатопрофільний ефект для організації.

Під час практичної діяльності організації використовуються три групи методів мотивації – матеріальні, опосередковано-матеріальні та нематеріальні:

– матеріальна мотивація: співробітник отримує грошову винагороду (доплати та надбавки стимулюючого характеру, премії залежно від індивідуального вкладу співробітника та/або враховують внесок колективу, прибуток від пайової участі у власності (дивіденди з акцій, прибуток засновників), податкові схеми заохочення (безвідсоткові кредити) або кредити за зниженими ставками);

– непрямо-матеріальна мотивація: співробітник не отримує прямої грошової винагороди, але натомість – певний набір благ, які оплачує компанія (медична страховка, абонементи в спорт-клуби, харчування, проїзд у транспорті

тощо);

– нематеріальна мотивація (грамоти, дипломи, просування кар'єрними сходами, гнучкий робочий графік, участь у великих, важливих та цікавих проєктах, або мотивація роботою – участь у організаційних змінах, присвоєння різних звань тощо).

Система мотивації – комплекс методів мотивації, використовуваних організацією задля досягнення своїх цілей у забезпеченні задоволення потреб співробітників, тобто це інструмент зближення цілей компанії та співробітників.

Вирішення завдання формування і розвитку інтелектуальних активів передбачає насамперед створення баз знань, механізмів своєчасної ідентифікації інтелектуальних активів (як цільових, так і побічних), а також вирішення питань правової охорони результатів інтелектуальної діяльності. Поряд з перерахованими проблемами організації необхідно оцінювати комерційний потенціал створюваних інтелектуальних активів і здійснювати моніторинг довкілля з метою виявлення порушень виняткових прав і своєчасного припинення таких.

При управлінні процесами формування та розвитку інтелектуальних активів ухвалюються рішення щодо:

– розробки програм та визначення напрямків створення інтелектуальних активів;

– визначення потреб в інтелектуальних ресурсах, у тому числі залучення інтелектуального потенціалу сторонніх компаній (наприклад, на базі аутсорсингу);

– формування системи методів та способів збирання, передачі, обробки, зберігання та використання інформації;

– використання фондів знань;

– встановлення прав та відповідальності співробітників, задіяних у створенні та розвитку інформаційно-інтелектуальної бази організації;

– забезпечення безпеки інформації та розроблення заходів обмеження доступу до неї;

– ідентифікації та виявлення інтелектуальних активів, що підлягають правовому захисту;

– організації правового захисту, у тому числі вибору між патентуванням та засекречуванням;

– припинення недобросовісної конкуренції;

– проведення аналізу та оцінки вартості створюваних інтелектуальних активів.

5.3. Стратегічне управління інтелектуальним капіталом

Управляти інтелектуальним капіталом організації – це управляти організаційним знанням. Стратегії управління інтелектуальним капіталом можна класифікувати за різними ознаками: щодо стимулювання приросту знань в організації, збереження та класифікації знань, поширення та обміну знаннями,

оцінки, захисту знань тощо. Відповідно до циклу відтворення знань стратегії поділяються: за генеруванням нових знань; за зберіганням, систематизацією, захистом; щодо використання знань. Можна також класифікувати стратегії управління знаннями залежно від того, на відтворення якого виду інтелектуального капіталу спрямована та чи інша стратегія.

Перша стратегія – «П'ята дисципліна» – заснована на формуванні та використанні знань у рамках індивідуальної компетенції і відповідає на запитання: *«Як відбувається обмін знаннями між працівниками організації, як підвищується і використовується їхня компетенція з метою підвищення конкурентоспроможності організації?»*

Стратегія створена П. Сенге (1990) і спрямована на розвиток індивідуальної компетенції працівників шляхом їхнього навчання, проведення тренінгів, формування відповідної корпоративної культури. У сучасних умовах зросла актуальність передачі існуючих знань з однієї частини організації до іншої, завдання повторного використання раніше створених знань для вирішення нових проблем.

Організація, що (само)навчається – це організація, яка створює, набуває, передає та зберігає знання, за визначенням П. Сенге (Сендж, Senge). Вона здатна успішно змінювати форми своєї поведінки, що відображають нові знання чи проєкти.

Така організація з'являється там, де людські ресурси та талант стають найважливішим фактором продуктивності та предметом інвестицій. Зазвичай це відбувається у тих випадках, коли гнучкість стає ключовим словом. І тоді керування змінами стає найважливішою метою менеджменту. Сенге визначає організацію, що навчається, як місце, «у якому люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, яких вони насправді прагнуть, у якому вирощуються нові широкомасштабні способи мислення, у якому люди постійно навчаються тому, як вчитися разом».

Модель описує п'ять дисциплін, необхідних для формування «організації, що (само)навчається» і досягнення успіху в сучасних умовах.

Особисте вдосконалення. Організації навчаються тоді, коли навчаються люди, які там працюють. Хоча індивідуальне навчання гарантує організаційне, але другого без першого також немає. Під особистим удосконаленням розуміється дисципліна постійного уточнення та поглиблення особистого бачення, фокусування енергії, розвитку терпіння та прагнення об'єктивного сприйняття реальності.

Інтелектуальні моделі. Це міцно укорінені припущення, узагальнення і навіть картини та образи, що впливають на те, як ми розуміємо світ і як ми в ньому діємо. Дисципліна інтелектуальних моделей починається з того, що ми звертаємо «дзеркало» аналізу всередину, вчимося витягувати на поверхню наше внутрішнє уявлення про світ і піддаємо його суворій перевірці. До неї також входить здатність вести «повною мірою навчальні» розмови, у ході яких учасники можуть

висловлювати свої думки, а запропоновані ними ідеї здатні втілювати інші учасники.

Спільне бачення. На думку Сенге, для лідерів важливо вміти вибудовувати чітку картину майбутнього стану справ і робити її спільною, оскільки наявність спільного бачення спонукає людей навчатися. Таке бачення може надихати людей на проведення експериментів та інновацій. Воно також працює на зміцнення довгострокового підходу до вирішуваних завдань, що для п'ятої дисципліни є фундаментальною якістю.

Групове навчання. Під груповим навчанням розуміється «процес розвитку здібностей команди добиватися тих результатів, які дійсно хочуть отримати її члени» (Сенге, 1990). Його основа – особисте вдосконалення та спільне бачення, але наявності лише їх недостатньо. Люди повинні вміти діяти разом та злагоджено. Коли члени команди навчаються разом, це, як вважає Сенґе, призводить не лише до високих результатів діяльності організації, а й до того, що люди навчаються швидше, ніж за інших способів отримання знань.

Системне мислення. Наріжним каменем під час створення такої організації є системне мислення. Саме воно інтегрує інші дисципліни так, щоб з'явилася організація, що «навчається», і саме ця організація направляє інші дисципліни так, щоб вони були узгоджені один з одним і теоретично, і практично.

Остання з перерахованих складових, – системне мислення, – є інтегруючою, тобто об'єднує всі дисципліни. Під дисципліною наразі розуміється сукупність досліджуваних принципів і прийомів, які використовуються практично.



Рисунок 5.3 – Чинники формування організації, що навчається (П. Сенге)

Усі п'ять дисциплін слід розглядати на трьох різних рівнях (Додаток А):

– рівень прийомів того, що ви робите;

– рівень принципів як керівних ідей та уявлень;

– рівень сутності щодо приналежності до тих, хто має найвищий рівень майстерності в даній дисципліні.

Кожна дисципліна виступає як важлива координата, яку компанія повинна

вивчити. Самі ці п'ять дисциплін є цілісною системою. Якщо хоча б один із п'яти її елементів перебуває в незадовільному стані, компанія не зможе бути «організацією, що пізнає» і не зможе розраховувати на успіх.

Організація, що навчається, – це організація, яка створює, набуває, передає та зберігає знання. Вона здатна успішно змінювати форми своєї поведінки, що відображають нові знання чи проєкти. Організація, що самонавчається, з'являється там, де людські ресурси і талант стають найбільш важливим фактором продуктивності і метою інвестицій. Зазвичай це відбувається за умов, коли гнучкість стає ключовим словом. І тоді управління змінами стає найважливішою метою менеджменту.

Сенге визначає організацію, що навчається, як місце, «в якому люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, яких вони насправді прагнуть, у якому вирощуються нові широкомасштабні способи мислення, у якому люди постійно навчаються навчатися разом».



Рисунок 5.4 – Принципи практичної діяльності організації, що навчається

Американський психолог Майк Педлер (M. Pedler) у 1991 році запропонував одинадцять ознак організації, що навчається. До них відносяться:

– навчальний, гнучкий підхід до стратегії;
– активна участь співробітників у виробленні стратегії та тактики організації;
– використання інформації переважно для розуміння того, що відбувається з метою прийняття правильних рішень, а не як підстава для винагороди чи покарання;
– облік та контроль, що сприяють розвитку організації;
– внутрішній обмін послугами між підрозділами;
– гнучка система заохочень;

– «структура, що надає можливості» (підрозділи розглядаються, швидше, як тимчасова структура, яка за потреби може бути змінена);

– вивчення усіма працівниками стану середовища;

– постійний обмін досвідом із партнерами, клієнтами;

– атмосфера в організації, що сприяє навчанню;

– можливості саморозвитку для працівників.

Управління знаннями перетворюється на найважливіший фактор створення благ і забезпечує конкурентні переваги лише за умов, якщо в самій концепції воно розглядається не як структурна ланка контролю, а розуміється і формується в контексті орієнтації на зміну парадигм.

Друга стратегія заснована на формуванні та використанні знань у рамках внутрішньої структури та відповідає на запитання: *«Як використовується обмін знаннями між окремими елементами внутрішньої структури організації з метою підвищення її конкурентоспроможності?»*

До елементів внутрішньої структури належать інформаційні системи, бази даних, оргструктури, авторські права, патенти, ноу-хау, ліцензії тощо. У рамках другої стратегії можна формувати та розвивати внутрішньокорпоративні інформаційні системи, здійснювати їхнє наповнення даними про технологічні та маркетингові можливості, про передовий досвід здійснення тих чи інших функцій. Ще одна форма реалізації другої стратегії полягає у діях, спрямованих на *збільшення віддачі від наявних нематеріальних активів*. Наприклад, система офісного управління може бути продана іншим компаніям. Можуть бути продані також патенти та ліцензії.

Третя стратегія заснована на формуванні та використанні знань у рамках зовнішньої структури і відповідає на запитання: *«Як використовується обмін знаннями між елементами зовнішньої структури організації?»* До елементів зовнішньої структури, як відомо, відносяться зв'язки з клієнтами, постачальниками, конкурентами, місцевою спільнотою, а також торгові марки та імідж організації.

Ця стратегія спрямовано на побудову ефективних зовнішніх зв'язків організації, які збільшують конкурентоспроможність, сприяють ефективному використанню її переваг. Ця стратегія спирається на маркетингові технології, спрямовані на розвиток відносин із постачальниками, працівниками, акціонерами, місцевими спільнотами тощо.

Можна виділити три аспекти третьої стратегії: формування іміджу, управління торговою маркою, і навіть управління взаємодією окремих елементів середовища організації.

Четверта стратегія заснована на обміні знаннями між індивідуальною компетенцією співробітників та зовнішньою структурою організації та відповідає на запитання: *«Як співробітники підвищують компетенцію споживачів, постачальників та інших контрагентів, а також як споживачі, постачальники та акціонери, у свою чергу, підвищують компетенцію персоналу?»*

Ця стратегія містить прийоми та методи взаємодії зі споживачами, які підвищують індивідуальну компетенцію співробітників організації. Це може відбуватися різними шляхами, передусім шляхом прямого контакту зі споживачами. Однією з найпопулярніших технологій управління знаннями у світовій практиці став бенчмаркінг. Бенчмаркінг – особлива управлінська процедура, яка полягає в тому, що в практику роботи організації впроваджуються технології, стандарти та методи роботи найкращих організацій-аналогів.

П'ята стратегія заснована на обміні знаннями між індивідуальною компетенцією та внутрішньою структурою і відповідає на запитання: *«Як індивідуальна компетенція співробітників сприяє побудові елементів внутрішньої структури організації та, відповідно, як можна підвищити індивідуальну компетенцію за допомогою елементів внутрішньої структури?»* Ця стратегія стосується, переважно, перенесення індивідуального знання у внутрішньокорпоративні системи та закріплення його там з метою широкого використання іншими співробітниками – трансформації індивідуальних знань у колективні знання.

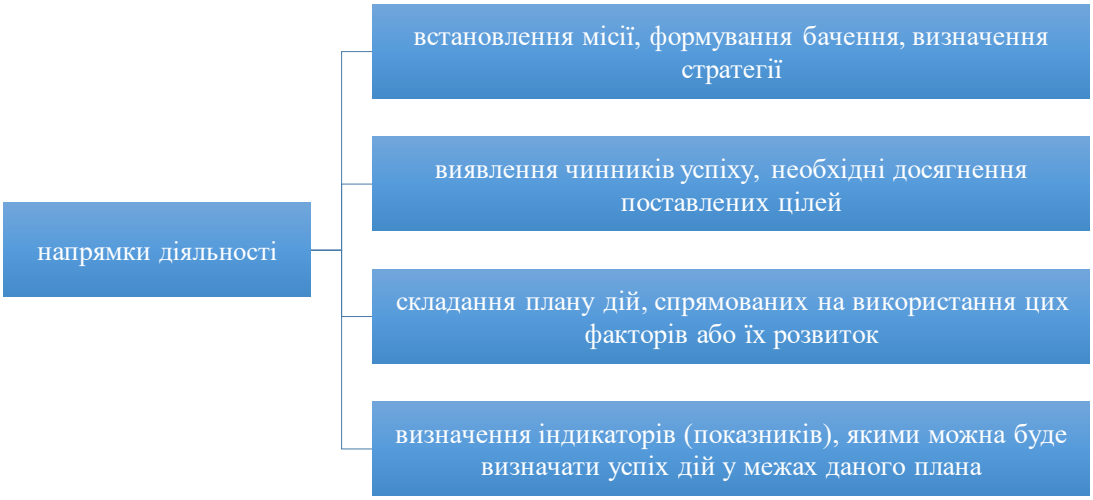


Рисунок 5.5 – Стратегія Скандія-Навігатор

Шоста стратегія заснована на обміні знаннями між елементами зовнішньої та внутрішньої структури і відповідає на запитання: *«Як здійснюється потік знань із зовнішніх у внутрішні структури і, навпаки, із внутрішніх у зовнішні структури організації?»*

Стратегія передбачає перенесення знань із сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами організації у внутрішньокорпоративні системи для закріплення їх там із метою широкого використання співробітниками. У рамках цієї стратегії здійснюються систематичні опитування споживачів, формуються бази даних про споживачів та їх переваги з метою підвищення якості обслуговування.

Сьома стратегія – це стратегія, що спирається на рух знань одночасно між усіма видами інтелектуального капіталу. Це – система управління знаннями, яка поширюється на всі види активів організації. Однією з таких стратегій є стратегія

компанії Скандія, яку називають Навігатор.

Едвінссон почав працювати над питаннями людського капіталу в Skandia в 1991 році. Він розробив матрицю – Навігатор Скандія (Skandia Navigator), – інструментарій, що дозволив виявити та збільшити інтелектуальний капітал у підрозділі. Навігатор показує, як людський капітал створює фінансову цінність компанії. Зазвичай, ця модель використовується для планування бізнесу. Автор пропонує загальні перспективи на основі минулого (орієнтація на фінансові показники), сьогодення (орієнтація на споживача, процеси та людський фактор) та майбутнього (орієнтація на оновлення та розвиток) компанії.

За допомогою Навігатора Скандія компанія може уявити свої цілі у вигляді більш конкретних факторів, а потім виміряти ці фактори на рівні окремих співробітників, групи, напрямки діяльності та на корпоративному рівні. Вивчаючи ступінь реалізації кожного з визначальних для успіху факторів на кожному рівні, Скандія може легко виявити те, що є джерелом фінансових показників організації.

Едвінссон стверджує, що капітал компанії складається з двох компонентів: фінансового та інтелектуального.

– фінансовий капітал адекватно відображається у річному звіті, який є також його документальним підтвердженням;

– інтелектуальний капітал, навпаки, нерідко утворений прихованими цінностями, і тому його так важко підрахувати.

Заснована на цих ідеях модель Навігатор Скандія акцентує увагу на п'яти аспектах діяльності компанії:

– фінансовий аспект – відображається у традиційному балансовому звіті компанії та її звіті про прибутки та збитки з їх детальними показниками роботи компанії у минулому;

– споживчий аспект – охоплює всі питання щодо клієнтів компанії;

– процесний аспект – процеси, завдяки яким компанія може продовжувати свою діяльність та домагатися підвищення її ефективності;

– аспект оновлення та розвитку – інновації, дослідження та розробки, творчість та винахідництво, які необхідні, щоб компанія могла успішно функціонувати і в майбутньому;

– людський капітал – сума знань і навичок співробітників організації, їх прагнення до нововведень і здібностей до виконання завдань.

Найважливішою причиною розробки цієї моделі є те, що інтелектуальний капітал утворюється внаслідок інтеграції людського та структурного капіталів. Людський капітал організації не належить. Людський фактор має особливе значення для будь-якої компанії, тому що він більшою мірою створює інтелектуальний капітал. Таким чином, людський аспект служить сполучною ланкою між чотирма іншими.

Приклади показників оціночної системи Л. Едвінссона:

– фінансова проєкція: частка виручки від нових клієнтів; приріст валового

прибутку;

– клієнтська проєкція: приріст клієнтів; приріст «повторних» клієнтів;

– процесна проєкція: частка всіх «збоїв»;

– проєкція людського капіталу: плинність кадрів; індекс кваліфікації.

Управлінська технологія рекомендує кожному підрозділу, навіть кожному працівнику планувати власну діяльність відповідно до певного шаблону. По кожному напрямку дій встановлюються відповідні індикатори, що відображають різні аспекти діяльності підрозділу чи корпорації загалом: фінансовий; людський; клієнтський; бізнес-процес; оновлення та розвитку.

Іншими словами, Навігатор підказує кожному підрозділу та кожному працівнику, що, плануючи ті чи інші конкретні дії, доцільно продумати:

– якими будуть фінансові наслідки, як вони позначаться на найважливіших фінансових показниках роботи підрозділу чи компанії загалом;

– які будуть наслідки з погляду людського капіталу, тобто як вони позначаться на індивідуальній компетенції працівників, на їхньому складі, мотивації та інше;

– як ці дії позначаться на клієнтах, на їхній прихильності до компанії, чи залучать заплановані дії нових клієнтів, чи ні;

– як зміняться основні бізнес-процеси, їхня ефективність, чи стануть вони більш гнучкими, прозорими для клієнтів;

– як дії, які були заплановані, вписуються в загальні стратегічні плани розвитку, що вони змінюють, які нові елементи вносять тощо.

У цілому, положення Навігатора значною мірою відповідають загальним підходам, які використовуються в управлінні знаннями, а також спираються на базові положення теорії стратегічного планування.

Висновки

Метою управління інтелектуальним капіталом організації є досягнення максимального результату від використання інтелектуального капіталу при мінімізації витрат на нього, що виникають у процесі діяльності організації, а також за умови забезпечення розвитку та збільшення людського капіталу. Таким чином, мета управління інтелектуальним капіталом має не тільки суто економічний характер (максимізація прибутку), а й соціальний характер (розвиток персоналу та суспільства загалом).

Завдання управління інтелектуальним капіталом організації поширюються на дві функціональні сфери (функції): управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу; управління комерціалізацією інтелектуального капіталу.

Стратегії управління знаннями спрямовані на те, щоб створити нову вартість, реалізовану в продуктах, людях та в процесах, за допомогою раціонального

формування та використання знань в організаціях. Основна мета цих стратегій – збільшення ефективності використання всіх наявних ресурсів організації, впровадження інновацій, удосконалення обслуговування клієнтів, зниження втрат від інтелектуальних активів, що не використовуються.

Усі стратегії управління інтелектуальним капіталом можна представити у вигляді семи самостійних базових стратегій, і навіть їх комбінацій. Три стратегії спрямовані на розвиток основних видів інтелектуального капіталу – людського, організаційного та клієнтського капіталу. Ще три – на спільний розвиток двох суміжних видів інтелектуального капіталу – людського та організаційного; людського та клієнтського капіталу; організаційного та капіталу відносин. Сьома стратегія спрямовано одночасно на розвиток всіх трьох видів інтелектуального капіталу.

Контрольні питання

1. Яка мета управління інтелектуальним капіталом?
2. У чому полягають завдання управління інтелектуальним капіталом?
3. Які функції виконує управління інтелектуальним капіталом?
4. Які фактори впливають на процес управління інтелектуальним капіталом?
5. Хто є суб'єктами управління формуванням і розвитком інтелектуального капітал?
6. На яких рівнях відбувається управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу?
7. Охарактеризуйте принципи управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу.
8. Що передбачає розвиток інтелектуального капіталу та підвищення інтелектуальної активності персоналу?
9. Які є види інвестицій в інтелектуальний потенціал?
10. Охарактеризуйте класифікацію методів оцінки інтелектуального капіталу К. Свейбі.
11. У чому полягає метод, заснований на створенні системи показників (Scorecard Methods – SC)?
12. Охарактеризуйте методи ринкової капіталізації – Market Capitalization Methods – MCM.
13. Дайте характеристику методам прямого виміру інтелектуального капіталу – Direct Intellectual Capital Methods.
14. Які особливості методів віддачі на активи (підхід, що ґрунтується на окупності активів, Return on Assets Methods – ROA)?
15. Охарактеризуйте метод Навігатор Скандія (Scandia Navigator).

16. У чому полягає метод співвідношення ринкової та балансової вартості організації?

17. Що означає коефіцієнт Тобіна?

18. У чому полягає суть моделі Economic Value Added (EVA)?

19. У чому полягає сутність базових стратегій управління інтелектуальним капіталом в організації?

20. Які особливості організації, що навчається?

Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Тема: Сутність теорій та концепцій управління інтелектуальним капіталом.

Мета: Отримати знання щодо основного змісту теорій та концепцій управління інтелектуальним капіталом.

Порядок виконання завдання

Вказати відповідність концепцій управління інтелектуального капіталу їх внеску у розвиток теорії управління інтелектуального капіталу, використовуючи інформацію, наведену нижче:

А. Теорія людського капіталу	1. Дослідження підходів до управління знаннями та методів трансферту знань
Б. Концепції економічного зростання	2. Розробка підходів до визначення сутності інформації та методів її кількісної оцінки
В. Теорія знань	3. Вивчення природи людського капіталу та усвідомлення його рівноправного статусу в порівнянні з іншими формами капіталу, що мають здатність приносити прибуток
Г. Класична економічна теорія	4. Усвідомлення важливості формування в організації здатності до безперервного навчання та виявлення характеристик учнівської організації
Д. Концепція організаційного навчання та організації, що навчається	5. Розуміння технічної інновації як економічного засобу, який може бути використаний підприємцем з метою отримання вищого прибутку
Е. Нові теорії економічного зростання	6. Дослідження сутності та структури інтелектуального капіталу, а також функцій та методів менеджменту інтелектуального капіталу
Ж. Економічна теорія інформації	7. Введення поняття людського (гуманітарного) капіталу, під яким розумілася кількість та якість людської здатності до праці
З. Теорія інтелектуального капіталу	8. Розгляд науково-технічного прогресу як внутрішнього чинника економічного зростання

Практичне заняття 2.

Тема: Базові ідеї теорій та концепцій управління інтелектуальним капіталом.

Мета: Ідентифікувати тези на предмет приналежності до певної теорії та концепції управління інтелектуальним капіталом.

Порядок виконання завдання:

1. Вибрати два висловлювання і визначити теорію або напрямок управління інтелектуальним капіталом, що характеризує обрана теза за своєю сутністю:

А. Накопичення людського капіталу сприймається як результат діяльності системи освіти. Вона забезпечує технологічний прогрес, тому що витрати на освіту збільшують запас людського капіталу і в такий спосіб покращують здатність економіки виробляти нові ідеї, даючи їй порівняльні переваги у наукомістких галузях.

В. На підставі своєї моделі П. Ромер сформулював чотири основні ознаки природи економічного зростання: технічний прогрес відбувається завдяки діяльності людей; фізична діяльність допускає копіювання; у ринковій економіці функціонує велика кількість підприємств; знання є благом, їх можуть використовувати одночасно багато хто, але індивід може тимчасово отримувати монопольну ренту на відкриття (знання).

С. У 1996 році Л. Едвінссон та П. Салліван сформулювали припущення про те, що вигодою компанії є трансформація інновацій, вироблених персоналом, на інтелектуальні активи, на які фірма може отримати майнові права. Кожен із цих активів вироблений людськими знаннями, і саме їхня сукупність визначає приховані джерела цінності, що наділяють компанію нетрадиційно високою ринковою оцінкою. При цьому дослідники зазначали, що головним завданням менеджерів інтелектуального капіталу є трансформація людських ресурсів на інтелектуальні активи.

2. Навести свої аргументи «за» або «проти» з обраною думкою і спробувати її розвинути.

Практичне завдання 3.

Тема: Підходи до структуризації інтелектуального капіталу.

Мета: Аналіз підходів до сутності та структури інтелектуального капіталу.

Порядок виконання завдання

Необхідно розділитись на групи по 3 – 5 осіб. Заняття відбувається у вигляді дискусії. Кожне із дискусійних питань обговорюється спочатку в робочих підгрупах, а потім – в аудиторії.

Питання для обговорення

1. Як можна сформулювати загальне визначення інтелектуального капіталу?

2. Чому інтелектуальний капітал можна віднести до однієї з форм капіталу підприємства?

3. Що спільного та різного можна виявити при порівняльному аналізі структур інтелектуального капіталу, запропонованих Т. Стюартом та Л. Едвінссоном?

4. Які переваги та недоліки притаманні структуризації інтелектуального капіталу відповідно до підходів Т. Стюарта та Л. Едвінссона?

5. У чому принципова різниця між людським капіталом та інтелектуальними активами?

6. Які характеристики мають інтелектуальні активи?

7. Що є більш вузьким поняттям – «інтелектуальні активи» чи «інтелектуальна власність»?

8. У чому різниця між інтелектуальними активами, інтелектуальною власністю та нематеріальними активами?

9. Спробуйте критично проаналізувати існуючі підходи до структуризації інтелектуального капіталу та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення цих концепцій.

Практичне завдання 4.

Тема: Чинники конкурентоспроможності інтелектуального товару.

Мета: Вивчити особливості ринку інтелектуальних продуктів.

Порядок виконання завдання:

1. Визначити характеристики чинників конкурентоспроможності інтелектуального товару (ступінь «відчуженості» від творців, ступінь новизни, ступінь правового захисту, швидкість морального зношування, технічний рівень, передбачувана ціна, очікувана гострота конкуренції, потенційна можливість розширення ринку).

2. Виділити три особливості, які здатні найбільш впливати на процес комерціалізації обраного нематеріального об'єкта (інтелектуального продукту).

ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЇ І ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ

Мета вивчення теми: з‘ясувати чинники управління інтелектуальним капіталом організації; розглянути методи оцінювання інтелектуального капіталу; визначити особливості інформаційних технологій управління інтелектуальним капіталом; здійснити аналіз впливу внутрішньоорганізаційних комунікацій на ефективність управління інтелектуальним капіталом організації.

План

6.1. Чинники управління інтелектуальним капіталом.
6.2. Методи оцінювання інтелектуального капіталу.
6.3. Інформаційні технології управління інтелектуальним капіталом.
6.4. Внутрішньоорганізаційні комунікації.
Висновки.
Контрольні питання.
Практичні завдання.

Ключові слова: чинники управління інтелектуальним капіталом, методи оцінювання інтелектуального капіталу, інформаційні технології управління інтелектуальним капіталом, внутрішньо організаційні комунікації

6.1. Чинники управління інтелектуальним капіталом

Управління інтелектуальним капіталом є складним процесом, вплив на який надає багато різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Склад факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на процес управління, представлений на рис. 6.1.

Наявність прямих та зворотних комунікаційних каналів із зовнішніми партнерами, чинники довкілля, взаємини з партнерами впливають на процес отримання інформації про діяльність компанії та її становище на ринку, що позначається насамперед на формуванні та використанні маркетингових інтелектуальних активів.

Політико-правове середовище має особливе значення при розгляді питань забезпечення правової охорони результатів інтелектуальної праці та припинення недобросовісної конкуренції.

Наявність чи відсутність конкурентів у цій галузі науки і техніки безпосередньо впливає на процес формування та використання науково-виробничих інтелектуальних активів та інформаційно-інтелектуальних продуктів. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування портфеля прав на об’єкти інтелектуальної власності, який може служити інструментом впливу на товарні

ринки та засобом захисту цілого сектора ринку, створюючи сприятливі умови для інтенсивного розвитку конкретної галузі науки та техніки.

Наявність прямих і зворотних зовнішніх комунікаційних каналів з аудиторіями впливає на процес обміну інформацією про різні аспекти діяльності з управління інтелектуальними активами із зовнішнім середовищем. Цей фактор має особливе значення, оскільки саме інформація є основним ресурсом створення інтелектуального продукту.

Місткість існуючого та потенційних ринків впливає на процес вироблення напрямів та принципів політики організації у галузі створення та використання інтелектуальних активів, зокрема визначення бажаного обсягу та структури інтелектуальних активів з урахуванням перспектив реалізації інформаційно-інтелектуальних продуктів на ринку.

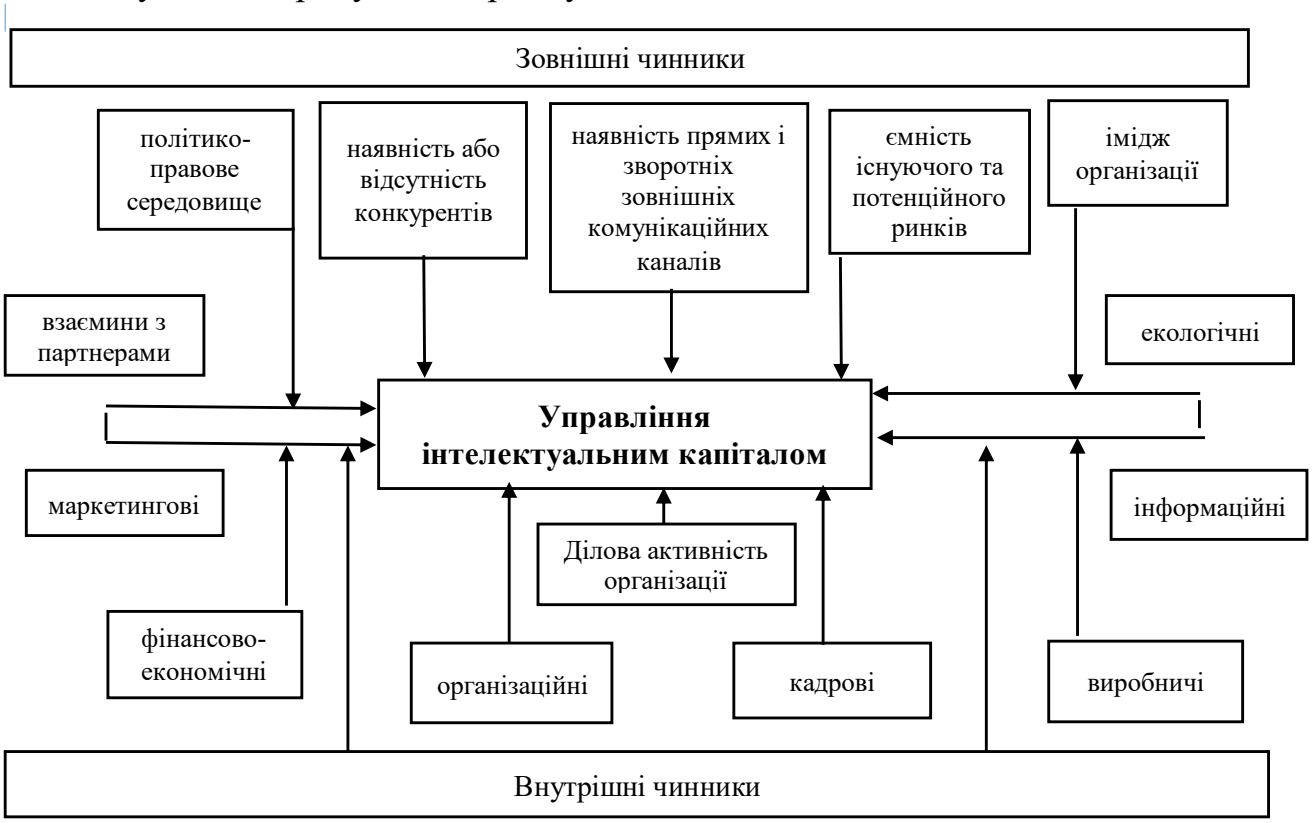


Рисунок 6.1 – Фактори впливу на управління інтелектуальним капіталом

Зовнішній імідж організації впливає процес взаємодії організації з його контрагентами, що впливає функціонування всіх підсистем організації.

Екологічна обстановка та існуючі екологічні норми повинні враховуватися під час проведення НДДКР та організації виробництва, що впливає на процес формування науково-виробничих інтелектуальних активів.

Чинники внутрішнього середовища. Маркетингові чинники визначаються маркетингової стратегією компанії, використанням патентної інформації під час проведення маркетингових досліджень, стадією життєвого циклу наукомісткої

продукції, конкурентоспроможністю продукції та іншими особливостями організації маркетингу.

Фінансово-економічні фактори визначаються фінансово–економічним становищем організації, наявністю джерел фінансування, обліковою політикою організації в галузі нематеріальних активів, рівнем розвитку методичного забезпечення оцінки вартісних показників інтелектуальних активів та ефективності їх створення та використання та іншими особливостями управління фінансами.

Організаційні фактори визначаються рівнем кваліфікації менеджерів та управлінців, механізмами організаційного забезпечення процесів управління, системами організації документообігу та іншими особливостями організації процесів взаємодії підрозділів, які беруть участь у створенні та використанні інтелектуальних активів.

Кадрові чинники визначаються інтелектуальним потенціалом кадрів, емоційно-психологічною сумісністю учасників робочих груп та іншими особливостями організації творчого процесу.

Інформаційні чинники визначаються наявністю обчислювальної техніки, спеціалізованого програмного забезпечення, рівнем організації внутрішньофірмового обміну інформацією, рівнем організації системного адміністрування та іншими особливостями організації управління інформаційними потоками.

Виробничі чинники визначаються обсягами виробництва, номенклатурою продукції, рівнем наукоємної продукції, рівнем технічного та технологічного оснащення, сферою науково-виробничої діяльності та іншими особливостями організації виробничої діяльності.

Ділова активність організації, що включає всі аспекти його діяльності, надає прямий чи опосередкований вплив на ефективність функціонування системи управління інтелектуальними активами, оскільки процес управління інтелектуальними активами передбачає виконання низки основних функцій виробничої, маркетингової, кадрової, фінансової та іншими підсистемами організації. Якість виконання цих функцій своєю чергою залежить від фінансової, інвестиційної, інноваційної, виробничої, маркетингової, організаційної та кадрової активності організації.

6.2. Методи оцінювання інтелектуального капіталу

Оцінка інтелектуального капіталу має насамперед на меті підвищення ефективності управління компанією і зорієнтована переважно на внутрішнє середовище організації. Оцінка вартості об'єктів інтелектуальної власності (як одного з елементів інтелектуального капіталу) більшою мірою зорієнтована на процес комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності у зовнішньому середовищі.

Методи оцінки інтелектуального капіталу, на думку К. Свейбі, доцільно типологізувати за 4 групами:

Метод, що ґрунтується на створенні системи показників (Scorecard Methods – SC). Спочатку визначаються різні складові інтелектуального капіталу та розробляються показники та індекси, які далі будуть представлені в системі показників або у діаграмах. Дана група методів ґрунтується на індикаторах та індексах, які визначаються за допомогою підрахунків очок та балів.

Головний недолік цієї групи полягає в тому, що результати оцінки мають інформаційний характер і не дозволяють дати грошову оцінку вартості інтелектуального капіталу (Skandia Navigator Balanced Score Card, Value Chain Score Board, Business IQ та інші).

Методи ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods – MCM). Дані методи передбачають, що різниця, отримана між ринковою та балансовою вартістю активів, є ціною інтелектуального капіталу.

До недоліків необхідно віднести умовність визначення інтелектуального капіталу та обмеження виділення з різниці між цінами таких факторів, як ділова репутація та партнерські зв'язки компанії (Tobin's Q, Market-to-Book Value та інші).

Методи прямого виміру інтелектуального капіталу (Direct Intellectual Capital Methods). До цієї категорії належать усі методи, що ґрунтуються на оцінці окремих компонентів інтелектуального капіталу. Після оцінки окремих частин капіталу, виводиться інтегральна оцінка інтелектуального капіталу компанії, і навіть її працівників (Intellectual Asset Valuation, Technology Broker та інших).

Методи віддачі на активи (підхід, заснований на окупності активів; Return on Assets Methods – ROA). Додана ціна (доподатковий прибуток організації) зіставляється з відповідними активами організації. Коефіцієнт рентабельності активів порівнюється з аналогічним показником для галузі загалом. Щоб обчислити середній додатковий прибуток від інтелектуального капіталу, отримана різниця множиться на матеріальні активи організації. Далі шляхом дисконтування одержуваного грошового потоку можна оцінити вартість інтелектуального капіталу (EVA, VAIC, Calculated Intangible Value тощо).

Дана група методів також не позбавлена недоліків, зокрема до них можна віднести відсутність розмежування інтелектуального капіталу та різних форм нематеріальних активів, таких як бази даних, програмне забезпечення тощо, але, незважаючи на цей недолік, кількісна оцінка інтелектуального капіталу даної групи методів дозволяє найточніше оцінити як розмір капіталу і ступінь впливу результати діяльності організації**.**

Розглянемо більш детально деякі з вище зазначених методів.

Ринкова/балансова вартість та коефіцієнт Тобіна (Market-to-Book Ratio та Tobin`s Q). Метод співвідношення ринкової та балансової вартості організації є одним з найбільш відомих способів оцінки величини індивідуального капіталу завдяки своїй простоті та доступності. Основне припущення такої моделі полягає в

тому, що інтелектуальний капітал є різницею між величиною ринкової вартістю компанії та її балансовою вартістю, взятою з фінансових звітів. Зазвичай використовується відношення двох величин для того, щоб усунути зовнішні макроекономічні фактори (наприклад, рівень відсоткової ставки), які, як очікується, мають приблизно однаковий вплив на зміну ринкової вартості (капіталізації) компаній.

Коефіцієнт Тобіна – аналогічний показник, крім того, що у знаменнику використовується не балансова вартість активів (первісна вартість з відрахуванням нарахованої амортизації), а відновна вартість – вартість активів компанії над ринком за умови їх заміщення.

Аудит інтелектуального капіталу (Technology Broker). Модель запропонована Брукінг і стала однією з перших моделей, яка пропонувала грошовий вираз вартості інтелектуального капіталу та його компонентів. Брукінг розглядає інтелектуальний капітал як поєднання чотирьох основних елементів – ринкових активів, інтелектуальної власності, людських активів та інфраструктурних активів. Вартість інтелектуального капіталу оцінюється на основі діагностики відповідей на 20 питань, які характеризують ці чотири основні компоненти інтелектуального капіталу.

Модель EVA (Модель Economic Value Added). Представлена консалтинговою компанією Stern Stewart як всебічна модель оцінки ефективності діяльності компанії, яка використовує змінні бюджетування капітальних видатків, фінансового планування, постановки цілей, комунікації з акціонерами, механізму винагороди менеджерів тощо. EVA є різницею між чистим операційним доходом після сплати податків і вартістю капіталу (як акціонерного, так і боргового). У загальному випадку, мета розрахунку EVA полягає в тому, щоб отримати прибуток, близький до реальних фінансових результатів, і порівняти цю норму з капітальною базою, яка також виражена в термінах фінансового еквівалента.

Монітор нематеріальних активів (Intangible Asset Monitor). Запропоновано К. Е. Свейбі. Використання монітора Свейбі передбачає встановлення індикаторів на основі стратегічних цілей компанії для того, щоб оцінити чотири аспекти створення нової вартості за допомогою інтелектуального капіталу. Відповідно до нього інтелектуальний капітал оцінюється через аналіз та агрегування 164 індикаторів (з них 91 – для оцінки інтелектуальний капітал, 73 – традиційні показники), які використовуються для оцінки п'яти основних компонентів: фінанси; клієнти; процеси; оновлення та розвиток; персонал.

Метод ланцюжка вартості (Value Chain Scoreboard). Цей метод був запропонований Барухом Левом у 2001 році і є матрицею нефінансових індикаторів, які збираються в три категорії згідно з циклом розвитку інтелектуальних активів: відкриття, впровадження та комерціалізація.

Коефіцієнт доданої вартості інтелектуального капіталу (Value Added Intellectual Coefficient). Методологія VAIC розроблена в 1998 році Анте Пуликом,

пропонує обчислювальну базу щодо широкого емпіричного дослідження. З формальної точки зору VAIC є сумою трьох показників: CEE (capital employed efficiency) – ефективності зайнятого капіталу; HCE (human capital efficiency) – ефективності людського капіталу; SCE (structural capital efficiency) – ефективність структурного капіталу. Отже, VAIC оцінює не саму величину інтелектуального капіталу, а ефективність його використання. Основне співвідношення виглядає так:

$VAIC = CEE_i + HCE_i + SCE_i$.

Показник цитування патентів (Citation-weighted Patents). Американська компанія Dow Chemical стала першою корпорацією, яка почала використовувати показники цитованості патентів як певний зріз величини інтелектуального капіталу організації в практичній діяльності та надавати агреговану інформацію зовнішнім користувачам. Згідно з цим методом інтелектуальний капітал та його ефективність оцінюються на основі впливу НДДКР на ряд індикаторів, таких як кількість патентів та відношення вартості патентів до обороту компанії.

Метод «The Value Explorer». Цей метод був розроблений нідерландським підрозділом аудиторської компанії KPMG у ході проєкту вивчення нових підходів до оцінки інтелектуальних активів. Аналітики обчислюють та розподіляють вартість інтелектуального капіталу між п'ятьма видами активів: активами; навичками та неявними знаннями; колективними цінностями та нормами; технологіями та явними знаннями; основними та управлінськими процесами.

Метод побудований на основі концепції ключових компетенцій, яка використовується для ідентифікації стратегічно важливих компонентів інтелектуального капіталу організації. Методика є п’ятикроковою моделлю, для реалізації якої необхідно:

– ідентифікувати компоненти шляхом складання ключових компетенцій організацій;

– провести оцінку вартості з використанням опитувальника, який дозволяє оцінити додану вартість, конкурентоспроможність, потенціал, стійкість та надійність виділених ключових компетенцій;

– провести фінансову оцінку інтелектуального капіталу шляхом розподілу частки очікуваного нормованого прибутку організації за ключовими компетенціями;

– розробити план заходів для менеджменту та рекомендації щодо покращення управління інтелектуальним капіталом на основі виконаної роботи;

– розробити шаблон звіту про стан інтелектуального капіталу менеджменту.

До переваг методу можна віднести наступні аргументи:

– це вбудований підхід, тобто всі елементи інтелектуального капіталу розглядаються в сукупності як ресурси наявних та потенційних ключових компетенцій;

– це інструментальна методологія, тобто методика кілька разів була впроваджена практично, що дозволило розробникам виділити критичні чинники

для успішного впровадження;

– метод має стратегічну спрямованість, оскільки створено передусім для поліпшення та оптимізації управління інтелектуальним капіталом.

Таблиця 6.1 – Порівняльний аналіз методів оцінки інтелектуального капіталу

Метод	Переваги	Недоліки
Ринкова/балансова вартість та коефіцієнт Тобіна	простота надійні вихідні дані зручність використання у панельних дослідженнях	не враховується більшість зовнішніх факторів концептуальна суперечливість необхідність наявності розвиненого фінансового ринку
Аудит інтелектуального капіталу	Інструментально-практична спрямованість емпірична апробація	суперечливий перехід до кількісних результатів значний ступінь суб'єктивності процедури
Навігатор Скандія	перша таксономія інтелектуального капіталу включення капіталу клієнтів до моделі фундаментальна широта	внутрішня суперечність ряду індикаторів залежність індикаторів ускладненість моделі
Модель *EVA*	простота методичних засад	агрегованість оцінки інтелектуального капіталу негативні емпіричні результати
Монітор нематеріальних активів	стратегічна спрямованість деяка емпірична апробація	суб'єктивність вибору індикаторів значна прив'язка до організаційної культури
Оцінка на основі обліку доходу від інтелектуального капіталу	певна емпірична підтримка схожість із традиційним способом оцінки гудвілу	фундаментальна слабкість основних припущень суб'єктивність значної кількості вхідних даних
Метод ланцюжка вартості	урахування стадій інноваційного циклу унікальні нефінансові індикатори	концептуальна сутність моделі відсутність емпіричної підтримки
Коефіцієнт доданої вартості інтелектуального капіталу	стандартизована оцінка ефективності інтелектуального капіталу надійні вхідні дані	суперечливі емпіричні результати слабкість оцінки структурного капіталу
Показник цитування патентів	велика емпірична підтримка	оцінюється лише один аспект інтелектуального капіталу
Метод “TheValue Explorer”	стратегічна спрямованість інструментальна методологія	суб'єктивний перехід від якісних оцінок до кількісних показників недостатньо розроблена діагностична частина
Модель реальних опціонів	нелінійна модель урахування стратегічної гнучкості інтелектуального капіталу	складний математичний та обчислювальний апарат відсутність розвиненої методології для оцінки інтелектуального капіталу

Серед недоліків можна виділити:

– недостатньо певна діагностична частина – виділення ключових компетенцій є переважно творчий процес;

– не підходить для надання інформації щодо інтелектуального капіталу

зовнішнім користувачам;

– здійснюється суб'єктивний перехід від якісних оцінок до кількісних показників.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard). Одна з найвідоміших систематичних моделей використання нефінансових показників у стратегічному управлінні. Діяльність компанії оцінюється за допомогою індикаторів, які характеризують чотири основні напрямки: фінансовий, клієнтський, процесний, навчання. Індикатори будуються з урахуванням стратегічних цілей компанії.

На основі проведених емпіричних досліджень Роберт Каплан і Девід Нортон довели, що успішні компанії враховують, як мінімум, чотири перспективи: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та розвиток.

Ці чотири перспективи мають давати відповіді на різні питання:

– Перспектива «Фінанси»: яку думку ми маємо створити у наших акціонерів, щоб досягти фінансових успіхів?

– Перспектива «Клієнти»: яку думку ми маємо створити у наших клієнтів, щоб реалізувати своє бачення майбутнього?

– Перспектива «Внутрішні бізнес-процеси»: у яких бізнес-процесах ми маємо досягти досконалості, щоб задовольнити запити наших акціонерів та клієнтів?

– Перспектива «Навчання та розвиток»: як ми маємо підтримувати здатність змінюватися та вдосконалюватися, щоб реалізувати своє бачення майбутнього?

Модель реальних опціонів.

Використання цієї моделі передбачає оцінку елементів інтелектуального капіталу як реальних опціонів (реальний опціон – англ. Real Option, франц. Option réelle – це право, але не обов'язок ухвалити управлінське рішення щодо функціонування компанії). Теорія реальних опціонів забезпечує підхід для оцінки можливостей, що випливають із існування інтелектуального капіталу організації. Реальним опціоном є опціон, що ґрунтується на нефінансових активах (на відміну від фінансового опціону).

Зазвичай використовують підходи та змінні згідно з моделлю Блека – Шольця, на якій заснована традиційна теорія оцінки фінансових опціонів. Як вхідні дані моделі використовуються нефінансові дані.

6.3. Інформаційні технології управління інтелектуальним капіталом

Інформаційний ресурс та інтелектуальний капітал стали основними факторами розвитку сучасного суспільства та світової економіки загалом. Інформаційний ресурс, що включає знання і дані, входять до складу накопиченого і чинного людського капіталу, є його базою і фундаментом

Нові виробничі технології – це комплекс процесів проєктування та

виготовлення на сучасному технологічному рівні індивідуалізованих матеріальних об'єктів різної складності, вартість яких можна порівняти з вартістю товарів масового виробництва. Включають у себе: цифрове проєктування та моделювання, суперкомп'ютерний інжиніринг, адитивні та гібридні технології.

Використання програмних продуктів дозволяє ефективне використання ресурсів, бізнес – цілі досягаються за рахунок скорочення часу на планування найбільш оптимального варіанта виробництва, забезпечення прозорості та управління на основі даних, отриманих у режимі реального часу.

Основні функції сучасних інформаційних технологій управління інтелектуальним капіталом організації – пошук, збирання, обробка, зберігання необхідних даних, вироблення нової інформації, вирішення тих чи інших оптимізаційних завдань. У результаті такої обробки первинної інформації виходить інформація нової якості, на основі якої виробляються оптимальні управлінські рішення. Інноваційна активність промисловості визначає можливості зростання ефективності виробництва та перспективи конкурентоспроможності компанії.

Застосування інформаційних технологій, програмних продуктів, інтелектуальних ресурсів також визначає рівень конкурентоспроможності і необхідно для підприємств, що випускають складну високотехнологічну продукцію. В умовах економіки знань інтелектуальна власність стає ключовим інструментом отримання прибутку. З'являються нові способи для маркетингового та інформаційного просування об'єктів інтелектуальної власності.

Нове поняття - промисловий інтернет або індустріальний інтернет речей – Industrial Internet of Things (IIoT) – це концепція побудови інфокомунікаційних інфраструктур, що включає підключення до мережі Інтернет будь-яких пристроїв, обладнання, датчиків, сенсорів, автоматизованої системи управління технологічним процесом (АСУ ТП), а також інтеграцію даних елементів між собою, що призводить до формування нових бізнес-моделей під час створення товарів та послуг, а також їх доставки споживачам. Ключовим показником реалізації концепції «Промислового Інтернету» є підвищення ефективності існуючих виробничих та технологічних процесів, зниження потреби у капітальних витратах.

Сучасна концепція управління інтелектуальним капіталом суттєво змінює діяльність підприємств, які розглядаються не просто як виробництво та персонал. Значно зростає роль нематеріальних активів – методологій, бізнес-процесів, інформації, компетенцій, навичок та умінь, здатності справлятися з різними позаштатними ситуаціями.

Для ефективної діяльності інноваційних компаній необхідна повноцінна інформаційна підтримка на всіх етапах проєктування та управлінських рішень. Цифрове виробництво охоплює весь ланцюжок формування цінності та значно підвищує ефективність роботи виробництва. Інформаційні технології дозволяють швидко отримати повний доступ до даних, забезпечити інформаційну підтримку рішень, прийнятих різних рівнях, основою яких покладено всебічний аналіз

ситуації.

Управління знаннями (Knowledge Management) – це процес збереження та ефективного використання знань та інформації в компанії, і включає алгоритми, спрямовані на своєчасне надання необхідних знань відповідно до запитів користувачів. В основі управління знаннями закладено технологічні рішення для виявлення зберігання, передачі, структуризації, обробки, перетворення, поширення та проведення інших операцій із знаннями та інформацією, якщо це необхідно для ефективної діяльності підприємства. Інформаційні системи, які забезпечують управління знаннями, умовно поділяють на дві групи: системи підтримки знань (Knowledge Support), системи аналізу інформації (Business Intelligence and Data Warehousing).

Системи підтримки знань (Knowledge Support) забезпечують створення єдиного сховища інформації для інтеграції даних із усіх незалежних інформаційних систем компанії (Master Data Management, MDM).

Інструменти управління знаннями (Knowledge Tools) містять сукупність технологічних рішень виявлення, структуризації, перетворення, поширення знань та інформації.

Обмін знаннями (Knowledge Sharing) – процес постійної циркуляції знань у співтоваристві, що здійснюється різними способами, за певними правилами та згідно з певними процедурами з використанням технологічних рішень та/або за допомогою організаційних методів. Сучасне виробництво та управління підприємством на основі застосування інформаційних технологій передбачає створення та використання мережевих баз даних структурованої інформації.

На даному етапі цифрову економіку слід розглядати як автоматизовану економічну діяльність у рамках традиційної реальної економіки. Інтелектуальна власність – важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності та стимулювання інноваційного розвитку. З поширенням цифрового виробництва, цифрових каналів дистрибуції контенту та цифрових сервісів управління правами, додаткові переваги отримують корпорації, в яких система інтелектуальної власності адаптувалася до нової реальності.

На підприємствах створюється єдина інформаційна система управління підприємством. Комплексна програма SAP Business Suite прискорює розробку інновацій та скорочує цикл впровадження, надаючи технології та інструменти, а також операційні ризики та витрати. SAP PPM забезпечує автоматизацію процесів управління проектами та значно полегшує управління портфелями проєктів.

KMS Lighthouse (Knowledge Management System Lighthouse) – система управління знаннями на підприємстві. Орієнтована на використання у контактних центрах та службах підтримки клієнтів у мережі Інтернет. Lighthouse розроблена для допомоги співробітникам служб продажу та підтримки клієнтів, обов'язки яких – швидке та якісне консультування клієнтів з різноманітних тем, оперативне надання інформації, що змінюється.

CRM (Customer Relationship Management System) – система управління взаємодією з клієнтами. Корпоративна інформаційна система, призначена для більш щільної та продуктивної роботи з клієнтами, збереження відносин із ними та їх розвитку. Також важливе завдання CRM-системи – вдосконалення рівня та збільшення кількості продажів. (Докладніше див. у Розділі 10).

Цифрові технології дозволяють краще контролювати діяльність, оперативно отримувати достовірні дані щодо роботи обладнання, швидше приймати рішення та точніше прогнозувати, автоматизувати виробничі процеси, зменшувати вплив людського чинника. Цифрове виробництво насамперед веде до підвищення якості виконуваної роботи, за рахунок систематизації даних, автоматизації процесу випуску робочої документації та аналізу проектних помилок.

6.4. Внутрішньоорганізаційні комунікації

Внутрішні комунікації – це спілкування в компанії персоналу та менеджменту під час спільної діяльності: обміну інформацією, ідеями, думками, рішеннями, завданнями. Канали внутрішніх комунікацій – це специфічні шляхи руху інформаційних потоків у компанії, що є інструментом розподілу інформації у певному напрямку, якості та з конкретною метою.

Система внутрішніх комунікацій – структурована сукупність інформаційних каналів, що дозволяє отримувати та оптимально розподіляти інформаційні повідомлення ділового, інтелектуального та емоційного змісту у компанії цілеспрямовано та із заданою ефективністю.

Система внутрішніх комунікацій – це інструмент управління компанії. Чітко збудована, вона дозволяє підвищити залученість співробітників у реалізацію стратегії бізнесу, керованість за рахунок скорочення та оптимізації інформаційних ланцюжків, тим самим зменшуючи витрати, що дуже важливо в умовах кризи. Швидкість і якість інформаційних потоків – необхідна умова оперативного реагування компанії на бізнес-середовище, що швидко змінюється, і ринкову ситуацію.

Ефективна система внутрішніх комунікацій – інструмент, що допомагає знизити напругу всього персоналу у компанії, що у кризовій ситуації. Саме внутрішні комунікації надають можливості доведення до персоналу ідей лідера, зниження демотивуючого впливу агресивних зовнішніх обставин, згуртування колективу та його об'єднання проти «зовнішнього ворога».

Система внутрішніх комунікацій сьогодні – це система, що забезпечує виживання та розвиток компанії практично будь-якого масштабу за сучасних умов.

У будь-якій організації є корпоративна пошта, система списків розсилок, регламент їх використання: хто, що, кому (цільова аудиторія) і з якого приводу розсилає. Це одне з рішень, яке не потребує додаткових вкладень, – більш ефективне використання вже наявного каналу.

Інформаційні дошки, листівки, корпоративні паперові ЗМІ, інформаційні заходи: різного формату, швидкі, мобільні, для різних аудиторій персоналу – це також інформаційні канали.

Система внутрішніх комунікацій створює керовані інформаційні потоки, спрямовані на співробітників компанії та витісняють неформальні домисли, зовнішні та внутрішні панічні реакції. Система внутрішніх комунікацій – інструмент сучасного керівника. Сьогодні успішним є менеджер, який керує інформаційними потоками через систему внутрішніх комунікацій. Успішними стають ті компанії, які здатні діяти швидко, забезпечуючи високу якість інформаційного обміну в своєму діловому середовищі. Усе це вирішується системою внутрішніх комунікацій.

Висновки

Управління інтелектуальним капіталом є складним процесом, вплив на який надає безліч різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

У складі зовнішніх чинників найбільш значущими є: політико-правове середовище, наявність або відсутність конкурентів, стан прямих і зворотних зовнішніх комунікаційних каналів, ємність існуючого та потенційного ринків, імідж організації, взаємини з партнерами, екологічна обстановка та існуючі екологічні норми.

Ділова активність організації як внутрішньорганізаційний чинник включає всі аспекти організації діяльності, надає прямий чи опосередкований вплив на ефективність функціонування системи управління інтелектуальними активами, оскільки процес управління інтелектуальними активами передбачає виконання низки основних функцій виробничої, маркетингової, кадрової, фінансової та іншими підсистемами організації.

Оцінка інтелектуального капіталу загалом має, насамперед, на меті підвищення ефективності управління компанією і зорієнтована переважно на внутрішнє середовище організації. Оцінка вартості об'єктів інтелектуальної власності (як одного з елементів інтелектуального капіталу) більшою мірою зорієнтована на процес комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності у зовнішньому середовищі.

Методи оцінки інтелектуального капіталу, на думку К. Свейбі, доцільно типологізувати за 4 групами:

Метод, що ґрунтується на створенні системи показників (Scorecard Methods – SC). Ґрунтуються на індикаторах та індексах, які визначаються за допомогою підрахунків очок та балів.

Методи ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods – MCM). Виходять з того, що ціною інтелектуального капіталу є різниця, отримана між ринковою та балансовою вартістю активів.

Методи прямого виміру інтелектуального капіталу (Direct Intellectual Capital Methods). Ґрунтуються на оцінці окремих компонентів інтелектуального капіталу. Після цього виводиться інтегральна оцінка інтелектуального капіталу компанії, і навіть її.

Методи віддачі на активи (Return on Assets Methods – ROA) – підхід, заснований на окупності активів.

Основні функції сучасних інформаційних технологій управління інтелектуальним капіталом організації – пошук, збирання, обробка, зберігання необхідних даних, вироблення нової інформації, вирішення тих чи інших оптимізаційних завдань. У результаті такої обробки первинної інформації виходить інформація нової якості, на основі якої виробляються оптимальні управлінські рішення. Інноваційна активність промисловості визначає можливості зростання ефективності виробництва та перспективи конкурентоспроможності компанії.

Система внутрішніх комунікацій спрямована на керованість інформаційних потоків. Це – сучасний інструмент керівника для забезпечення високошвидкісного та якісного інформаційного обміну в своєму діловому середовищі.

Контрольні питання

1. Які зовнішні чинники впливають на управління інтелектуальним капіталом?
2. Чому політико-правове середовище має особливе значення для управління інтелектуальним капіталом?
3. Як імідж організації впливає на імідж управління інтелектуальним капіталом?
4. Які внутрішні чинники впливають на управління інтелектуальним капіталом?
5. Що включають організаційні фактори управління інтелектуальним капіталом?
6. Які особливості системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)?
7. Дайте характеристику системи внутрішньоорганізаційної комунікації.
8. Наведіть класифікацію CRM-систем.
9. У чому полягає мета системи внутрішніх комунікацій організації?
10. Що визначає ефективність системи внутрішніх комунікацій?

Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Тема: Проблеми та перспективи управління інтелектуальним капіталом.

Мета: Розглянути найбільш актуальні проблеми управління інтелектуальним капіталом та сформувати пропозиції щодо їх вирішення.

Порядок виконання завдання

Для виконання практичного завдання студентам необхідно розділитись на групи по 2 – 3 особи та підготувати доповідь на тему «Проблеми та перспективи

управління інтелектуальним капіталом». Теми доповідей та склад груп мають бути затверджені та узгоджені з викладачем заздалегідь.

На занятті здійснюється заслуховування кожної з доповідей та подальше її обговорення.

Рекомендовані теми доповідей:

1. Теорія, яка зробила найбільший внесок у розвиток теорії управління інтелектуальним капіталом.
2. Внесок вітчизняних науковців у розробку теорії інтелектуального капіталу.
3. Тенденції розвитку світового ринку інтелектуальних продуктів (динаміка видачі патентів, реєстрації ліцензійних договорів щодо сфер діяльності тощо).
4. Удосконалення понятійного апарату та підходів до структуризації інтелектуального капіталу.
5. Досвід вітчизняних та іноземних компаній у сфері стимулювання інтелектуальної діяльності персоналу.
6. Напрями підвищення ефективності управління інтелектуальними активами.
7. Огляд однієї з цікавих статей з проблем управління інтелектуальним капіталом (людським капіталом, інтелектуальними активами, інтелектуальною власністю, нематеріальними активами).
8. Вільна тема (потрібне попереднє узгодження теми з викладачем).

Практичне завдання 2.

Проведіть короткий опис складу інтелектуальних та економічних ресурсів організації на ваш вибір.

Практичне завдання 3.

Дайте характеристику моделі створення цінності та пріоритетних типів ресурсів на прикладі організації на ваш вибір.

Практичне завдання 4.

Визначте (приблизно) основні трансформації ресурсів в організації на ваш вибір: у матричній формі та у вигляді схеми.

ТЕМА 7. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК СКЛАДОВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Мета вивчення теми: з‘ясувати етапи еволюції концепції людського капіталу; розглянути підходи до концептуалізації людського капіталу як соціально-економічного феномена; визначити основні види людського капіталу; здійснити аналіз методів оцінки людського капіталу; окреслити критерії оцінювання людського капіталу.

План

7.1. Еволюція концепції людського капіталу.

7.2. Підходи до концептуалізації людського капіталу як соціально-економічного феномена.

7.3. Типологія людського капіталу.

7.4. Критерії і методи оцінки людського капіталу.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: людський капітал, людські ресурси, рівні людського капіталу, індивідуальний людський капітал, корпоративний людський капітал, типологія людського капіталу, критерії оцінки людського капіталу, методи оцінки людського капіталу.

7.1. Еволюція концепції людського капіталу

Формування концепції людського капіталу дозволяють побачити прямий вплив соціально-економічних умов на ставлення суспільства до людського чинника, у тому числі на початку XXI століття. У певні історичні епохи неодмінно панівна ідеологія, умонастрої суспільства визначали, говорячи у сучасному значенні, ставлення до формування людського капіталу. Таким чином, формування теорії має давнє історичне коріння. Деякі дослідники, наприклад, відзначають релігійні та інші соціальні чинники, що впливають ефективність функціонування людського капіталу.

На початковому етапі ми бачимо перехід категорій з галузі філософії в галузь економіки; коли виникла потреба обчислити невловиме, але давно усвідомлене, перші дослідники зверталися саме до питань вартісної оцінки. Так з'явилася можливість співвідносити в економічній площині матеріальні та духовні аспекти існування цивілізації.

У ранніх дослідженнях саме на економічних прикладах подібного підрахунку (наприклад, перші розрахунки «вартості людей» У. Петті) була економічно обґрунтована універсальність і невичерпність знань як провідного чинника економічного зростання. Витоки сучасної економіки знань лежать саме в

еволюційному характері поглядів суспільства на людський капітал, що породили перевагу інтелектуального капіталу матеріальним факторам виробництва, що обґрунтовано безліччю емпіричних досліджень, що показують неймовірний людський потенціал.

Основи теорії людського капіталу було закладено ще в дослідженнях класиків політичної економії.

А. Сміт характеризує капітал як частину запасів, від якої мають намір отримати дохід. Основний капітал включає в себе машини та обладнання, дохідні будівлі, поліпшення землі, а також «придбані та корисні здібності всіх жителів або членів товариства та утримання їх власника протягом його виховання, навчання чи учнівства».

К. Маркс наголошував, що «розвиток основного капіталу є показником того, наскільки загальне суспільне знання перетворилося на безпосередню продуктивну силу… і умови самого суспільного життєвого процесу підпорядковані контролю загального інтелекту та перетворені відповідно до нього».

З 20-30-х років XX століття відбувається поступовий перехід від фінансово-економічної мотивації праці до підвищення зацікавленості індивіда в досягненні виробничих результатів через вдосконалення особистих професійних та інтелектуальних якостей.

Формулювання «робоча сила» змінюється терміном «трудові ресурси» – частина населення, що наділена фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями, необхідними для заняття суспільно корисною працею. Однак у цьому контексті трудові ресурси розглядаються аналогічно матеріально-сировинним та фондоутворюючим ресурсам, тобто представляють працівника як пасивного об'єкта зовнішнього управління за аналогією з основними засобами та матеріально-виробничими запасами.

Як науковий напрямок вчення про людський капітал сформувалися у 1960-1970-х роках.

Т. Шульц вперше ввів словосполучення людський капітал, прирівнявши знання та вміння індивіда до капіталу і довів, що вкладення в освіту та охорону здоров'я можуть принести в майбутньому більший дохід, ніж фізичний капітал.

Г. Беккер, розвиваючи теорію, ввів поняття загального та специфічного людського капіталу. Загальний людський капітал – знання універсального характеру, специфічний людський капітал має цінність лише рамках конкретної організації чи виду діяльності. Якщо роботодавець вкладає кошти у збільшення загального людського капіталу, то працівник, що навчився, завжди може піти до конкурентів і витрати не будуть виправдані; для специфічного людського капіталу ризик мінімальних втрат.

Е. Тоффлер виклав концепцію символічного людського капіталу, що полягає в тому, що знання не вичерпні і одночасно доступні нескінченному числу користувачів без обмежень.

Розширення теорії пов'язане із запровадженням нових понять: людські ресурси, людський капітал, інтелектуальний капітал, трудовий потенціал працівника, які розглядають людину як головну рушійну силу суспільного виробництва та об'єкт ефективних вкладень. Питання про вживання цих та близьких їм термінів у сучасній літературі є найбільш дискусійним.

Людські ресурси – сукупність соціокультурних характеристик та особистісно-психологічних властивостей людей, які можуть використовуватись у суспільних інтересах, у тому числі для досягнення цілей організації. Порівняно з поняттям трудові ресурси це поняття охоплює ширший спектр людських якостей.

Людський капітал – сукупність знань, умінь і навичок, що використовуються задоволення потреб людини і суспільства (здатність до трудової діяльності, довгостроковий економічний ресурс, сукупність якостей, що визначають продуктивність і є джерелом доходу для індивіда, його сім'ї, суспільства).

Трудовий потенціал працівника (або людський потенціал, або трудовий потенціал людини) – сукупність природних властивостей, можливостей, запасів знань та досвіду, які формують сили для здійснення виробничої діяльності з метою створення життєвих благ та задоволення потреб людей, а також здатність досягати в заданих умовах певних результатів та самовдосконалення у процесі праці.

Як видно, ці три визначення майже рівнозначні, хоча є певні нюанси у сфері їхнього застосування. Трудовий потенціал розглядається як частина загального потенціалу особистості стосовно оцінки якості життя країни або регіону. Термін людські ресурси використовується в соціології та економіці праці щодо стратегій управління та раціонального використання ресурсів.

Людський капітал тісно пов'язаний з аналітичними питаннями ефективності інвестицій у його відтворення. Інвестиції в людський капітал повинні призводити до зростання доходу працівника, організації та держави, а також приносити ще й суспільну користь (наприклад, формування моральних цінностей).

Інтелектуальний капітал – система знань, умінь персоналу та результати інтелектуальної діяльності, які продуктивно використовуються з метою отримання максимального економічного доходу організації, працівника та його сім'ї. До інтелектуального капіталу належать людський капітал, нематеріальні активи (об'єкти інтелектуальної власності), структурні компоненти (корпоративна культура, стратегія управління, інформаційні технології) та ринкові компоненти (ділове партнерство, торгові марки, імідж організацій), тобто цей термін має ширше значення.

Відтак, розглянуті вище визначення, маючи ряд тотожних складових, несуть певні смислові відмінності та мають різну сферу застосування. Загальні риси пов'язані з інноваційним розвитком та підвищенням конкурентоспроможності організації.

Роботи з дослідження людського капіталу ведуться наразі як на макрорівні, так і на рівні окремих організацій, породжуючи все більші взаємозв'язки між

соціальними, математичними та економічними науками.

7.2. Підходи до концептуалізації людського капіталу як соціально-економічного феномена

Сьогодні теорія людського капіталу накопичила достатній науковий інструментарій для чіткого визначення сутності, змісту, видів, способів оцінки та регулювання цієї активної частини капіталу будь-якого підприємства. Проблематика людського капіталу широко обговорюється у науковій, прикладній та навчальній літературі.

Ідеї теорії людського капіталу у практичній діяльності використовуються при обґрунтуванні принципів та завдань управління як інструмент підвищення конкурентоспроможності організацій. На державному рівні розглядаються також питання трудових прав громадян, соціальних гарантій, безпеки праці, зайнятості населення.

Практичне здійснення теорії людського капіталу пов'язано з очікуваними позитивними результатами від інвестицій у співробітників. Зі зростанням числа організацій, що застосовують в умовах конкуренції нові технології та обладнання та постійно вдосконалюють інформаційне забезпечення, різко зростає потреба у висококваліфікованих та високоінтелектуальних кадрах, для яких потрібне перманентне навчання. Особлива увага при цьому приділяється компетентності керівників вищої ланки, які, крім професійних знань та вмінь, повинні мати якості менеджера, психолога, аналітика.

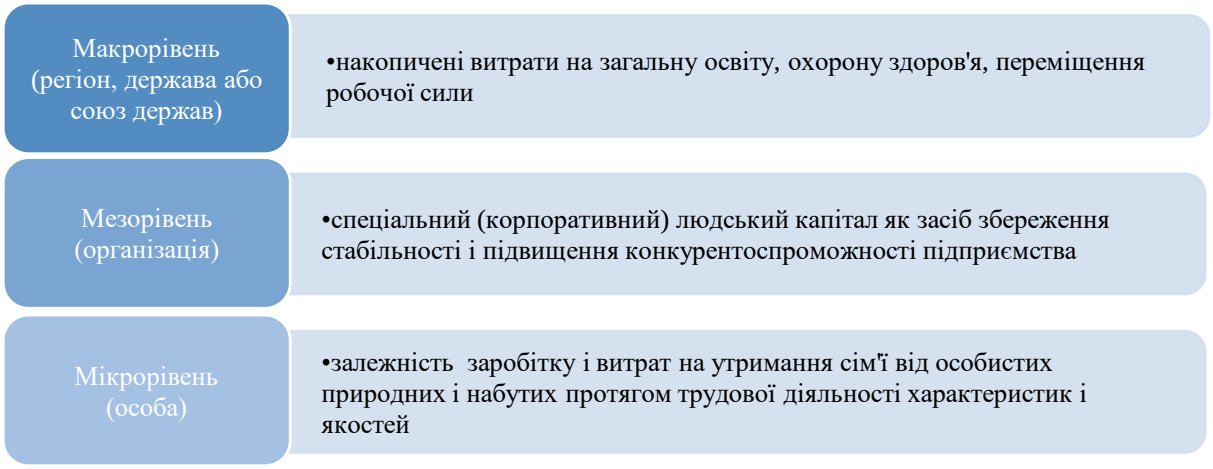


Рисунок 7.1 – Рівні людського капіталу

У науковій літературі існують різні визначення людського капіталу, проте огляд всіх робіт, накопичених в галузі людського капіталу навіть за останні десять років, не є можливим – настільки актуальною є ця проблема сьогодні. Людський капітал як економічна категорія став одним із загальноекономічних стрижневих понять, що дозволяють пропустити крізь призму людських інтересів та дій багато

економічних процесів; це складне, різноманітне і мінливе явище. Дослідники людського капіталу акцентують увагу на різних його аспектах, що зумовлює різницю підходів у визначенні його сутності та змісту.

Сутність людського капіталу трактується неоднозначно. Найчастіше зустрічаються такі:

– сукупність знань, умінь та навичок, стан фізичного та психічного здоров'я людини, що впливають на результати його трудової діяльності та відповідні доходи (при цьому зростання доходів у майбутньому визначається за рахунок відмови від частини поточних вигод як для самого працівника, так і для підприємства);

– наведена дисконтована сума всіх очікуваних прибутків від людської праці;

– довгостроковий економічний ресурс, відтворення якого (формування, накопичення та використання) вимагає, на відміну фізичного капіталу, постійної мотивації, оскільки пов'язані з специфікою людського фактору.

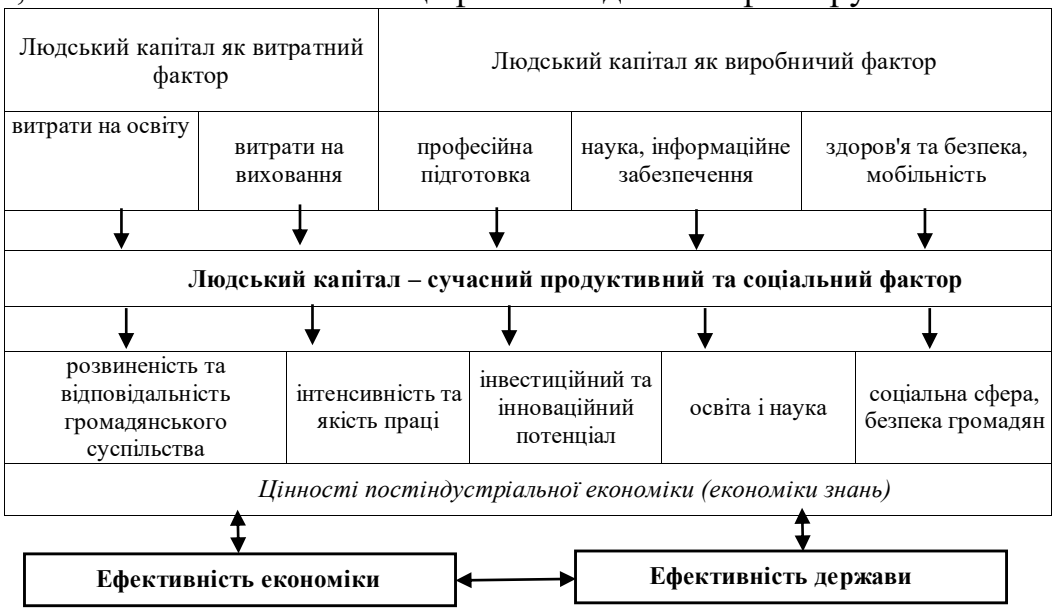


Рисунок 7.2. – Розвиток поняття «людський капітал»

Зазначимо також, що в спеціалізованих дослідженнях склався цілісний погляд на двояку природу людського капіталу: з одного боку, його представляють як запас (у сенсі), з іншого – як потік доходів. Таким чином, поєднуючи погляди всіх наведених авторів, ми можемо дати комплексне визначення людського капіталу.

Людський капітал – специфічна форма капіталу, втілена в самій людині, це сукупність фізичних, розумових підприємницьких здібностей людини, її знання, уміння, навички, професіоналізм, досвід, що використовуються у виробництві товарів та послуг, які сприяють зростанню його продуктивності праці та приносять йому дохід у формі заробітної плати чи ренти.

Відповідно, людський капітал не є простою сукупністю чи запасом різних здібностей, знань, уміння, досвіду, якими володіє людина. Важливо, що така

сукупність, по-перше, має використовуватися людиною у процесі виробництва товарів та послуг і, по-друге, сприяти зростанню доходів працівника. З іншого боку, носіям людського капіталу отримання більш високих доходів потрібно здійснювати певні вкладення окремі його складові елементи. У зв'язку з цим функціонування людського капіталу пов'язане із формуванням, накопиченням, використанням, інвестуванням.

Поняття людського капіталу як багатогранного явища, гранично широкої категорії розвивалося від подання людини, з одного боку, як витратного (маються на увазі витрати на виховання та освіту) і, з іншого боку, як продуктивного (витрати на професійну підготовку, інформаційну забезпеченість, безпеку тощо). Такий підхід дозволить сформулювати найбільш загальне визначення людського капіталу. На рис. 7.2 показано розвиток поняття людського капіталу як цілісного явища з урахуванням існуючих у розглянутій літературі формулювань.

7.3. Типологія людського капіталу

Людський капітал зазвичай розглядається дослідниками у двох площинах – як цілісне явище та як сукупність елементів. Класифікація можлива з різних підстав і в різних цілях. Однак практично всі дослідники визнають реальність та вирішальну роль інтелектуального капіталу. Згідно із загальноприйнятою класифікацією, людський капітал є частиною інтелектуального капіталу організації.

Людський капітал можна розглядати на таких рівнях: мікрорівень, мезорівень, макрорівень. Якщо розглядати людський капітал, говорячи про бізнес (мікрорівень), то його можна описати як комбінацію з якостей людини та її здібностей. Людина приносить у свою роботу енергію і розум, позитивність, надійність, відданість. Здатність людини вчитися, означає обдарованість, творчий характер особистості, уяву та відмінну кмітливість. Будучи частиною сукупного капіталу, людський капітал можна як поєднання його елементів, тобто має свою внутрішню структуру.

Макрорівень як рівень регіону, держави чи союзу держав включає накопичені витрати на загальну освіту, охорону здоров'я, переміщення робочої сили. Мезорівень, як рівень організації – це спеціальний (корпоративний) людський капітал як збереження стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

При визначенні рівня власності важливо також відзначити, що елементи індивідуального людського капіталу сприяють побудові та розвитку інтелектуального капіталу організації. Іншими словами, частина невіддільного індивідуального людського капіталу може бути визнана компанію та використовуватись у її діяльності.

Якщо розглядати людський капітал, ґрунтуючись на ступені узагальненості, то у його структурі виділити такі підходи як індивідуальний, колективний та суспільний. Індивідуальний і колективний підходи розглядаються на мікрорівні, як

людські капітали окремо взятої групи людей і людини, об'єднаних за ознакою: колектив організацій, члени соціально-культурної групи та ін. національного багатства, фактором економічного зростання, а також стратегічним ресурсом.

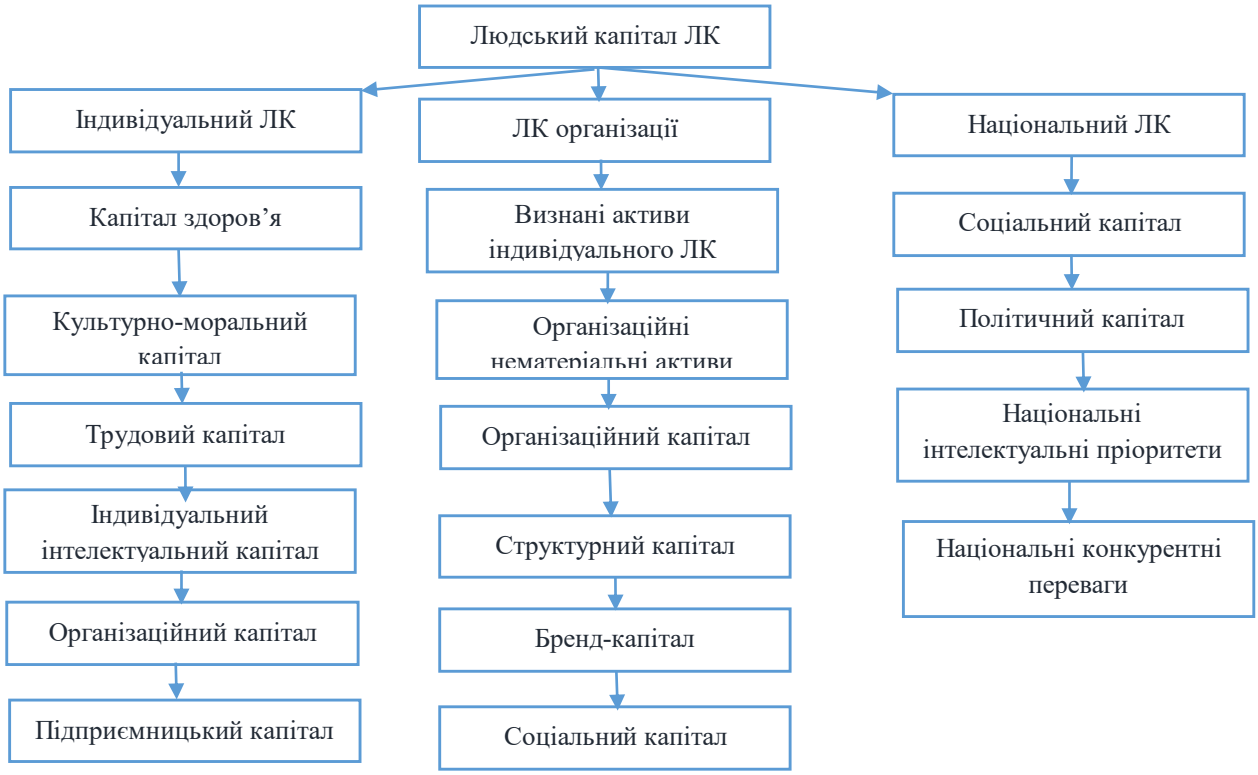


Рисунок 7.3 – Класифікація людського капіталу

Структура людського капіталу може формуватися за витратним принципом, ґрунтуючись на різноманітті видів інвестицій у людський капітал.

Дослідники зазвичай виділяють типи людського капіталу за видами інвестицій у людський капітал. Т. Шульц показує, що здібності людини «... розвиваються у вигляді певних видів діяльності, які мають атрибути інвестицій». До таких видів інвестиційної діяльності він відносить шкільну освіту, навчання на робочому місці, зміцнення здоров'я, зростаючий запас інформації щодо економіки. Всі ці види діяльності орієнтовані формування конкретних груп людських здібностей, які можуть одержувати капітальну оцінку та застосовуватися як людський капітал.

Багато вчених підкреслюють важливе значення у формуванні та накопиченні здібностей людини такого ресурсу як «людський час». На думку Л. Туроу, запас людського часу є настільки ж базовим, як і запас ресурсів. Це – головний актив людського капіталу, який дозволяє індивідууму купувати інші активи людського капіталу.

Традиційний підхід до типологізації людського капіталу ґрунтується на розмежуванні груп здібностей, необхідних для активної життєдіяльності людини. Призначення класифікації полягає в обґрунтуванні цільових програм освіти як

основної форми формування та накопичення людського капіталу.

Капітал здоров'я. Фізична сила, витривалість, працездатність, імунітет до хвороб, збільшення періоду активної трудової діяльності потрібні кожній людині, у будь-якій сфері професійної діяльності.

Капітал здоров'я є невід'ємною частиною людського капіталу, інвестиції в який виражаються у збереженні працездатності за рахунок зменшення захворюваності та збільшення продуктивного періоду життя. Рівень здоров'я багато в чому залежить від якості послуг охорони здоров'я, яке супроводжує людину від народження до її пенсійного віку. Інвестиції у здоров'я забезпечують нормальний оборот робочої сили у виробництві. Зниження здоров'я, захворюваність, інвалідність виражаються у непрацездатності.

Очевидно, що добре здоров'я населення є результатом продуманої та довгострокової програми розвитку охорони здоров'я. Так хороше здоров'я – це запорука більшої тривалості життя, вищої продуктивності праці, отже, витрати на охорону здоров'я – це вигідні інвестиції з довгостроковою віддачою, що постійно зростає.

Трудовий капітал. Чим складніша праця, тим вищі вимоги до кваліфікації, знань, досвіду та відповідальності працівника. Трудовий капітал формується він усе життя в міру накопичення досвіду, трудових навичок, умінь та, найголовніше, освіти. Освіта є основним способом у відтворенні кваліфікованих працівників. Оцінку трудового потенціалу працівники зазвичай здійснюють за розрядами кваліфікації. Сама по собі кваліфікація є невід'ємною частиною трудового капіталу, є ступенем і видом професійної придатності працівника.

У сучасному світі, люди з вищим рівнем освіти отримують більш вигідну та високооплачувану роботу. Ця тенденція залежності освіти і доходів людини застосовує однакова у всіх країнах. Це говорить про те, що в даний час не тільки вигідно здобувати освіту, а й вигідно вкладати в нього гроші, тому що освіта на додаток до всього безпосередньо відбивається на продуктивності праці, на ефективності виробництва в цілому.

Освіта приділяється особливу увагу в будь-якому сучасному суспільстві. Вкладаючи кошти в освіту робочої сили, необхідно пам'ятати те, що ці інвестиції набагато ефективніше вкладень у будь-який інший фактор виробництва. Наприклад, у США зростання освіченості нації забезпечує 15% приросту національного доходу. Враховуючи, що витрачається на освіту 6 – 7% ВВП, видно, що інвестиції в освіту є високоефективними.

Організаційно-підприємницький капітал. Праця підприємця та менеджера має суттєву специфіку в порівнянні з іншими видами праці. Підприємливість і діловий кмітливість, новаторство, організаторські здібності та висока відповідальність, почуття ощадливості та економії, вміння розумно ризикувати, енергія та сила волі потрібні для ведення бізнесу чи управління. Підприємницькі привілеї – володіння величезними ресурсами, ноу-хау, комерційними секретами

дозволяють перетворити в особливий вид людського капіталу – організаційно-підприємницький капітал.

Організаційно-підприємницький капітал – один з найбільш перспективних та важливих видів людського капіталу. Інвестиції в розвиток є дедалі продуктивнішими.

Культурно-моральний капітал. Категорія культурно-морального капіталу позначає сукупність інтелектуальних здібностей, освіченості, умінь, навичок, моральних якостей, кваліфікаційної підготовки індивіда чи індивідів, що використовуються у процесі здійснення соціальної діяльності та при цьому узаконюють володіння статусом та владою.

за рівнем охоплення	•макрорівень •мезорівень •мікрорівень
за видами	•капітал здоров'я (фізична здатність до праці) •капітал культури (інтелектуальні та культурні особливості) •капітал освіти (кваліфікація, професійна компетенція, здатність до вдосконалення знань та досвіду)
за формою втілення	•живий (знання, досвід, стан здоров'я конкретного індивіда) •матеріалізований (втілення людських знань у фізичній чи символічній формі) •інституційний (втілення в організаційних чи логістичних системах)
за типами ризиків (ймовірність тимчасової втрати непрацездатності)	•захищений людський капітал •збалансований людський капітал •ризиковий людський капітал
за суб'єктом користування	•індивідуальний людський капітал •сімейний людський капітал •корпоративний людський капітал •соціально значущий людський капітал

Рисунок 7.4 – Типологія людського капіталу

Культурний капітал – це мовна та культурна компетенція людини, багатство у формі знання чи ідей, які легітимують статуси та владу, підтримують встановлений соціальний порядок, що існує у суспільстві ієрархію. Культурний капітал індивіда характеризується такими показниками: інтелектуальна культура (інтелектуальний капітал), освітня культура (освітній капітал), моральна культура (морально-моральний капітал), символічна культура (символічний капітал), соціальна культура (соціальний капітал).

Оцінку ступеня зрілості особистості та рівня використання культурно-морального капіталу можна здійснювати у різний спосіб. Практика управління персоналом організацій використовує позитивний підхід на основі якісної характеристики поведінки співробітника та оцінки його репутації з доповненням фіксації фактів поведінки, що відхиляється, наприклад, порушень трудової та

технологічної дисципліни, невмотивованих конфліктів, що завдають шкоди справі та іншим негативним провинам.

Соціальний капітал. Соціальний капітал наразі знаходить все більшого визнання в економічній літературі і може бути визначений як певний набір суспільних відносин, який мінімізує операційні витрати в межах всієї економіки. Соціальний капітал пов'язаний з тим, що кожен економічний суб'єкт у той чи інший спосіб інтегрований у систему соціальних відносин. Це капітал спілкування, співробітництва, взаємодії, взаємної довіри та взаємодопомоги, що формується в просторі міжособистісних (інтерперсональних) економічних відносин.

У спеціальній літературі соціальний капітал визначається як «характерні риси соціального життя – взаємодія, норми та довіра, які дозволяють учасникам ефективніше діяти разом для досягнення спільних цілей».

The World Bank дає таке тлумачення: «Соціальний капітал відноситься до соціальних інститутів, взаємин і норм, які формують якість та кількість взаємодій між людьми в суспільстві... Соціальний капітал – це не просто сума цих інститутів, які є фундаментом суспільства, це той клей, що утримує їх разом».

The World Bank пропонує розглядати соціальний капітал як сукупність горизонтальних зв'язків між людьми. Вони включають соціальні контакти і пов'язані з ними норми, які впливають на суспільство, продуктивність і добробут.

Більш розширений склад компонентів за видами людського капіталу може також додатково включати інші виміри.

7.4. Критерії і методи оцінки людського капіталу

Центральною проблемою концепції людського капіталу є встановлення критеріїв та методів його оцінки.

Таблиця 7.1 - Класифікація методів оцінки людського капіталу

Рівні управління людським капіталом	**Методи оцінки**
індивідуальний (1-й рівень)	витратний, прибутковий, повернення на інвестиції за Філіпсом
мікроровень (2-й рівень)	модель індивідуальної вартості працівника, метод розрахунку прямих витрат на персонал, модель Кіркпатрика, фінансовий, порівняльний (через показники продуктивності праці, частки працівників з вищою освітою, коефіцієнта відповідності освіти займаній посаді, частки працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, рівня інноваційної культури, частки іноземних працівників), індексний (індекс людського капіталу, індекс інноваційного розвитку)
мезорівень (3-й рівень)	порівняльний (рівень зайнятості населення, частка населення з вищою освітою, частка інноваційних спеціальностей у навчальних закладах регіону), індексний (індекс інноватівності, індекс якості життя, індекс розвитку людського потенціалу)

На мікрорівні доцільно використовувати фінансовий, порівняльний та індексний методи оцінки. Фінансовий метод полягає у визначенні людського капіталу як різниці між загальною ринковою вартістю компанії та вартістю

матеріальних активів. Проте це метод теж дає точної оцінки вартості людського капіталу, оскільки розрахунки використовуваних у ньому вартісних величин інформаційного, структурного та клієнтського капіталу поки що не ґрунтуються на єдиній загальновизнаній методології. Крім того, ринкова вартість компанії – величина, залежна від спекулятивних настроїв на ринку, тому вона завжди відображає дійсну вартість людського капіталу.

Порівняльний метод передбачає оцінку людського капіталу на основі зіставлення результатів діяльності компанії в динаміці або з показниками конкурентів. І тут пропонується використовувати показники продуктивність праці, частки працівників із вищою освітою, коефіцієнта відповідності освіти займаної посади, частки працівників, зайнятих інноваційної діяльністю, рівня інноваційної культури, частки іноземних працівників тощо.

Найбільш узагальнюючим є індексний метод, що дозволяє як оцінювати людський капітал, а й визначати його впливом геть інноваційний розвиток підприємств.

Таким чином, показники продуктивності праці, частки працівників із вищою освітою, модель Кіркпатрика та ін. відображають ефективність використання людського капіталу на мікрорівні.

Для оцінки людського капіталу на мезорівні доцільніше розраховувати рівень зайнятості населення, частку населення з вищою освітою, індекс інноватівності, індекс якості життя, індекс розвитку людського потенціалу тощо.

Отже, якщо засновники теорії Т. Шульц та Г. Беккер робили акцент на навчанні та здобутті спеціальної освіти, сучасні трактування розглядають ширший набір складових. Деталізуємо деякі з них.

Найбільш поширений витратний (інвестиційний) метод. Людський капітал ідентифікується та вимірюється аналогічно до оцінки нематеріальних активів або витрат на НДДКР у бухгалтерському обліку. До первісної вартості включаються всі витрати на «вирощування» індивіда як одиниці капіталу:

– репродуктивні витрати, пов'язані з народженням та вихованням дітей, здобуттям ними освіти в галузі загальних знань;

– витрати на підтримку фізичного та психологічного здоров'я (диспансеризація, охорона праці, страхування);

– витрати на набір та адаптацію персоналу, за необхідності зміна місця проживання (мобільність);

– витрати, пов'язані з професійним навчанням та підвищенням кваліфікації;

– інші корпоративні витрати, пов'язані з гармонійним включенням індивіда до сфери інтересів організацій.

На макрорівні враховуються також державні вкладення інституційне обслуговування населення, безпека бізнесу, підготовку еліти суспільства, міграційні процеси тощо.

Зустрічаються також трактування, згідно з якими до первісної вартості

включаються лише рекрутингові витрати, а витрати на перенавчання, підвищення кваліфікації, охорону праці формують відновлювальну вартість.

Залишкова вартість людського капіталу визначається як початкова чи відновна мінус знос. Фізичний знос – це втрата здоров'я, природних та набутих навичок; моральний знос виникає з вікових особливостей людини чи девальвації знань за умов науково-технічного прогресу, відмирання професій та інших зовнішніх чинників. Амортизаційні відрахування можуть розраховуватися в залежності від кількості років, протягом яких даний працівник приноситиме організаційні дохід, або від періоду цінності конкретних професійних якостей.

Як різновид витратного методу виступає метод активів (хронологічний метод). Витрати, пов'язані із залученням та адаптацією персоналу, визначаються як одноразові довгострокові інвестиції, а всі наступні вкладення – аналогічно витратам на ремонт основних засобів у бухгалтерському обліку. Якщо працівник, у якого вкладено кошти, звільняється, це сприймається як прямі втрати підприємства.

Перші два методи є лише аналогами обліку нематеріальних активів задля встановлення критеріїв оцінки людського капіталу.

Отримані суми неможливо відобразити у бухгалтерському обліку та звітності, оскільки людського капіталу принципово відрізняється від цих активів тим, що юридично не може перейти у власність організації, будучи невід'ємною частиною індивіда. Крім цього, важко передбачити термін передбачуваного використання людського капіталу.

Метод «ціна заміни». Людський капітал оцінюється за сукупністю ресурсів, що виводяться з економічної діяльності внаслідок його формування. Носить вузько направлений характер підрахунку втрат на тимчасове заміщення працівника під час навчання з відривом від виробництва або зниження його продуктивності у разі підвищення кваліфікації на робочому місці.

Оцінка майбутніх доходів (ефективності інвестицій), які будуть отримані за рахунок додаткового досвіду та кваліфікації працівників. Зустрічається також назва «модель корисності» кадрових інвестицій. Для працівника визначається як відношення щорічного приросту приробітку накопичувальним методом до величини прямих витрат та втрачених можливостей, для підприємства – як очікуване зростання обсягів виробництва за рахунок додаткових витрат на персонал.

Оцінка шляхом співвідношення людського капіталу та фінансового капіталу. Загальний капітал людини протягом усього її життя являє собою поєднує пропорційну взаємодію людського капіталу (вартість майбутніх доходів, включаючи пенсію) і фінансового капіталу (гроші та активи).

Людський капітал спочатку зростає, відбувається накопичення знань та досвіду, потім зменшується за рахунок погіршення здоров'я, вікових змін та знецінення знань. Фінансовий капітал навпаки: спочатку залежить від витрат на здобуття освіти, потім пов'язаний із постійним зростанням доходів, а потім із

використанням накопиченого майна. Відповідно, протягом життя людини можна виділити: інвестиційну стадію (здобуття освіти), економічно продуктивну стадію та період після виходу на пенсію («проїдання» накопиченого капіталу).

Порівняльно-аналітичні методи мають непрямий характер, людський капітал оцінюється за будь-якими досягнутими результатами: за питомою вагою нової продукції в загальному обсязі, зростання рентабельності, фондовіддачі, продуктивності праці, збільшення інтелектуальної власності компанії.

Оцінка аналогічно поняттю «ділова репутація організації» («гудвіл»). Визначається як різниця між ринковою вартістю організації та активом балансу. Цей спосіб більше підходить для оцінки інтелектуального капіталу, оскільки до його складу, крім людського капіталу, ще включаються нематеріальні активи (НМА) та «імідж організацій». Тут оцінюється не сам людський капітал, а втілені в певній формі результати інтелектуальної діяльності. При цьому, на відміну від перших двох методів, результати матеріальної діяльності можуть переходити у власність організації та враховуватися як нематеріальний актив чи витрати на НДДКР. Оцінка відбувається за трьома напрямками:

– маркетинговий (авторські права, реклама, просування продукції з організаційними найменуваннями);

– технічний (технологічна документація, «ноу-хау», бази даних);

– практичний (тактика управління, організаційні питання, забезпечення безпеки, бухгалтерський облік, аналіз та оподаткування).

Висновки

Формування концепції людського капіталу дозволяють побачити прямий вплив соціально-економічних умов на ставлення суспільства до людського чинника, у тому числі на початку XXI століття.

Розширення теорії пов'язане із запровадженням нових понять: людські ресурси, людський капітал, інтелектуальний капітал, трудовий потенціал працівника, які розглядають людину як головну рушійну силу суспільного виробництва та об'єкт ефективних вкладень.

Сутність людського капіталу трактується неоднозначно і має три визначення, що найчастіше зустрічаються:

– сукупність знань, умінь та навичок, стан фізичного та психічного здоров'я людини, що впливають на результати його трудової діяльності та відповідні доходи (при цьому зростання доходів у майбутньому визначається за рахунок відмови від частини поточних вигод як для самого працівника, так і для підприємства);

– наведена дисконтована сума всіх очікуваних прибутків від людської праці;

– довгостроковий економічний ресурс, відтворення якого (формування, накопичення та використання) вимагає, на відміну фізичного капіталу, постійної мотивації, оскільки пов'язані з специфікою людського фактору.

Людський капітал – специфічна форма капіталу, втілена в самій людині, це

сукупність фізичних, розумових підприємницьких здібностей людини, її знання, уміння, навички, професіоналізм, досвід, що використовуються у виробництві товарів та послуг, які сприяють зростанню його продуктивності праці та приносять йому дохід у формі заробітної плати чи ренти.

Людський капітал можна розглядати на таких рівнях: мікрорівень, мезорівень, макрорівень. Якщо розглядати людський капітал, говорячи про бізнес (мікрорівень), то його можна описати як комбінацію з якостей людини та її здібностей. Макрорівень як рівень регіону, держави чи союзу держав включає накопичені витрати на загальну освіту, охорону здоров'я, переміщення робочої сили. Мезорівень, як рівень організації – це спеціальний (корпоративний) людський капітал як збереження стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Макрорівень як рівень регіону, держави чи союзу держав включає накопичені витрати на загальну освіту, охорону здоров'я, переміщення робочої сили.

Традиційний підхід до типологізації людського капіталу ґрунтується на розмежуванні груп здібностей, необхідних для активної життєдіяльності людини.

Якщо розглядати людський капітал, ґрунтуючись на ступені узагальненості, то у його структурі виділити такі підходи як індивідуальний, колективний та суспільний.

Центральною проблемою концепції людського капіталу є встановлення критеріїв та методів його оцінки.

Найбільш поширений витратний (інвестиційний) метод. Як різновид витратного методу виступає метод активів (хронологічний метод). Метод «ціна заміни» оцінює людський капітал за сукупністю. Метод оцінки ефективності інвестицій передбачає визначення майбутніх доходів, які будуть отримані за рахунок додаткового досвіду та кваліфікації працівників.

Оцінювання також можливо шляхом співвідношення людського капіталу та фінансового капіталу. Порівняльно-аналітичні методи мають непрямий характер, людський капітал оцінюється за будь-якими досягнутими результатами. Людський капітал згідно оцінки аналогічно поняттю «ділова репутація організації» («гудвіл») визначається як різниця між ринковою вартістю організації та активом балансу.

Контрольні питання

1. Які основні етапи характеризують формування концепції людського капіталу?
2. У дослідженнях яких класиків політичної економії було закладено основи теорії людського капіталу?
3. Чому вважається, що як науковий напрямок вчення про людський капітал сформувалися в 1960 – 70-х роках?
4. Як запровадження нових понять (людські ресурси, людський капітал, інтелектуальний капітал, трудовий потенціал працівника) вплинув на розширення

теорії людського капіталу?

5. Чому сутність людського капіталу трактується неоднозначно?
6. Дайте визначення поняття людського капіталу як багатогранного явища.
7. У чому полягає практичне значення реалізації теорії людського капіталу?
8. На таких рівнях можна розглядати людського капіталу?
9. На яких критеріях ґрунтується традиційний підхід до типологізації людського капіталу?
10. Охарактеризуйте основні види людського капіталу.
11. Що пропонує витратний (інвестиційний) метод і метод активів як його різновид для оцінювання людського капіталу?
12. Як оцінюється людський капітал методом «ціна заміни»?
13. Що передбачають методи оцінки майбутніх доходів і шляхом співвідношення людського капіталу та фінансового капіталу при оцінюванні людського капіталу?
14. Охарактеризуйте оцінку людського капіталу аналогічно поняттю «ділова репутація організації» («гудвіл»).

Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Тема: Ділова гра «Людський капітал; сутність і спрямованість».

Мета: З'ясувати особливості структури і змісту людського капіталу.

Порядок виконання завдання

Для виконання практичного завдання студентам необхідно розділитись на групи по 3 – 5 осіб та підготувати звіт за результатами обговорення наступних проблем:

Якими є історичні причини появи концепції людського капіталу? Чи можна трактувати людський капітал як щось відмінне від самої людини? Чи можна говорити про розширення сфери практичного використання концепції людського капіталу?

Наведіть конкретні приклади та поясніть причини цього. Проведіть порівняльний аналіз різних точок зору на людський капітал. Чим можна пояснити зростання інтересу науковців-економістів до дослідження процесів виробництва та використання людського капіталу в сучасних умовах?

Практичне завдання 2.

Зіставити на прикладі різних країн і проаналізувати співвідношення показників економічного зростання та індексу людського розвитку.

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета вивчення теми: з‘ясувати завдання, функції, ететапи управління людським капіталом організації; розглянути моделі оцінювання людського капіталу; визначити чинники ефективності управління людським капіталом організації.

План

8.1. Управління людським капіталом організації: завдання, функції, етапи.
8.2. Моделі оцінювання людського капіталу.
8.3. Чинники ефективності управління людським капіталом організації.
Висновки.
Контрольні питання.
Практичні завдання.

Ключові слова: управління людським капіталом, завдання управління людським капіталом, функції управління людським капіталом, етапи управління людським капіталом, моделі управління людським капіталом, інвестиції в людський капітал, чинники ефективності управління людським капіталом організації.

8.1. Управління людським капіталом організації: завдання, функції етапи

Поняття «персонал», «людські ресурси», «людський капітал» є об'єктами управління, тому необхідно проаналізувати їх на предмет подібності та відмінності, як це тлумачиться в теоретичних розвідках.

Управління – сукупність дій суб'єкта, заснованих на обробці інформації та її аналізі, з метою підтримки об'єкта реальності (системи) у заданому стані або її переведення в новий, більш бажаний стан шляхом маніпулювання об'єктом за заздалегідь заданою програмою (реалізація цілеспрямованих управлінських впливів).

Останнім часом також широкого розвитку набули концепції стратегічного менеджменту та стратегічного планування, пов'язані з управлінською діяльністю довгострокового характеру в умовах невизначеності впливу факторів довкілля.

У зв'язку з історичною трансформацією підходу до ролі людини у виробничому процесі від технократичного (працівник – придаток машини) до домінування соціалізації та самореалізації людини у процесі праці змінювалися та об'єкти управління.

Управління персоналом як наукова система сформувалося у 1960 – 70-х роках. Вона поєднує теоретичні позиції та механізм їх практичної реалізації (документація, методики, нормативи, умови та оплата праці, організація та

атестація робочих місць, соціальні гарантії) у певний період функціонування організації.

Теорія управління людськими ресурсами набула розвитку в 1980 – 90-х роках. Вона є логічним продовженням теорії управління персоналом, але постає як альтернатива фізіологічного підходу до індивіда. Загальні аспекти: визнання активної ролі працівників у діяльності організації, зближення особистих інтересів із економічними пріоритетами організації.

Якщо управління персоналом асоціюється із вузькою специфікою роботи відділу кадрів, управління людськими ресурсами – зі стратегічними напрямами діяльності вищого керівництва підприємств чи державні органи. Управління персоналом носить оперативний характер (мета – наявність необхідних людей на потрібних місцях вчасно) і має ієрархічну вертикальну структуру. Управління людськими ресурсами покликане інтегрувати інтереси особистості та колективу задля досягнення спільних цілей, має горизонтальну структуру («гнучкі ролі»), засновану на самоконтролі. Критеріями успішності роботи менеджерів з управління персоналом виступає виконання планових показників забезпеченості персоналом, плинності кадрів, зростання продуктивності праці, управління людськими ресурсами – рентабельність, конкурентоспроможність, адаптивність до змін зовнішнього середовища, наявність цілісної корпоративної культури.

Зазначені особливості управління людськими ресурсами можна віднести і до поняття управління людським капіталом. Спільним є домінування слова «людський», тобто особистісна і соціальна спрямованість. Їхня відмінність у термінологічному плані полягає у зміщенні акцентів на ключові слова: або «ресурс», тобто витрати, що одноразово споживаються, виробництва і обігу, або «капітал», тобто здатність виробляти нові вартості.

У зв'язку з цим управління людськими ресурсами більшою мірою орієнтоване на короткострокову перспективу, основним завданням є мінімізація витрат на персонал. Управління людським капіталом має довгостроковий характер, оцінка інвестицій дається з перспективою їхньої віддачі в майбутньому. Залежно від очікуваної прибутковості вкладень, поточні витрати повинні не зводитися до мінімуму, а оптимізуватися.

Функціями управління людським капіталом є: планування, організація, мотивація та аналіз. Управлінський процес є замкнутим циклом, що одночасно розвивається в часі. Початкове планування цілей, завдань та встановлення кількісних та якісних нормативних показників надалі підлягає обліку, контролю та аналізу. Зіставлення фактичних та планових даних призводить до прийняття управлінських рішень та формує управлінські впливи, виникає ефект зворотного зв'язку.

Специфічним завданням управління саме людським капіталом є зближення корпоративних цілей з інтересами найманих працівників з урахуванням синергетичного ефекту, а також довгостроковість досягнення результатів.

управління людським капіталом.

Складовими діяльності з управління людським капіталом виступають:

– філософсько-концептуальна складова та стратегічні напрями діяльності організації, включаючи механізм їх здійснення;

– система управління: вертикальні та горизонтальні зв'язки, організаційна структура, центри відповідальності, чисельність персоналу та кваліфікаційні вимоги, у тому числі до діяльності самого управлінського апарату;

– технологія та методологія управління: організація та нормування праці, мотивація та стимулювання, забезпечення безпечних умов праці, формування мікроклімату та корпоративної культури, правові аспекти;

– обліково-аналітична робота з моніторингу та контролю виконання нормативних вимог, атестації робочих місць, а також виявлення впливу цих факторів на фінансові результати діяльності підприємства та забезпечення зворотного зв'язку з перспективним плануванням.

Планування та проєктування трудових процесів починається з оцінки впливу зовнішніх факторів: економічних, соціальних, етичних вимог суспільства, рівня технологічного розвитку у відповідній галузі чи сфері діяльності, стану ринку праці.

Розглянемо основні етапи планування та аналізу управлінських впливів для формування корпоративного людського капіталу.

1. Стратегічне планування. Встановлення стратегічних завдань компанії та критеріїв оцінки результатів праці (натуральні, вартісні, соціально-психологічні, організаційно-економічні). Розробка внутрішньокорпоративних логістичних зв'язків та принципів поділу та кооперації праці.

2. Розробка кваліфікаційних вимог щодо персоналу. Аналіз нормативно-законодавчої бази за професійними критеріями та їх доопрацювання відповідно до стратегічних цілей компанії. Складання посадових інструкцій, штатного розкладу та правил внутрішнього розпорядку. Виявлення необхідності навчання та підвищення кваліфікації та встановлення їх періодичності.

3. Планування робочих місць. Проєктування раціональної технології та організації праці, безпечних умов праці. Атестація існуючих робочих місць, аналіз їх відповідності запланованим, розробка заходів щодо усунення недоліків.

4. Аналіз витрат робочого дня. Встановлення нормативних показників робочого дня за видами робіт. Аналіз балансу робочого дня та пошук резервів зниження непродуктивних витрат.

5. Розрахунок нормативних трудових показників та набір персоналу. Розрахунок норм часу та чисельності персоналу за категоріями. Аналіз ринку праці, організація набору та адаптації персоналу. Аналіз та коригування існуючих норм на підставі аналітичних даних. Приведення фактичного чисельного складу до нормативного чи перерозподілу функцій.

6. Юридичне оформлення трудових відносин. Укладання індивідуальних та

колективних трудових договорів відповідно до нормативно-правової бази.

7. Обґрунтування інвестицій у розвиток корпоративного людського капіталу та пошук джерел їх фінансування.

Аналіз забезпеченості персоналом зазвичай проводиться порівнянням кількісних планових та фактичних показників за групами працівників – професійно-кваліфікаційних, за статтю, віком, стажем та іншим.

З точки зору теорії людського капіталу необхідно враховувати також компетентність наявних співробітників або кваліфікаційні вимоги, які висуваються до новоприйнятих. Наявність необхідного числа працівників цієї професії не означає, що вони виконуватимуть свої функції з належним ступенем самовіддачі. Потрібна необхідна мотивація і така організація праці в колективі, яка б сприяла бажанню працювати. Персонал слід аналізувати не як статистичну даність, а його постійному розвитку та вдосконаленні.

Метою розвитку є постійна підтримка компетентності працівника з певним випередженням і вироблення вміння адаптуватися до умов, що змінюються. Немаловажну роль відіграють і комунікативні навички – вміння працювати в колективі, уникаючи конфліктних ситуацій, вертикальні та горизонтальні відносини у структурній ієрархії. Від компетентності працівника великою мірою залежить його конкурентоспроможність. Як результат синергетичного ефекту, індивідуальні вузькоспеціалізовані якості кожного дають більш значні результати у взаємодії з досвідом інших людей, виникають корпоративні знання.

Крім зазначених аспектів, необхідно враховувати вплив так званого закону спадання, або циклу кар'єри. Розвиток професійних якостей разом із фізичними характеристиками неспроможна продовжуватися нескінченно довго й у певний момент досягає такого рівня, коли в людини немає більше стимулів до високопродуктивної праці. У такій ситуації від грамотних управлінців потрібен пошук нових підходів до збереження «цінних» кадрів.

Отже, раціональне управління людським капіталом сприяє підтримці фінансово-економічної стійкості організації в умовах конкуренції. Завдяки інноваційним структурним компонентам підвищуються фінансово-економічні показники, формується корпоративна культура, розвивається підприємницька активність, які виступають як джерела конкурентних переваг.

Розробка внутрішніх норм пов'язана з одержуваними на виході результатами з погляду цілепокладання всієї діяльності компанії, а саме:

– задоволенням інтересів власників в отриманні доходу;

– реалізацією цілей та завдань самої організації, пов'язаних з її подальшим економічним та соціальним розвитком та забезпеченням стабільності;

– інтересами держави щодо поповнення бюджету, створення робочих місць та насичення ринку якісними товарами та послугами;

– інтересами працівників в отриманні матеріальної винагороди, соціальних гарантій та можливості самореалізації.

8.2. Моделі оцінювання людського капіталу

Вимірювання людського капіталу передбачає виконання низки завдань, зокрема:

– ідентифікація джерел цінності, зокрема, компетенцій та здібностей як основи якості роботи бізнесу;

– аналіз відносин між практичними методами управління людьми, кінцевими результатами та ефективністю організації;

– врахування того, що вимірювання людського капіталу обумовлено впливом практики управління людьми на якість роботи організації, а не зводиться до вимірювання ефективності відділу людського капіталу з точки зору його активності; наприклад, недостатньо просто вказати кількість навчальних днів чи обсяг витрат за навчання – потрібно оцінити прибуток на інвестований капітал, генерований цим навчанням;

– прагнення простих вимірів – концентрування на ключових сферах кінцевих результатів та поведінки;

– вимірювання видів діяльності лише в тому випадку, якщо ці виміри дадуть інформацію для прийняття рішень;

– аналіз та оцінювання тенденції, а не просто фіксування фактів; порівняння поточного стану справ із поставленими цілями;

– фокусування на легкодоступній та надійній кількісній інформації;

– вимір – це засіб для досягнення мети, а не мети; ці дані слід використовувати для того, щоб ухвалювати більш обґрунтовані рішення та здійснювати практичні дії.

Розглянемо основні методи виміру людського капіталу.

Індекс людського капіталу Уотсона – Вайатта

На підставі даних, отриманих під час опитування компаній, які пов'язували практичні методи управління людським капіталом та ринкову вартість, Уотсон та Вайатт (2001) ідентифікували чотири основні категорії практичних методів у сфері людського капіталу, які забезпечували збільшення акціонерної вартості на 30%. Ось вони:

Таблиця 8.1 – Індекс людського капіталу Уотсона – Вайатта

Практичний метод	**Вплив на ринкову вартість (%)**
тотальна винагорода та відповідальність	16,5
колегіальність і гнучкість людських ресурсів	9
якісний рекрутинг та утримання персоналу	7,9
чесність комунікацій	7,1

Модель організаційної ефективності роботи – Mercer HR Consulting

Модель створена Mercer HR Consulting (міжнародна консалтингова компанія в сфері людських ресурсів з управління персоналом і пов'язаних з ним фінансовими послугами) на основі наступних елементів: людей, робочих процесів, структури

управління, інформації та знань, прийняття рішень та винагороди; кожен із цих елементів по-своєму проявляється у тих кожної конкретної організації, що створює досконало унікальну «ДНК».

Якщо ці елементи розвивалися окремо, як це нерідко і відбувається, то дуже велика ймовірність нестиковок і те, що людський капітал не є оптимальним, що створює можливості для суттєвого збільшення доходів. Ідентифікація цих можливостей вимагає точного виміру активів людського капіталу організації та практичних методів менеджменту, які впливають якість роботи.



Рисунок 8.1 – Модель організаційної ефективності роботи Mercer HR Consulting

Статистичний інструмент «Аналіз внутрішнього трудового ринку», використаний Mercer, заснований на постійному зборі даних про працівників та ринку праці, що дозволяє проаналізувати дійсний досвід працівників, а не проголошені програми та стратегії управління людського капіталу. Таким чином, можна виявити прогалини між тим, що потрібна робоча сила для досягнення поставлених ділових завдань, і тим, що вони отримують насправді.

Моніторинг людського капіталу Ендрю Мейо

Мейо (2001) розробив «моніторинг людського капіталу», який дозволяє визначити цінність співробітників підприємства або «цінність людських активів», що дорівнює «витратам на працівників (employment cost) × індивідуальний коефіцієнт активу (individual asset multiplier)». Останній є середньозваженою оцінкою можливостей, потенціалу зростання, особистої якості роботи (вкладу) та відповідності сукупності організаційних цінностей у контексті конкретного робочого середовища (тобто того, наскільки керівництво, культура, мотивація та навчання є рушійними силами успіху).

Абсолютні показники не мають значення. Важливо лише одне: чи дозволяє процес змін зробити висновок про те, чи є людський капітал достатнім, чи збільшується він, чи зменшується, чи виявляє він проблеми, вирішенням яких треба зайнятися. Мейо застерігає проти використання занадто великої кількості показників і пропонує зосередитись на кількох критеріях діяльності всієї організації, які життєво важливі для створення акціонерної вартості чи досягнення

організаційних цілей у сьогоденні та майбутньому.

Мейо визначив ряд інших областей, в яких можуть бути здійснені вимірювання, а також методи їх проведення. Він упевнений, що додана вартість на одну людину – відповідна одиниця виміру економічної ефективності людського капіталу, особливо при порівнянні різних компаній. Проте найважливішим показником вартості людського капіталу вважає рівень спеціальних знань, якими володіє організація. Він запевняє, що цей рівень можна аналізувати, якщо визначити ключові організації знання. Інші згадані їм показники вимірюють рівень задоволеності (для чого проводяться опитування працівників) та коефіцієнти скорочення чисельності працюючих та невиходів на роботу.

Модель Sears Roebuck

Модель Sears Roebuck визначає ланцюг «працівник – покупець – прибуток». Іноді цю модель називають «моделлю прихильності». Вона пояснює, чому ситуація, коли ваші працівники задоволені в сенсі своїх установок по відношенню до компанії та своєї роботи і ви створили «прекрасне місце для роботи», яке сприяє утриманню працівників і створенню корисних цінностей, що продаються, веде до задоволення покупців, їх збереження, їх сприятливим відгукам – тобто створенню «прекрасного місця для покупок». Це, у свою чергу, створює «чудове місце для інвестицій», тому що впливає на прибуток від активів, прибуток від виробничої діяльності та зростання доходів (рис. 8.2).



Рисунок 8.2 – Модель Sears Roebuck: ланцюжок «робітник – покупець – прибуток»

Ця модель спирається на визначення колективних групових установок, щоб виміряти відданість роботі та задоволеність нею.

Nationwide: модель інвестицій у людський капітал "Genome"

Компанія Nationwide Mutual Insurance Company (страхова і фінансова компанія США), розробила свою модель інвестицій у людський капітал Genome, щоб кількісно оцінити вплив прихильності працівників на задоволення покупців і якість роботи компаній.

Ця модель використовує дані, отримані з таких джерел, як опитування думок серед співробітників, індекси задоволеності покупців, статистика ефективності роботи компаній та такі показники щодо працівників, як плинність кадрів, тривалість обслуговування та прогули. Використання цієї моделі допомогло Nationwide статистично довести, що чим більше відданість працівників, тим більше задоволені покупці.

З цієї моделі можна передбачити, який вплив матиме зміна одного чинника, що стосується прихильності працівників, на задоволеність покупців й у кінцевому підсумку ефективність роботи бізнесу. Наприклад, збільшення на 5% основної зарплати працівників призведе до збільшення задоволеності покупців на 0,5% та збільшення видачі позичок приватним особам на 2,3%.



Рисунок 8.3 – Nationwide: модель інвестицій у людський капітал “Genome”

Система збалансованих показників

Система збалансованих показників, розроблена Капланом і Нортоном (1992-1996 роки), часто використовується як основа вимірів. Автори ставили собі за мету протистояти схильності компаній концентруватися на короткострокових фінансових звітах. Вони дотримувалися тієї точки зору, що «те, що ви вимірюєте, ви й отримуєте», і підкреслювали, що «один-єдиний показник не може бути метою діяльності і не в змозі привернути увагу до всіх життєво важливих сфер бізнесу. Менеджери хочуть бачити збалансовану картину і фінансових коефіцієнтів, і показників виробничої діяльності. Для заповнення оригінального варіанту оціночної відомості менеджери мали відповісти на чотири основні питання; для цього потрібно подивитися на бізнес з чотирьох взаємопов'язаних точок зору.

Деякі організації замінили погляд «з погляду інновацій та навчання» на ширший елемент співробітників чи людського капіталу.

Керівники можуть перерахувати свої конкретні цілі у кожній з цих областей і вирішити, які показники необхідні для відображення того, як ці цілі досягаються. Позитивна роль збалансованої системи показників у тому, що, пропонуючи

керуючим зосередитися на основних стратегічних питаннях, вона дозволяє скоротити загальну кількість показників діяльності, які потрібно використовувати у компанії. Як приклади можна назвати такі показники:

– взаємини з клієнтами: задоволення потреб клієнтів, збереження клієнтської бази, збереження частки ринку;

– внутрішні бізнес-процеси: якість виконання замовлень, терміни виконання замовлень, вартість виконання замовлень, розробка нових продуктів;

– навчання та розвиток персоналу: задоволеність персоналу, наявність інформаційних систем.

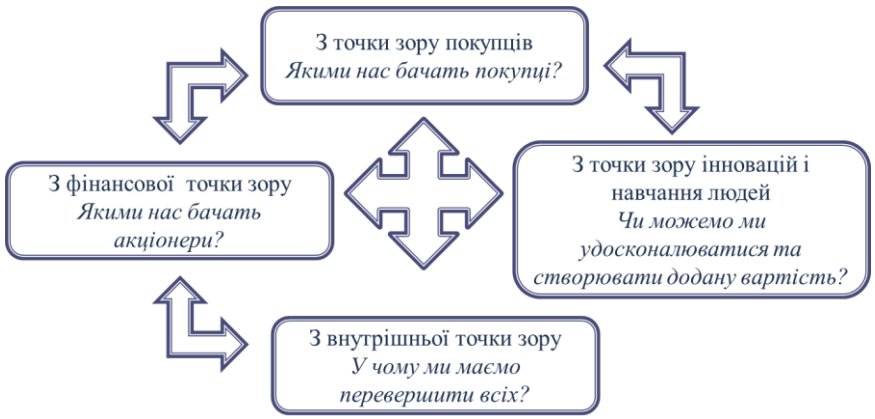


Рисунок 8.4 – Система збалансованих показників Каплана і Нортона

Інша перевага збалансованої системи показників полягає в тому, що її можна повністю адаптувати до потреб компанії. Застосовуючи збалансовану систему показників, ви можете бачити картину в цілому, замість зосередитися на поліпшеннях тільки в одній конкретній області. І оскільки призначення даної моделі полягає насамперед у тому, щоб дати керуючим інструментарій для розробки стратегії та оцінки результатів її реалізації, ця система являє собою швидше сигнальний пристрій, ніж засіб виміру. Ось чому даний метод йде в розріз з уявленням, що показники діяльності призначені просто для контролю за процесами.

Модель якості Європейського фонду управління якістю (EFQM)

Модель якості Європейського фонду управління якістю (EFQM – European Foundation for Quality Management) пропонує ще одну схему виміру та звітності в УЧК. Вона включає в себе показники задоволеності покупців, працівників та впливу на суспільство, які досягаються керівництвом. Все це визначає політику і стратегію, управління людьми, ресурси та процеси, необхідні для того, щоб досягти чудових показників у бізнесі.

Охарактеризуємо елементи цієї моделі. Керівництво – поведінка і події адміністративної команди та інших керівників надихають, підтримують і заохочують культуру високоякісної роботи. Політика та стратегія – яким чином

організація формулює, використовує та переглядає свою політику та стратегію та перетворює їх на плани та дії. Управління людьми – організація повністю розкриває потенціал своїх співробітників.

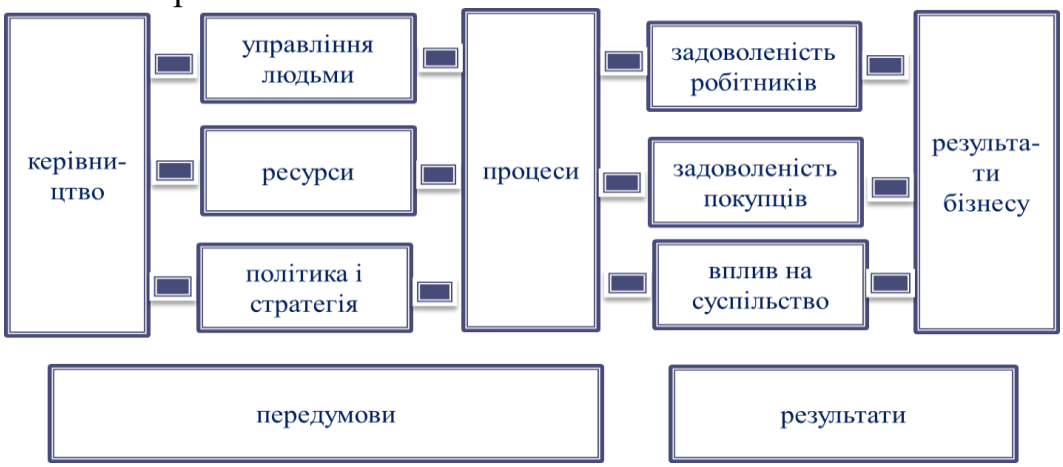


Рисунок 8.5 – Модель якості Європейського фонду управління якістю (EFQM)

Ресурси: організація ефективно і рентабельно управляє ресурсами. Процеси – спосіб, у який організація ідентифікує, керує, переглядає та вдосконалює свої процеси. Задоволеність покупців – результати, які досягає організація щодо задоволення зовнішніх покупців. Задоволеність співробітників – результати, які досягає організація щодо задоволеності своїх працівників.

Вплив на суспільство – результати, які досягає організація щодо задоволення потреб та очікувань місцевої громади, своєї країни та світової спільноти загалом. Результати бізнесу – результати, які досягає організація щодо досягнення поставлених цілей бізнесу та в справі задоволення потреб та очікувань усіх стейкхолдерів.

Організації, які взяли на озброєння модель EFQM, усвідомлюють важливість вимірювання якості роботи і постійно працюють над тим, щоб зробити свої вимірювання максимально корисними, однак вони розуміють, що кількісна оцінка проблеми сама по собі не означає її вирішення. Завжди існує небезпека того, що менеджери витрачатимуть усі свої сили на аналіз, а на виправлення ситуації просто не залишиться.

Серед базових елементів, які використовуються для вимірювання, є такі:

– основні дані про робочу силу – демографічні дані (кількість співробітників з кожної категорії роботи, стать, расова приналежність, вік, інвалідність, робоча угода, прогули та хвороби, плинність робочої сили та зарплата);

– дані про розвиток співробітників та якість їх роботи – програми навчання та розвитку, оцінка якості роботи та потенціалу, навички та кваліфікація;

– перцептивна інформація – визначення колективних групових установок та думок, фокус-групи, інтерв'ю щодо з'ясування причин догляду;

– дані про якість роботи – фінансові та виробничі показники, дані покупців;
– нефінансові змінні – на думку Лоу та Сісфілда (1998).

Таблиця 8.2 – Нефінансові виміри людського капіталу

Об'єкт вимірювання	Критерії вимірювання
моральний дух	прогули; нещасні випадки; плинність працівників; плинність директорів та менеджерів; задоволеність працівників вимірюється за опитуваннями штатних працівників); хвороби
мотивація	оцінка – завершальні показники; відсоток працівників, згодних на проведення щорічної оцінки; відсоток видів роботи, для яких існують документовані цілі; відсоток видів роботи, для яких існують документовані посадові інструкції; розуміння працівниками стратегії (вимірюється за опитуваннями штатних працівників); розуміння працівниками видіння (вимірюється за опитуваннями штатних співробітників); утримання працівників; утримання директорів та менеджерів; час роботи
інвестиції	бенчмаркінг (порівняння з еталоном) рівнів оплати; зарплата директора та менеджерів як відсоток від загальної зарплати; витрати на людські ресурси для одного працівника; інвестиції у навчання
довгостроковий розвиток	існуючі можливості управління та керівництва; потенційні можливості; прогалини у навичках управління та керівництва; відсоток працівників, для яких існує узгоджений план розвитку; відсоток робочих місць, для яких було проведено аудит відповідності вимогам; учбові дні
зовнішнє сприйняття	заяви про прийом на роботу, вакансії; пропозиція робочих місць, прийом на роботу

Десятьма найважливішими є: якість корпоративної стратегії; реалізація корпоративної стратегії; довіра до менеджерів; інновації; керівництво дослідженнями; здатність залучати та утримувати співробітників; частка ринку; управлінський досвід; відповідність виплат інтересам акціонерів; якість основних бізнес–процесів.

8.3. Чинники ефективності управління людським капіталом організації

Найбільшу складність викликає виявлення критеріїв оцінки людського капіталу. І тому використовуються різні методи. Одним із них є інвестиційний метод, за допомогою якого дається оцінка майбутніх доходів, отриманих за рахунок специфічних знань та досвіду співробітників.

Також може проводитись аналіз зростання конкурентоспроможності організації у галузі чи регіоні та конкурентоспроможності самого працівника на ринку праці. Джерелами конкурентних переваг є стратегічне позиціонування та операційна ефективність, пов'язані з адаптивністю до умов довкілля, інноваційними процесами, розвитком творчої активності та корпоративної культури.

Ефективність у широкому розумінні характеризує відповідність результатів та витрат. Традиційно прийняті в економіці критерії оцінки ефективності управлінської діяльності здебільшого пов'язують із фінансовими показниками: зростанням обсягів виробництва, реалізації та прибутку, ринковим котируванням акцій. У разі конкуренції виникає необхідність підвищення як економічної, а й

соціальної ефективності.

Розглядаючи управління людським капіталом у взаємодії економічної та соціальної складових, можна виділити фактори, що впливають на аналітичні методи визначення ефективності тих чи інших управлінських рішень. Якщо у визначенні людського капіталу змістити акцент на економічні критерії, тобто слово «капітал», то домінуючим є розуміння людського капіталу як майбутніх доходів. Якщо переважає соціальна складова, тобто слово «людський», то підкреслюється сукупність знань та досвіду конкретного індивіда, які можуть бути використані для цілей компанії та задоволення інтересів самого працівника.

Таблиця 8.3 – Структура інвестицій у людський капітал організації

Види інвестицій	Прямі інвестиції	Втрачена вигода
Навчання і рекрутинг персоналу	Курси підвищення кваліфікації, програмні продукти, відрядження. Заробітна плата наставників та працівників, які займаються набором. Матеріальні витрати під час навчання на робочих місцях: додаткова сировина, канцелярські товари тощо.	Зниження продуктивність праці основних працівників, які проводять навчання. Низька продуктивність праці новоприйнятих. Брак чи необхідність переробок неякісно виконаної роботи
Організація робочих місць, покращення умов праці та медичне забезпечення	Оплата послуг відповідних організацій (проведення вимірів на дотримання санітарних норм, ремонт, усунення виявлених порушень, диспансеризація). Придбання спеціального одягу, оснащення та обладнання	Тимчасове виключення із господарської діяльності приміщень, які не відповідають нормам. Відволікання працівників від основної діяльності на час ремонтів, заміни оснащення тощо.
Нормування праці та розробка внутрішньої нормативної документації (трудові договори, штатний розпис)	Заробітна плата нормувальників, юристів, спеціалістів відділу кадрів або оплата послуг сторонніх організацій щодо виконання цих функцій. Придбання обладнання та канцелярських товарів	Зниження продуктивність праці працівників, чия праця підлягає вимірам. Відволікання від основної роботи у період обговорення та затвердження колективних трудових договорів, положень про стимулювання
Витрати на систему моніторингу та аналізу всіх показників щодо організації трудового процесу та інновацій	Заробітна плата працівників або доплати керівникам для отримання постійної інформації про дієвість прийнятих рішень та їх оперативне коригування	Переробка неякісно виконаної роботи
Репродуктивні витрати	Витрати на народження, виховання та загальне навчання дітей співробітників як відтворення людського капіталу (наприклад, застосовуються на містоутворюючих підприємствах)	Відволікання жінок від основної роботи на час народження та виховання дитини

Ефективність управління з економічної точки зору аналізується за такими основними факторами: екстенсивний (забезпеченість трудовими ресурсами, рух персоналу, плинність кадрів) та інтенсивний (продуктивність праці, раціональне використання трудових ресурсів).

Ефективність управління із соціальної точки зору пов'язана з якісними

характеристиками персоналу і може виражатися у стабільності трудового колективу, ступеня досягнення намічених цілей конкретними людьми (наприклад, наявність наукового ступеня), збереженні здоров'я та працездатності, розвитку інфраструктури, відтворенні людського капіталу в сім'ях працівників, створенні «іміджу компанії, орієнтованої на персонал».

Продуктивність праці зазвичай визначається як відношення обсягу виробленої продукції в грошовому чи натуральному вираженні до середньооблікової чисельності персоналу або до витрат робочого часу за певний період (день, місяць, рік). Це розуміння традиційно для промислових підприємств. У сучасних умовах із зростанням кількості організацій невиробничого характеру дедалі частіше використовується термін продуктивність (ефективність) праці.

При розрахунку продуктивності праці замість показника виробленої продукції враховуються реалізовані товари, роботи, послуги чи величина доходу, чи отриманого прибутку, чи доданої вартості. При такому формулюванні як критерії можуть застосовуватися також перелічені вище показники соціальної ефективності, якщо є можливість їхнього кількісного обчислення.

Інвестиції в людський капітал поділяються на прямі (безпосередньо здійснювані одноразові чи постійні витрати) і непрямі (втрачена вигода при відволіканні працівників від своєї основної діяльності).

Таблиця 8.4 – Економічна і соціальна ефективність управління людським капіталом

Вигодо-одержувач	Економічна ефективність	Соціальна ефективність
роботодавці	раціональне співвідношення витрат і результатів, зростання продуктивності праці, адаптація до зовнішніх умов, стабільність та конкурентоспроможність	формування та розвиток корпоративного людського капіталу, зниження конфліктності
робітники	підвищення життєвого рівня працівників та їх сімей	реалізація індивідуального людського капіталу, соціальні гарантії та безпека, зростання трудового потенціалу
держава	реалізація індивідуального людського капіталу, соціальні гарантії та безпека, зростання трудового потенціалу	створення нових робочих місць, стабілізація ринку праці та системи соціального забезпечення

Ще одне поняття, що використовується для оцінки ефективності управління, – рентабельність витрат на персонал, яка визначається ставленням прибутку до загальної суми витрат на персонал за певний період. У витрати на персонал включається оплата праці, соціальні виплати, забезпечення безпечних та комфортних умов праці, витрати на набір та навчання, медичне обслуговування, забезпечення існуючих та створення нових робочих місць, а також специфічні для кожної організації додаткові витрати.

Очікуваний позитивний ефект від інвестицій у людський капітал організації:

– підвищення фінансово-економічних та соціально-значущих показників організації та поява конкурентних переваг;

– розвиток індивідуального людського капіталу (зростання особистих кар'єрних, інтелектуальних, інноваційних досягнень працівників та збільшення доходів у вигляді заробітної плати);

– збереження здоров'я та працездатності персоналу;

– забезпечення зворотного зв'язку з плануванням, у тому числі запобігання зовнішньому впливу (наприклад, за браком кадрів відповідної кваліфікації на ринку праці);

– виконання державних завдань, якщо в інвестиціях брали участь державні чи муніципальні органи.

Висновки

Раціональне управління людським капіталом сприяє підтримці фінансово-економічної стійкості організації в умовах конкуренції. Завдяки інноваційним структурним компонентам підвищуються фінансово-економічні показники, формується корпоративна культура, розвивається підприємницька активність, які виступають як джерела конкурентних переваг.

Специфічним завданням управління людським капіталом є зближення корпоративних цілей з інтересами найманих працівників з урахуванням синергетичного ефекту, а також довгостроковість досягнення результатів. управління людським капіталом.

Складовими діяльності з управління людським капіталом виступають: філософсько-концептуальна складова та стратегічні напрями діяльності організації, включаючи механізм їх здійснення; система управління; обліково-аналітична робота з моніторингу та контролю виконання нормативних вимог, а також виявлення впливу цих факторів на фінансові результати діяльності підприємства та забезпечення зворотного зв'язку з перспективним плануванням.

Основні етапи планування та аналізу управлінських впливів для формування корпоративного людського капіталу передбачають: стратегічне планування; розробка кваліфікаційних вимог щодо персоналу; планування робочих місць і аналіз витрат робочого дня; розрахунок нормативних трудових показників та набір персоналу; юридичне оформлення трудових відносин і обґрунтування інвестицій у розвиток корпоративного людського капіталу та пошук джерел їх фінансування.

Вимірювання людського капіталу передбачає виконання низки завдань: ідентифікація джерел цінності, зокрема, компетенцій та здібностей як основи якості роботи бізнесу; аналіз відносин між практичними методами управління людьми, кінцевими результатами та ефективністю організації; врахування того, що вимірювання людського капіталу обумовлено впливом практики управління людьми на якість роботи організації; прагнення простих вимірів – концентрування на ключових сферах кінцевих результатів та поведінки; вимірювання видів діяльності виключно для того, щоб ухвалювати більш обґрунтовані рішення та здійснювати практичні дії; аналіз та оцінювання тенденції, а не просто фіксування

фактів; порівняння поточного стану справ із поставленими цілями; фокусування на легкодоступній та надійній кількісній інформації.

Ефективність управління з економічної точки зору аналізується за такими основними факторами: екстенсивний (забезпеченість трудовими ресурсами, рух персоналу, плинність кадрів) та інтенсивний (продуктивність праці, раціональне використання трудових ресурсів).

Ефективність управління із соціальної точки зору пов'язана з якісними характеристиками персоналу і може виражатися у стабільності трудового колективу, ступеня досягнення намічених цілей конкретними людьми, збереженні здоров'я та працездатності, розвитку інфраструктури, відтворенні людського капіталу в сім'ях працівників, створенні іміджу компанії, орієнтованої на персонал.

Очікуваний позитивний ефект від інвестицій у людський капітал організації:

– підвищення фінансово-економічних та соціально-значущих показників організації та поява конкурентних переваг;

– розвиток індивідуального людського капіталу (зростання особистих кар'єрних, інтелектуальних, інноваційних досягнень працівників та збільшення доходів у вигляді заробітної плати);

– збереження здоров'я та працездатності персоналу;

– забезпечення зворотного зв'язку з плануванням, у тому числі запобігання зовнішньому впливу (наприклад, за браком кадрів відповідної кваліфікації на ринку праці);

– виконання державних завдань, якщо в інвестиціях брали участь державні чи муніципальні органи.

Контрольні питання

1. Чому поняття «персонал», «людські ресурси», «людський капітал» релевантні для управління людським капіталом?
2. У чому головна відмінність між теоріями управління людськими ресурсами та людським капіталом?
3. Що виступає специфічним завданням управління саме людським капіталом?
4. Охарактеризуйте функції управління людським капіталом.
5. Які є основні етапи планування та аналізу управлінських впливів для формування корпоративного людського капіталу?
6. Чому необхідно враховувати компетентісний підхід до управління людського капіталу?
7. Виконання яких завдань передбачає вимірювання людського капіталу?
8. Охарактеризуйте основні методи виміру людського капіталу.
9. Які нефінансові змінні пропоновані Лоу та Сісфілдом як важливі для вимірювання людського капіталу?
10. Як вимірюється ефективність управління людським капіталом з економічної точки зору?

11. Як вимірюється ефективність управління людським капіталом з соціальної точки зору?
12. Охарактеризуйте види інвестицій в людський капітал.
13. Який очікується позитивний ефект від інвестицій в людський капітал організації?

Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Тема: Методи мотивації інтелектуальної праці.

Мета: Аналіз системи стимулювання

Порядок виконання завдання

Кейс 1. Ознайомитися з правилами винагороди винахідників відповідно до системи стимулювання, що застосовується корпорацією «Тошіба» та на предмет переваг, притаманних цій системі:

– невелика винагорода виплачується винахіднику при поданні заявки на патент;

– більша за розміром винагорода виплачується винахіднику при отриманні патенту;

– винагорода виплачується винахіднику, якщо фірма використовує його винахід (спеціальна комісія оцінює його та відносить до одного з шести розрядів відповідно до ефекту від його використання зі щорічною виплатою від 6 до 200 тис. єн та більше);

– винагорода за продану ліцензію виплачується щорічно, а за обмін ліцензіями – 1 раз на 5 років;

– особлива винагорода виплачується у разі, якщо винахід приніс фірмі великий прибуток.

Практичне завдання 2.

Кейс 2. Корпорація IBM присуджує винахідникам спеціальне звання «Член наукового товариства», компанія «Minnesota mining&manufacturing company» заснувала статус наукового товариства або клубу винахідників, членство в якому покликане не замінити, а доповнити грошову винагороду. Для отримання звання та вступу до такого клубу працівнику необхідно набути в компанії стійку репутацію дослідника, який має успішні результати у вигляді подання заявок на винаходи, отримання патентів, активного сприяння науковому та виробничому процвітанню фірми.

Питання для обговорення:

1. Які основні особливості персоналу, зайнятого інтелектуальною працею, є засадовими для такої системи?

2. Які ще методи нематеріальної мотивації можна використовуватиме стимулювання інтелектуальної праці?

ТЕМА 9. СТРУКТУРНИЙ КАПІТАЛ ЯК СКЛАДОВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Мета вивчення теми: з'ясувати сутність та складові структурного капіталу організації; розглянути особливості процесу формування та розвитку структурного капіталу; визначити цілі, завдання, принципи управління структурним капіталом компанії; встановити значущість управління структурним капіталом як фактору забезпечення конкурентних переваг.

План

9. 1. Структурний капітал: сутність та складові.

9.2. Особливості процесу формування та розвитку структурного капіталу.

9.3. Цілі, завдання, принципи управління структурним капіталом компанії.

9.4. Управління структурним капіталом як фактор забезпечення конкурентних переваг.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: структурний капітал, інноваційний капітал, процесний капітал, система управління структурним капіталом організації, формування та розвиток структурного капіталу.

9. 1. Структурний капітал: сутність та складові

Поняття інтелектуальний капітал має на увазі сукупність інтелектуальних здібностей та практичних навичок, отриманих у процесі навчання та практичної діяльності, які стають джерелом доходу.

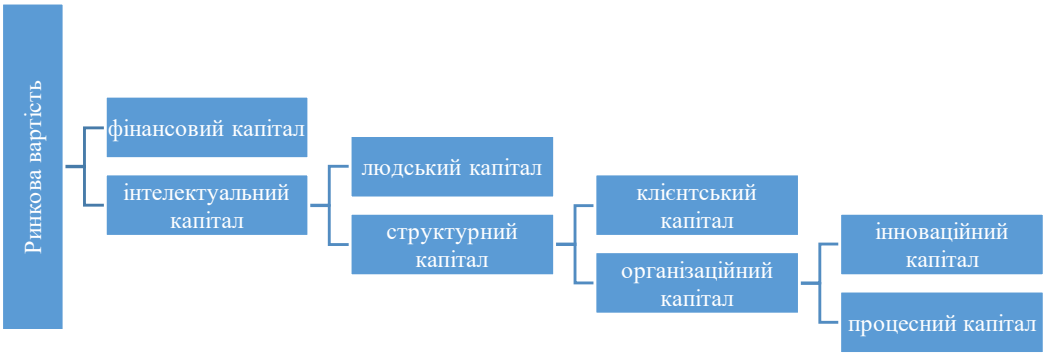


Рисунок 9.1 – Модель Свейбі-Стюарта-Едвинссона

Теоретичний аналіз елементів інтелектуального капіталу дозволяє зробити висновок, що в літературі існують різні моделі та класифікації інтелектуальних ресурсів.

Більшість із представлених у попередніх розділах класифікацій є похідними

моделі Свейбі-Стюарта-Едвинссона, (рис. 9.1), яка виділяє три типи інтелектуальних ресурсів.

Конкурентне середовище, у якому діють організації в умовах сучасної економіки, постійно змінюється під впливом інновацій. Високі темпи таких змін ускладнюють умови, за яких фірма може досягти успіху. Однією з таких умов є наявність у фірми значного структурного капіталу.

Структурний капітал – це здатність фірми керувати своєю організаційною структурою, адаптуючись до мінливої кон'юнктури ринку і одночасно змінюючи її у вигідному для фірми напрямку. Такий капітал тим більший, що значніша свобода співробітників фірми – носіїв людського капіталу. І тим цінніше, чим вища невизначеність і конкурентоспроможність середовища, у якому діє компанія.

Згідно Т. Стюарта, структурний капітал входить до складу інтелектуального капіталу організації поряд із людським та клієнтським капіталами (рис.9.2). Такі елементи інтелектуального капіталу, як формалізовані знання дослідно-конструкторського, науково-дослідного, організаційно-управлінського характеру тощо, організаційна культура, торгові марки, репутація, використовувані програмні продукти, процеси виробництва тощо, відносяться саме до структурного капіталу підприємства.



Рисунок 9.2 – Структура інтелектуального капіталу

Ефективний структурний капітал фірми може виникнути лише там, де ідеї цінуються вище, ніж становище на ієрархічній драбині.

Теорія інтелектуального капіталу досі не пропонує єдиного розуміння змісту і структури поняття «структурний капітал». Перші спроби виокремлення активів структурного капіталу з активів підприємства було зроблено в 60-ті роки XX століття М. Фрідманом. Автор виділив у складі активів підприємств гуманітарний капітал, яким володіють особи цього підприємства. Фрідман зазначав, що гуманітарний капітал дуже важко оцінити в грошовому еквіваленті, але його вплив на репутацію підприємства та його прибутковість досить велика.

Розвиток ця теорія отримала наприкінці 1880-х років у доробках К. Е. Свейбі. Він проводить аналогію між нематеріальними активами та інтелектуальним капіталом підприємства, ідентифікуючи їх. Проте, нематеріальні

активи та інтелектуальний капітал не одне й те саме. Починаючи з 1990-х, цим питанням щільно займаються різні дослідники. У 1996 році Е. Мотт та Е. Брукінг представили наступну характеристику структури інтелектуального капіталу: активи людські, інфраструктурні, гуманітарні, інтелектуальна власність. Пізніше Е. Брукінг характеризувала структуру так: ринкові активи, людські активи, інфраструктурні активи, інтелектуальна власність.

Надалі з інтелектуального капіталу виділено структурний капітал. Під цим терміном розумілися: технології та методи управління, процедури та процеси, якісно навчений персонал. Дослідники зазначали, що ці складові інтелектуального капіталу збільшують ринкову вартість підприємства.

На підставі аналізу наукової літератури, присвяченої дослідженню проблематики структурного капіталу як частини інтелектуального, пропонується таке розуміння структурного капіталу: це підтримуюча інфраструктура, яка дозволяє функціонувати людському капіталу, так звані формалізовані результати інтелектуальної діяльності працівників, які залишаються у розпорядженні організації. Структурний капітал є власністю організації і включає: процеси та процедури, торгові марки, програмне забезпечення, патенти тощо, а також – інформаційні системи та бази даних організації.

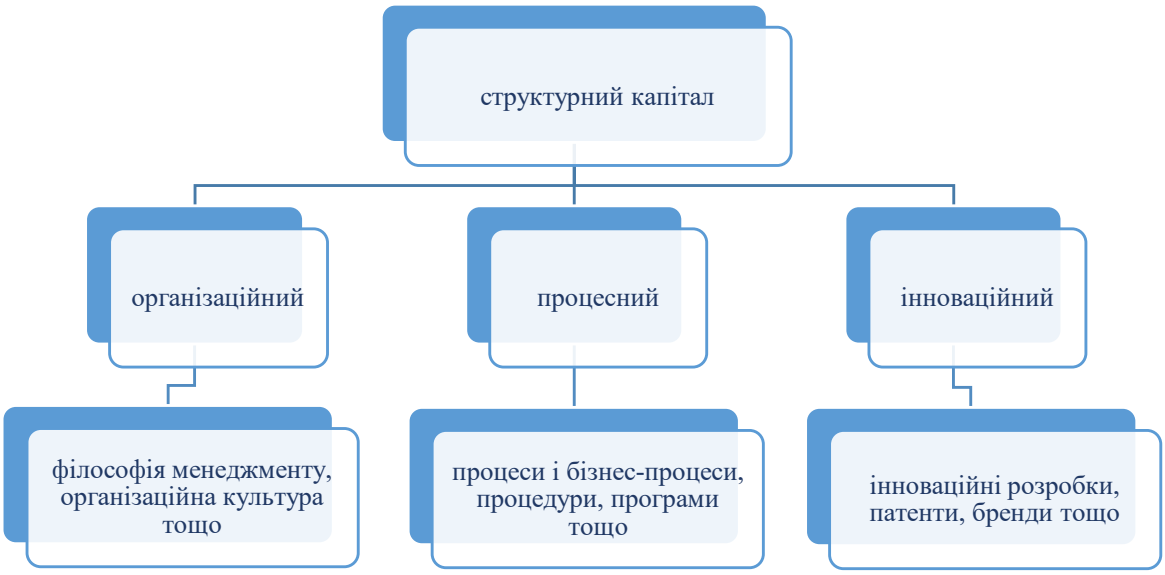


Рисунок 9. 3 – Класифікація структурного капіталу

Структурний капітал є сукупність організаційного, процесного та інноваційного капіталів.

Організаційний капітал складається з організаційної культури, філософії управління, ціннісних орієнтацій тощо.

Процесний капітал поєднує технології, процедури, процеси та програми, які застосовуються при виготовленні товарів та послуг.

Деякі дослідники розглядають процесний капітал як частину організаційного капіталу, що включає процедури, технології, системи управління, технічне та програмне забезпечення, організаційну структуру, культуру організації (рис. 9. 3).

Виділення інноваційного капіталу як складової структурного є загальним підходом при розгляді структури останнього. Інноваційний капітал складається з інноваційних розробок та наукових досліджень, які є або будуть частиною інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів. Інноваційний капітал визначає здатність організації виробляти нові продукти та послуги, які приносять додаткову цінність для клієнтів, і включає, насамперед, патенти та торгові марки.

9.2. Особливості формування та розвитку структурного капіталу

Перш, ніж розпочати управління якимось об'єктом, потрібно охарактеризувати *об'єкт* і виявити його особливості. Класифікація та виділення структурних елементів повною мірою дає уявлення про об'єкт управління, яким є структурний капітал, процес його формування та розвитку. Отже, нижче розглянемо особливості об'єкта управління:

– інтелектуальний характер, що виявляється у тому, що реалізація процесів формування та розвитку структурного капіталу потребує інтелектуальних витрат (креативних) суб'єкта управління;

– високий ступінь унікальності та новизни, що є результатом індивідуальних особливостей мислення суб'єкта управління;

– поєднання процесів виробництва та використання інформації, засвоєння нових знань співробітниками потребує глибокого занурення у виробничі процеси, що призводить до розмиття кордонів між продуктивною та непродуктивною працею;

– відсутність, повне або часткове, матеріальне втілення на окремих стадіях формування та розвитку структурного капіталу;

– безперервний характер формування та розвитку структурного капіталу;

– потреба у безперервному інформаційному забезпеченні;

– задіяння всіх служб та підрозділів підприємства;

– залежність від інтелектуального потенціалу та інтелектуальної компетентності працівників.

Суб'єктами управління формуванням та розвитком структурного капіталу виступають керівники всіх підрозділів компанії, зокрема патентних, маркетингових інформаційних відділів. Суб'єкти управління повинні мати високий рівень кваліфікацій, а також добре розуміти сутність і специфіку об'єкта управління. Важливою є здатність менеджерів самостійно ухвалювати рішення, висувати нові ідеї, перебувати у пошуку рішень, втілених у ефективне формування та розвитку структурного капіталу підприємства.

Серед основних особливостей ухвалення рішень щодо формування та розвитку структурного капіталу можна відзначити такі:

– рішення пов'язані з аналізом ситуації на рику та тенденцій попиту на розробки;

– мають високий рівень ризику, оскільки рішення мають серйозний вплив на розвиток та ефективність діяльності організації;

– сприяють розвитку інтелектуальної складової трудової діяльності;

– складні для стандартизації, оскільки вирішення кожної проблеми індивідуальне і, як правило, не стандартне;

– спрямовані на покращення якості вироблених товарів та послуг;

– зачіпають усі рівні управління;

– породжують внутрішній опір.

До факторів, що впливають на управління формуванням та розвитком структурного капіталу, можна віднести фактори, представлені на рис. 9. 4. Для оцінки значимості розглянутих вище факторів на процес управління структурним капіталом, розглянемо їх зміст більш детально нижче.

До складу факторів довкілля віднесено: політико-правовий режим, економічна ситуація, ситуація на ринку збуту, його ємність, взаємини з партнерами, наявність конкурентів, наявність інформаційних каналів із зовнішнім середовищем, імідж підприємства.

Політико-правове середовище, у якому функціонує організація, має особливе значення при розгляді ситуацій, пов'язаних із забезпеченням правової охорони результатів інтелектуальної діяльності.

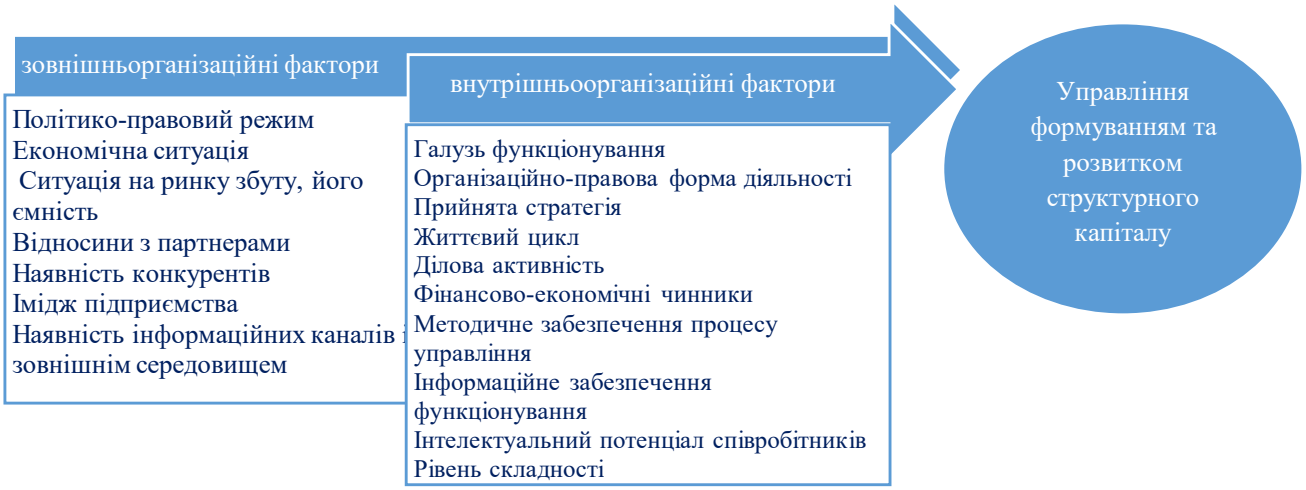


Рисунок 9. 4 – Чинники формування структурного капіталу організації

Місткість існуючого та потенційних ринків збуту, взаємопов'язана з таким чинником як економічна ситуація, безпосередньо впливають на процес формування напрямів розвитку та принципів політики підприємства у питаннях створення та використання структурного капіталу, наприклад, визначення бажаного обсягу та структури інтелектуальних активів як основної складової структурного капіталу

Відносини з партнерами впливають на процеси отримання інформації про функціонування організації та її становище на ринку порівняно з конкурентами. Ця інформація необхідна на формування та використання структурного капіталу, що належить до маркетингу.

Такий чинник, як наявність конкурентів безпосередньо впливає процес формування та використання структурного капіталу, що з науково-виробничої базою. Особливого сенсу набуває формування портфеля прав на об'єкти інтелектуальної власності, який може бути використаний як інструмент впливу на товарні ринки та засобом захисту цілого сектора ринку, забезпечуючи умови для розвитку конкретної галузі науки та техніки.

Наявність інформаційних каналів із довкіллям впливає на інформаційні обмінні процеси про різні напрями діяльності з управління структурним капіталом. Цей чинник має значення, оскільки саме інформація виступає однією з основних ресурсів до створення інтелектуального продукту.

Імідж підприємства, створюваний для довкілля, впливає процес взаємодії підприємства з партнерами і навпаки, що впливає функціонування підсистем підприємства.

До складу факторів внутрішнього середовища включені організаційні, фінансово-економічні, інформаційні, маркетингові, кадрові, виробничі фактори та ділова активність організації. Перелічені чинники впливають переважно на процеси формування та використання структурного капіталу всередині самого підприємства, а також опосередковано впливають на процес створення кінцевого інтелектуального продукту, що надходить на ринок.

Фінансово-економічні фактори визначаються наявністю джерел фінансування, загалом фінансово-економічним становищем організації, її обліковою політикою в галузі нематеріальних (невловимих) активів, рівнем забезпеченості методиками оцінки вартісних показників структурного капіталу, а також ефективністю їх створення та використання та іншими особливостями управління фінансами.

Організаційні фактори визначаються кваліфікаційним рівнем менеджерів різної ланки, системою організації документообігу, механізмами організаційного забезпечення процесів управління та іншими складовими організації взаємодії підрозділів, які беруть участь у створенні та використанні структурного капіталу.

Маркетингові чинники визначаються політикою організації у сфері маркетингу, стадіями життєвого циклу продукції, використанням інформації про патенти під час проведення маркетингових досліджень, конкурентоспроможністю продукції організації та інші особливості формування маркетингу.

Інформаційні чинники визначаються наявністю спеціалізованої обчислювальної техніки, програмного забезпечення, рівнями організації системного адміністрування, обміну інформацією всередині організації та іншими особливостями організації системи управління інформаційними потоками

всередині підприємства.

Кадрові чинники визначаються інтелектуальним потенціалом співробітників та іншими особливостями організації творчого процесу.

Виробничі фактори визначаються обсягами виробництва, номенклатурою продукції, ступенем її наукомісткості, рівнями технічного та технологічного обладнання, галузевою належністю підприємства та іншими особливостями організації виробничої діяльності на підприємстві.

Ділова активність підприємства надає прямий і опосередкований вплив на ефективність функціонування системи управління структурним капіталом підприємства, оскільки процес управління структурним капіталом включає виконання низки основних функцій фінансової, виробничої, кадрової, маркетингової та іншими підсистемами підприємства.

Підсумовуючи, можна говорити, що облік впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процес управління структурним капіталом дає можливість підвищити раціональність прийнятих управлінських рішень на різних рівнях управління: стратегічному, тактичному та оперативному.

9.3. Цілі, завдання, принципи управління структурним капіталом

Сучасні конкурентні умови розвитку, у яких функціонують компанії, диктують високі вимоги до якості, темпів оновлення продукції та її технологічної складності. Специфіка процесів наукової, технологічної діяльності, проведення дослідно-конструкторських робіт (які виконуються значною мірою за рахунок ресурсів нематеріального характеру) визначає необхідність застосування інструментів управління, що враховують особливості інтелектуальної діяльності підприємства.

Навіть при поверхневому огляді сфери управління структурним капіталом сучасних російських промислових підприємств можна говорити про те, що питання формування та використання, а також визначення ступеня впливу структурного капіталу на ефективність функціонування організації та її економічне зростання є проблемною областю підприємства.

Такі активи, як формалізовані знання науково-дослідного, дослідно-конструкторського, організаційно-управлінського характеру тощо, організаційна культура, торгові марки, репутація, програмні продукти, процеси виробництва тощо. найчастіше сприймаються як допоміжні ресурси та побічні продукти, використання яких відбувається, як правило, хаотично та нераціонально. Ці активи рідко розглядаються як основний ресурс, що є одним із ключових у боротьбі за реальні конкурентні переваги на ринку.

Під процесом управління структурним капіталом підприємства розумітимемо сукупність дій та заходів, спрямованих на забезпечення ефективного планування, організації та контролю процесів формування, розвитку та використання

структурного капіталу підприємства, а також мотивації процесів накопичення та примноження структурного капіталу.

Таким чином, метою управління структурним капіталом підприємства є досягнення максимального результату від використання структурного капіталу при оптимальному зниженні витрат на нього, які виникають на різних стадіях розробки та реалізації продукції.

Основні завдання управління структурним капіталом підприємства:

– планування, організація, контроль, мотивація та регулювання процесів формування та розвитку структурного капіталу;

– планування, організація, контроль та регулювання процесів використання структурного капіталу всередині підприємства, а також у зовнішньому середовищі;

– освіта інноваційно-сприйнятливого середовища, що створює умови для розвитку співробітників, їх мотивація до накопичення та примноження структурного капіталу;

– формування та розвиток для подальшого ефективного використання організаційно-методичної основи управління структурним капіталом;

– планування, організація, контроль та регулювання процесу формалізованої інформатизації як усередині підприємства, так і між довкіллям та підприємством;

– планування, організація та контроль процесу формування прав на об'єкти інтелектуальної власності.

Особливий характер виробленої продукції підприємства в рамках конкурентної економіки зумовлює наявність наступних факторів, що ускладнюють процес управління структурним капіталом:

– необхідність підготовки висококваліфікованих фахівців для різних напрямів діяльності: управлінської, наукової та виробничої;

– потреба в інвестиціях у процес створення структурного капіталу, його розвитку, підтримки в силі виняткових прав та вироблення заходів для припинення недобросовісної конкуренції;

– необхідність розвитку інформатизації бізнес–процесів, включаючи створення розгалужених баз даних та інших програмних продуктів, що дозволяють контролювати процес управління структурним капіталом;

– різноманітність компонентів структурного капіталу;

– складність визначення ринкової вартості деяких видів структурного капіталу;

– високий рівень ризику при прийнятті управлінських рішень у галузі управління структурним капіталом;

– необхідність постійного відстеження бізнес-простору, захищеного патентами, що призводить до можливості порушення прав конкурентів та появи додаткових витрат;

– необхідність координації різних функцій управління структурним капіталом у процесі створення та виробництва продукції підприємства;

– постійний розвиток інноваційних процесів, що веде до швидкого оновлення всіх видів продукції підприємства і потребує постійних коригувань в організаційному забезпеченні процесу управління структурним капіталом;

– тривалий час патентування об'єктів інтелектуальної власності.

Сформулюємо засадові принципи управління структурним капіталом організації з урахуванням перелічених вище завдання управління:

Принцип спрямованості досягнення результату. Розробка наукомісткої продукції поєднує безліч складних у плануванні, організації та контролю інтелектуальних процесів, таким чином, організація робочого процесу співробітника має бути сформована на основі цілей та результатів, а не завдань; передбачається, що працівник або робоча група виконують усі стадії процесу, що створює можливість для творчої робочої атмосфери та підвищує шанси успішного завершення розробки.

Принцип націленості результат. Якщо фахівець зацікавлений у результаті, він здатний виконати всі стадії процесу самостійно, застосовуючи експертні системи та бази даних; як результат, знижується потреба у оперативному контролі операцій, що робить функції контролю переважним правом вищого рівня менеджменту.

Принцип одноразового закріплення інформації її джерелом. Сучасні інформаційні технології дають можливість заносити інформацію до системних баз даних, доступних зацікавленим співробітникам. Існує можливість обмеження доступу до спеціальних баз даних та використання інструментів захисту даної інформації від несанкціонованого використання. Реляційні бази даних (база даних, заснована на реляційній моделі даних) та системи обміну даними дозволяють вводити, збирати, передавати та зберігати інформацію. За рахунок одноразовості даних джерелом інформації і взаємного злиття систем організація отримує можливість усунути необхідність повторного введення інформації, підвищити достовірність даних і необхідність виправляти помилки, що виникають.

Принцип обробки інформації її генератор. На підставі того, що управління структурним капіталом певною мірою є управлінням інформацією, виникає потреба в оптимізації інформаційного потоку. У цьому буде доцільним включення функції обробки інформації у процес, який виробляє цю інформацію. Дане рішення дозволить скоротити час обробки та кількість помилок, що виникають у процесі формування інформаційного потоку.

Принцип координації процесів, які ведуть до загальному результату. Характерною рисою організації інтелектуальних робіт у рамках створення наукомісткої продукції є паралельна обробка інформації. Різні об'єднання та групи співробітників виконують різні функції, що ведуть до єдиного результату. Одночасне виконання різних етапів роботи заощаджує такі ресурси, як і витрати на висококомпетентних фахівців, але на етапах об'єднання результатів робіт і тестування підсумкового результату діяльності, часто виникають проблеми.

Дотримання принципів координації процесів, які ведуть загальному результату, дає можливість створювати зв'язки між паралельними функціями і узгоджувати проміжні результати у процесі здійснення певних дій, а чи не по закінченню їх.

Принцип децентралізації при ухваленні рішення. Специфіка інтелектуальної діяльності підприємства тягне за собою високий ступінь відповідальності працівників за прийняті рішення. Інформаційні системи дозволяють заносити та обробляти дані, а за допомогою експертних систем співробітники мають можливість самостійно отримувати знання, необхідні для прийняття рішення щодо структурного капіталу. Кількість ієрархічних рівнів управління в такий спосіб можна скоротити, а організацію зробити компактнішою. Роль керівника в результаті зміниться: помічник та наставник змінить контролера та начальника.

Принцип впровадження у процес контролю. Процес інтелектуальної діяльності складний з погляду контролю. Дотримання цього принципу дозволить співробітникам здійснювати самостійний контроль проміжних результатів діяльності.

Таблиця 9.1 – Зміст управління структурним капіталом

Завдання	Зміст
планування, організація, контроль, мотивація та регулювання процесів формування та розвитку структурного капіталу	формування інтелектуально-інформаційного середовища розробка програм та визначення напрямків створення структурного капіталу виявлення потреб в інтелектуальних ресурсах
планування, організація, контроль та регулювання процесів використання структурного капіталу всередині підприємства, а також у зовнішньому середовищі	розробка стратегій комерційного використання компонентів структурного капіталу проведення аналізу та оцінки ринкової вартості компонентів структурного капіталу
освіта інноваційно-сприйнятливого середовища, створює умови для розвитку співробітників, їх мотивація до накопичення та примноження структурного капіталу	використання фондів знань та їх формалізація збільшення продуктивності інтелектуальної праці
формування та розвиток для подальшого ефективного використання організаційно-методичною основи управління структурним капіталом	формалізація та регламентація процедур для координації управління структурним капіталом встановлення прав та у створенні та використанні інтелектуально-інформаційної бази підприємства
планування, організація, контроль та регулювання процесу інформатизації як всередині підприємства, так і між зовнішнім середовищем та підприємством	формування системи технологій та методів та способів збору, передачі, обробки, зберігання та використання інформації недопущення витоку комерційної інформації у довкілля забезпечення моніторингу довкілля
планування, організація та контроль процесу формування прав на об'єкти інтелектуальної власності	оптимізація складу портфеля прав на об'єкти інтелектуальної власності розробка патентної політики визначення активів, що підлягають правовому захисту

Управління структурним капіталом підприємства базується на пошуку ефективного способу створення та використання знань та інформації для досягнення поставлених цілей.

При прийнятті рішень у сфері управління структурним капіталом цільовою установкою виступає підвищення ефективності інтелектуальної праці співробітників та використання продуктів цієї праці для сталого розвитку

підприємства. У процесі управління структурним капіталом керівний склад вирішує такі завдання:

– створення, оцінка та введення структурного капіталу на підприємстві;

– розробка механізмів їх використання та розвитку;

– визначення доцільних функцій організації щодо відтворення її структурного капіталу.

Об'єкт управління – структурний капітал підприємства. Суб'єктом управління, тобто. особами, що ухвалюють рішення, є керівництво компанії, менеджери з управління структурним капіталом, патентознавці, юристи тощо.

Основні завдання управління структурним капіталом та управлінські рішення, що приймаються для вирішення даних завдань у загальному формулюванні представлені в таблиці 9.1.

Таблиця 9.2 – Система управління структурним капіталом

Підсистема управління	Методи ухвалення рішень
формалізованими результатами науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок та інновацією	моделювання, прогнозування, генерація альтернативних рішень
формалізованою системою розвитку потенціалу працівників	оцінка вкладу співробітника в інтелектуальний процес, мотивація інтелектуальної праці
організаційно-методичною базою управління структурним капіталом	розробка інструкцій з управління структурним капіталом, складання положень про відділ з управління структурним капіталом, розробка посадових інструкцій, розробка методик з управління структурним капіталом
зовнішньою та внутрішньою формалізованою інформацією	дослідження, моніторинги ринку, створення бази даних, експертна оцінка застосування альтернативних інформаційних систем
портфелем прав компонентів структурного капіталу	маркетингові дослідження
комерціалізацією структурного капіталу	вартісна оцінка структурного капіталу, оцінка ринкової вартості підприємства

Виділимо основні особливості рішень управління структурним капіталом компанії:

– рішення повинні мати чітку правову основу, оскільки приймаються на стику економіки та права;

– рішення важко піддаються стандартизації, так як проблеми, на вирішення яких вони спрямовані, нестандартні;

– рішення мають ухвалюватися з урахуванням індивідуальних особливостей працівників;

– рішення відрізняються високим ступенем невизначеності та ризику (зокрема, через складність вартісної оцінки нематеріальних об'єктів);

– рішення значно впливають на ефективність функціонування організації;

– рішення важко піддаються формалізації і часто не мають аналогів (через недосконалість існуючих теоретико-методичних основ управління структурним капіталом, а також відсутністю достатнього досвіду у керівників підприємств).

Система управління структурним капіталом складається із шести підсистем. При реалізації кожної їх керівники можуть застосовувати різні методи, подані вище

в таблиці 9. 2.

Розглянуті методи прийняття рішень у системі управління структурним капіталом є неповним уявленням усієї різноманітності методів внаслідок активного розвитку даної діяльності. Складність управління структурним капіталом ускладнює ухвалення рішень.

9.4. Управління структурним капіталом як фактор забезпечення конкурентних переваг

У сучасних умовах жорсткої конкуренції промисловим підприємствам необхідно орієнтуватися на гнучку систему виробництва, здатну в стислі терміни адаптувати виробничу та управлінську майданчик під виготовлення інноваційного продукту.

Розглянемо вплив структурного капіталу конкурентні позиції підприємства з допомогою методу системного аналізу, представивши структурний капітал як сукупність інновацій (інноваційного капіталу), організаційного і процесного капіталів.

Організаційний капітал складається з організаційної культури, філософії управління тощо, він завоював велику увагу з боку керівництва. Тим не менш, організаційний капітал не такий цінний при створенні стійкої конкурентоспроможності організації та її переваг, як інновації та процесний капітал.

Структурний капітал є сполучною частиною організації та належить їй (на відміну від людського капіталу, який не є майном організації) і включає інфраструктуру, що підтримує людський капітал. Кінцевою метою управління структурним капіталом є підвищення ефективності використання людського капіталу організації для досягнення організаційних цілей, зміцнення конкурентних переваг, збільшення акціонерної вартості та створення тривалої переваги інноваційності.

Розглянемо два найбільш важливі аспекти інноваційного капіталу (патенти та бренд-менеджмент) та управління ними для того, щоб продемонструвати велику потенційну цінність, яку представляє цей капітал для організації. Ефективне управління патентами надає можливість для розробки, управління та максимізації вартості (у тому числі завоювання стійкої конкурентної переваги, збільшення прибутковості та тривалої переваги інноваційної розробки) структурного та інших класифікацій інтелектуального капіталу.

Інноваційний капітал визначає здатність організації виробляти нові продукти та послуги, які приносять додаткову цінність для клієнтів, і включає, насамперед, патенти та торгові марки. Кожен із цих видів інтелектуальної власності розглядається нижче.

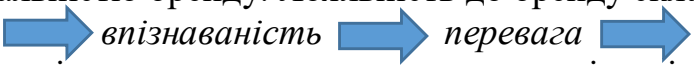
Патент надає виключне право організації на обмежену монополію продажу

або експлуатації розробки на певний період часу, у той час як винахідник розробляє, постачає та використовує переваги своєї творчої праці. Ексклюзивні патентні права дозволяють організації використовувати переваги монополії бізнесу і можуть бути використані як конкурентні переваги організації, надаючи можливість домінувати та збільшувати свою частку на ринку.

Розробка та управління патентними портфелями має особливе значення і може бути основою успіху. З метою розвитку та управління патентними портфелями організація повинна спочатку придбати патентні права, потім розробити економічну стратегію для ефективного управління.

Розглянемо таку складову інноваційного капіталу, як частини структурного – бренд. Бренд – це ім'я, термін, знак, символ або комбінація з них, що ідентифікує виробника чи продавця продукту чи послуги.

Сила бренду, що дозволяє організації досягти сталої конкурентоспроможності, високої рентабельності та частки ринку, а також тривалої переваги інноваційної організації визначається: лояльністю до бренду, значущістю та індивідуальністю бренду. Лояльність до бренду складається з трьох етапів:



Бренди різняться за величиною потужності та цінності їх на ринку. Потужний бренд має високу цінність, що виражається у більш високій лояльності до бренду, обізнаності, сприймається якістю та високим ступенем споживчих асоціацій з брендом. Сильний бренд дозволяє організації реалізувати такі переваги: збільшити лояльність до бренду, встановити гнучку цінову політику, знизити вразливість до дій конкурентів, підвищити ефективність маркетингових комунікацій, а також надати ширші можливості для ліцензування та розширення бренду.

Всі ці переваги, зрештою, призведуть до стійких переваг перед конкурентними організаціями та тривалих переваг організації, що реалізує ринок інноваційний продукт, що робить бренд, що входить до складу інноваційного капіталу, надзвичайно цінним джерелом інтелектуального капіталу організації.

Управління процесним капіталом як складовою структурного капіталу сприяє стійкій конкурентоспроможності та тривалій перевазі інноваційної організації. Управління бізнес-процесами уможливлює зосередження на ключових компетенціях та успішну співпрацю з клієнтами, партнерами та постачальниками, фокусуючись на утриманні клієнтів, контролі над витратами, збільшенні продуктивності та збереженні активів. Управління бізнес-процесами будується на основі візуалізації та управління документообігом, процесом управління робочими завданнями та автоматизації процесів. Унікальні, ефективні та добре керовані бізнес-процеси та технології є важливим джерелом інтелектуального капіталу.

Висновки

Виділення структурного капіталу як особливого об'єкта управління є способом системного розуміння процесів інноваційної діяльності на всіх рівнях та

етапах життєвого циклу організації.

Засадові принципи управління структурним капіталом організації: принцип спрямованості досягнення результату, принцип націленості результат, принцип одноразового закріплення інформації її джерелом, принцип обробки інформації її генератор, принцип координації процесів, які ведуть до загальному результату, принцип децентралізації при ухваленні рішення, принцип впровадження у процес контролю.

Процес інтелектуальної діяльності складний з погляду контролю. Дотримання цього принципу дозволить співробітникам здійснювати самостійний контроль проміжних результатів діяльності.

Управління структурним капіталом підприємства базується на пошуку ефективного способу створення та використання знань та інформації для досягнення поставлених цілей. При прийнятті рішень у сфері управління структурним капіталом цільовою установкою виступає підвищення ефективності інтелектуальної праці співробітників та використання продуктів цієї праці для сталого розвитку підприємства. У процесі управління структурним капіталом вирішуються такі завдання: створення, оцінка та введення структурного капіталу на підприємстві; розробка механізмів їх використання та розвитку; визначення доцільних функцій організації в галузі відтворення її структурного капіталу.

При більш докладному розгляді елементів структурного капіталу можна відзначити, що ефективне управління інноваційним капіталом особливо важливе з двох причин: по-перше, патенти дають стабільний дохід і переваги монополіста, що дозволяє збільшувати рентабельність у довгостроковій перспективі, частку ринку та конкурентну перевагу інноваційної організації. По-друге, сильні бренди формують основу лояльних клієнтів, які забезпечують конкурентоспроможність організації.

Інноваційний капітал визначає здатність організації виробляти нові продукти та послуги, які приносять додаткову цінність для клієнтів, і включає, насамперед, патенти та торгові марки, а також управління ними для того, щоб продемонструвати велику потенційну цінність, яку представляє цей капітал для організації. Ефективне управління патентами надає можливість для розробки, управління та максимізації вартості (у тому числі завоювання стійкої конкурентної переваги, збільшення прибутковості та тривалої переваги інноваційної розробки) структурного та інших класифікацій інтелектуального капіталу.

Управління бізнес–процесами уможливлює зосередження на ключових компетенціях та успішну співпрацю з клієнтами, партнерами та постачальниками, фокусуючись на утриманні клієнтів, контролі над витратами, збільшенні продуктивності та збереженні активів.

Управління структурним капіталом підприємства базується на пошуку ефективного способу створення та використання знань та інформації для досягнення поставлених цілей. При прийнятті рішень у сфері управління

структурним капіталом цільовою установкою виступає підвищення ефективності інтелектуальної праці співробітників та використання продуктів цієї праці для сталого розвитку підприємства. У процесі управління структурним капіталом керівний склад вирішує такі: створення, оцінка та введення структурного капіталу на підприємстві; розробка механізмів їхнього використання та розвитку; визначення доцільних функцій організації в галузі відтворення її структурного капіталу.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте сутність структурного капіталу.
2. Що входить до складу структурного капіталу?
3. У чому полягають особливості об'єкта управління структурного капіталу?
4. Хто виступає суб'єктами управління формуванням та розвитком структурного капіталу?
5. У чому полягає ціль управління структурного капіталу?
6. Які завдання виконує діяльність з управління структурним капіталом?
7. Яка спрямованість інноваційного капіталу як складової структурного капіталу організації?
8. Як управління процесним капіталом як складової структурного капіталу сприяє конкурентоспроможності інноваційної організації?

Практичне завдання.

Тема: Ділова гра «Структурний капітал: сутність і спрямованість».

Мета: з'ясувати особливості сутності і функціонування структурного капіталу.

Порядок виконання завдання

Для виконання практичного завдання студентам необхідно розділитись на групи по 3 – 5 осіб та підготувати звіт за результатами обговорення виконання наступних завдань: охарактеризувати економічну сутність організаційного капіталу як складової структурного капіталу; порівняти процесний та інноваційний капітали на предмет спільного і відмінного; розкрити особливості процесу ухвалення рішень щодо формування та розвитку структурного капіталу; сформулювати основні принципи і чинники впливу на управління формуванням та розвитком структурного капіталу.

ТЕМА10. КЛІЄНТСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК СКЛАДОВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Мета вивчення теми: з‘ясувати етапи становлення концепції клієнтського капіталу; визначити економічну сутність клієнтського капіталу; розглянути структуру і зміст клієнтського капіталу; проаналізувати управління структурним капіталом як фактор забезпечення конкурентних переваг.

План

10.1. Еволюція концепції клієнтського капіталу.
10.2. Економічна сутність клієнтського капіталу.
10.3. Структура і зміст клієнтського капіталу.
10.4. Управління формуванням і розвитком клієнтського капіталу.
10.5. Інформаційні технології в управлінні клієнтським капіталом.
Висновки.
Контрольні питання.
Практичні завдання.

Ключові слова: клієнтський капітал, капітал відносин, еволюція концепції клієнтського капітал, економічна сутність клієнтського капіталу, структура клієнтського капіталу, лояльність, управління формуванням і розвитком клієнтського капіталу.

10.1. Еволюція концепції клієнтського капіталу

Глобалізація світової економіки в другій половині XX століття, Посилення міжнародної конкуренції та міждержавної інтеграції економічних систем сприяли зростанню конкуренції за клієнтів. У зв'язку з цим зародилася та набула швидкого розвитку теорія клієнтського капіталу як складова теорії інтелектуального капіталу.

За період з 1950 по 1993 роки були створені передумови зародження теорії клієнтського капіталу, сформовано теоретичну базу для її розвитку. У 1993 р. термін «клієнтський капітал» був уперше введений Х. Сент-Онжем у науковий дискурс.

Х. Сент-Онж у дослідженні «Організація управління» розглядав клієнтський капітал як частину інтелектуального капіталу поряд зі структурним та людським капіталом і стверджував, що неможливий розвиток та збільшення жодного з елементів інтелектуального капіталу окремо один від одного. На його думку, вивчаючи процеси формування клієнтського капіталу, необхідно враховувати принципи функціонування структурного та людського капіталу.

Клієнтський капітал був уперше ідентифікований як маркетинговий актив у 1996 році Р. Блеттбергом та Д. Дейтеном. Доробки цих авторів у цій галузі були

спрямовані на аналіз клієнтського капіталу тільки з позиції визначення оптимальних інвестицій у придбання та утримання клієнтів. Вони також одними з перших розпочали розробку методів оцінки та обліку клієнтського капіталу.

У період з 2000-2005 роки Р. Раст, В. Цайтамл і К. Лемон зробили свій внесок у розвиток теорії клієнтського капіталу, виділивши та обґрунтувавши його складові. На їхню думку, він складається з ціннісного, марочного капіталів та капіталу відносин.

Подальший розвиток поняття «клієнтський капітал» набуло в працях таких дослідників, як Д. Хассенс, Дж. Віланувевал, С. Гупта. На їхню думку, клієнтський капітал – дисконтована сума грошових потоків від індивідуального клієнта або певного сегмента клієнтів за період їх взаємовідносин з компанією. Вони продовжили дослідження Р. Блеттберга і запропонували простіші і доступніші для практичного застосування методи оцінки клієнтського капіталу.

З розвитком інформаційних технологій з'явилася CRM-концепція, тобто управління взаєминами з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів (Customer Relationship Management). Серед основних завдань, які має виконувати кожна CRM-система:

– консолідація даних клієнтів. CRM-система повинна збирати контакти покупців, їх демографічні дані та іншу інформацію та забезпечуючи доступність;

– відстеження взаємодій та активності. CRM-системи дозволяють відстежувати комунікацію з клієнтами в чатах з менеджерами, телефоном, e-mail та іншими каналами;

– вимірювання продуктивності. CRM-система дозволяє отримувати звіти з детальними даними щодо ефективності взаємодії компанії з клієнтами;

– автоматизація рутинних процесів. Автоматизація маркетингу та продажу – це основа будь-якої CRM-системи.

У рамках CRM-концепції Е. Пейн визначив клієнтський капітал як додаткову цінність, яку отримує компанія в результаті пропозиції клієнтам вигідних умов співробітництва та формування на цій основі довгострокових взаємин з ними. Він стверджував, що відносини з клієнтами генерують додаткову цінність, що притаманне будь-якій формі капіталу.

Таблиця 10.1 – Еволюція теорії клієнтського капіталу

період	**зміст**	**науковці**
1 етап 1993–1996 рр.)	зародження теорії клієнтського капіталу	Х. Сент–Онж
2 етап (1996–2005 рр.)	розвиток методів обліку та оцінки клієнтського капіталу	Р. Блеттберг, Г. Гетц, Ж. Томас, Д. Хассенс, Дж. Віланувевал, С. Гупт
3 етап (2005–2008 рр.)	визначення та обґрунтування структури клієнтського капіталу	Р. Раст, В. Цайтамл, Д. Лемон,
4 етап (2008 – до сьогодні)	CRM – управління клієнтським капіталом на основі інформаційних технологій	Е. Пейн

Е. Пейн одним із перших також виділив та класифікував основні джерела формування клієнтського капіталу, описав процес створення цінностей,

одержуваних клієнтом та компанією. На його думку, генерація додаткової вартості може відбуватися лише за ефективного та взаємовигідного обміну цінностями між клієнтом та компанією.

Вчення про клієнтський капітал є одним із важливих напрямів у розвитку теорії інтелектуального капіталу, що виникла на рубежі століть. Систематизація наукових праць економістів у галузі теорії клієнтського капіталу дозволило виділити такі етапи в її розвитку.

Клієнтський капітал – це важливий нематеріальний актив компанії, здатний при його ефективному використанні приносити додану вартість, підвищувати капіталізацію підприємства, забезпечувати суб'єкту господарювання стійку конкурентну перевагу на ринку. Він є невловимим активом, який не має фізичної субстанції, проте дає права та привілеї власнику та генерує доходи для власника.

Аналіз трактувань клієнтського капіталу дозволяє визначити низку проблемних аспектів, що потребують додаткового вивчення і наукового аналізу.

По-перше, у структуру клієнтського капіталу входять інвестиції з його формування та додана вартість, що він генерує. До структури інвестицій входять вкладення в розвиток бренду компанії, вивчення переваг клієнтів, заходи щодо залучення нових та утримання старих клієнтів і нових покупців Тому клієнтський капітал повинен включати вартість як існуючих, так і майбутніх клієнтів компанії.

По-друге, основною функцією будь-якої форми капіталу є генерація доданої вартості. Компанія збільшує клієнтський капітал з метою отримання додаткових економічних ефектів у вигляді доданої вартості.

10.2. Економічна сутність клієнтського капіталу

Клієнтський капітал (Customer equity) – одна з форм інтелектуального капіталу організації її стратегічний актив. За своєю природою він є сприятливе для розвитку компанії ставлення клієнтів, що виявляється в лояльній поведінці. Розмір клієнтського капіталу залежить від чисельності клієнтів, їх платоспроможності та лояльності. Про рівень клієнтського капіталу свідчать такі показники, як частка підприємства на ринку, ставлення портфеля замовлень до обсягу виручки, маркова націнка на товари організації, задоволеність клієнтів, їх плинність тощо.

Клієнтську базу слід розглядати як нематеріальний актив, який має підлягати щодо точної оцінки для грамотного керування ним. Збільшуючи цінність даного активу, компанія може досягти максимізації її вартості та конкурентоспроможності. Розглядаючи своїх клієнтів як актив, компанії можуть отримувати більший прибуток від ефективнішого управління взаєминами з ними через спеціальні маркетингові дії.

Клієнтський капітал є цінністю, укладеною у відносинах з клієнтами. Тому його так само називають капіталом відносний як актив, який отримується за рахунок партнерських взаємин і лояльності споживачів. Це може виражатися,

наприклад, в еластичності попиту товар чи послуг конкретної компанії за ціною чи кількості повторних угод тощо.

В економічному словнику представлено різне тлумачення суб'єктів клієнтського, споживчого та купівельного капіталів: «споживач – особа чи організація, які споживають, використовують продукт чийогось виробництва, чиєїсь діяльності, включаючи і свій власний продукт; покупець – фізична чи юридична особа, яка здійснює оплату грошима та є набувачем товару чи послуги; клієнт – особа, яка користується послугами будь-якої організації».

Суб'єктами формування купівельного та споживчого капіталів є покупці та споживачі, відповідно. Суб'єктами клієнтського капіталу є клієнти – особи, які користуються послугами. Поняття споживчий та купівельний капітали необхідно відрізняти від поняття клієнтський капітал. Вони можуть бути застосовані до підприємств будь-якої сфери діяльності (виробничі або послуги). Поняття клієнтського капіталу доцільно застосовувати підприємствам сфери послуг.

Бренд як складова клієнтського капіталу є одним із головних джерел досягнення конкурентних переваг компанії у сучасній економіці. Ефективність використання бренду залежить від якості його обліку та оцінки. Відтак, сутність клієнтського капіталу доцільно з’ясувати через порівняння зі спорідненим феноменом – капіталом бренду.

Капітал бренду будується на сприйнятті цінності продукту та досвід взаємодії з ним. Цінність, що генерується брендом за рахунок надання додаткових вигод компанії, споживачеві та іншим заінтересованим сторонам, прийнято розглядати у рамках концепції капіталу бренду. Інакше кажучи, капітал бренду сприймається як додаткова (нематеріальна) цінність, яку бренд приносить продукту (об'єкту).

Капітал бренду – це цінність, яку бренд має у свідомості споживачів. Це поєднання різних факторів, таких як репутація, імідж та сприйняття бренду на ринку, які можуть вплинути на фінансові показники бренду та його частку на ринку. Ось кілька ключових моментів для розуміння концепції та сутності капіталу бренду:

– капітал бренду – це загальна вартість бренду, що включає як матеріальні, так і нематеріальні елементи;

– матеріальні елементи капіталу бренду включають фінансові показники, такі як виручка, прибуток та частка ринку;

– нематеріальні елементи капіталу бренду включають впізнаваність бренду, лояльність до бренду, сприйняття бренду та асоціацію з брендом;

– капітал бренду може бути створений з часом завдяки послідовним зусиллям щодо поширення інформації та брендингу, високоякісних продуктів та послуг, а також позитивного досвіду клієнтів;

– сильний капітал бренду може забезпечити конкурентну перевагу, оскільки клієнти можуть бути готові платити більше за надійний та відомий бренд;

– капітал бренду також може впливати на поведінку клієнтів, наприклад, на рішення про купівлю, лояльність та захист інтересів;

– капітал бренду можна виміряти за допомогою різних показників, включаючи впізнаваність бренду, лояльність до бренду та асоціацію з брендом;

– капітал бренду може бути підірваний внаслідок негативних подій чи сприйняття, таких як відкликання продукції чи втрата довіри серед покупців;

– створення та підтримка капіталу бренду потребує постійних зусиль та інвестицій, оскільки це не те, чого можна досягти відразу.

Загалом капітал бренду є найважливішим аспектом успіху компанії і може забезпечити значні переваги з погляду фінансових показників та лояльності клієнтів. Створюючи та підтримуючи сильний бренд, компанії можуть збільшити свою частку ринку, отримати більший дохід та утвердитися як лідери у своїй галузі.

У 1990-ті роки концепція капіталу бренду, який був основою продуктового маркетингу, потіснила концепція клієнтського капіталу. В основі концепції клієнтського капіталу лежить фундаментальне положення про те, що споживачі є основним джерелом поточних та майбутніх грошових потоків підприємства. У зв'язку з цим зростання клієнтського капіталу є маркетинговою метою для комерційних організацій у більшості сфер діяльності сучасної економіки.

Під клієнтським капіталом розуміється сукупна цінність всіх клієнтів компанії. Термін «клієнтський капітал» (customer equity) був уперше запропонований Р. Блаттбергом і Д. Дейтоном у 1996 році, які визначили його як наведену до теперішнього часу сукупну цінність, що приноситься всіма клієнтами компанії.

Таблиця 10.2 – Порівняння характеристик капіталу бренду та клієнтського капіталу

Показник	**Капітал бренду**	**Клієнтський капітал**
Одиниця аналізу	Продукт	Споживач
Рівень аналізу	Капітал відносин: “переконання” споживача	Поведінковий: трансакції, що спостерігаються
Методологія	Переважно евристичні методи	Детерміністичні. Непараметричні і статистичні моделі
Можливість фінансової інтерпретації	Низька	Висока
Складові	Впізнаваність бренду. Асоціація з брендом. Прихильність до бренду. Досвід використання бренду.	Залучення. Утримання. Перехресний продаж.
Маркетингові інструменти	Реклама та інші комунікації. Просування. Усний маркетинг	Задоволеність споживача. Програми лояльності. Продуктові пропозиції. Канали та тактики залучення клієнтів. Маркетинг “з вуст у вуста”.
Відносини компанія – споживач	Анонімні споживачі	Відомі споживачі. Висока таргетованість.
Галузі застосування	Люксові товари. Автівки.	Фінансові послуги. Страхування. B2B (business–to–business)

З урахуванням тенденції переходу від мислення в стилі управління продуктом до управління клієнтам компаніям доводиться змінювати свої стратегії і навіть змінювати організаційну структуру. Інакше кажучи, стратегічні можливості слід розглядати з погляду можливості компанії поліпшити драйвери клієнтського капіталу.

У таблиці 10.2 представлено порівняльну характеристику сутності капіталу бренду та клієнтського капіталу.

Клієнтський капітал по суті – стійке позитивне ставлення клієнтів до компанії і (або) її продукції, яке є засобом створення додаткового доходу, надає додаткові переваги на ринку, що виявляються в наступному:

– клієнти купують товари і послуги, переважно, тільки «своєї» компанії;
– бізнес компанії зростає за рахунок частки її постійних клієнтів;
– клієнти компанії несприйнятливі до закликів і обіцянок конкурентів.

Клієнтський капітал як економічна категорія є складовою загальної концепції інтелектуального капіталу, що дістала в останніми роками широкого розвитку завдяки працям таких дослідників, як Т. Стюарт, Е. Брукінг, Л. Едвінссон. Ключовим елементом теорії і практики управління клієнтським капіталом є оцінка ефективності управління цим нематеріальним ресурсом, яка потребує розробки й обґрунтування.

Розробка методики оцінки ефективності управління клієнтським капіталом підприємства пов'язана з такими важливими науковими і практичними задачами, як формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства, оцінка ефективності його функціонування, відтворення інтелектуального капіталу. Клієнтський капітал – нова категорія, аналіз якої, власне кажучи, тільки починається, що обумовлює майже повну відсутність змістовних робіт, присвячених питанням ефективності його використання.

Клієнтський капітал – це система надійних, довгострокових, довірчих та взаємовигідних відносин організації зі своїми клієнтами (покупцями) та контрагентами. Однією з головних цілей формування клієнтського капіталу є створення такої структури, яка дозволить споживачеві забезпечити продуктивну комунікацію з персоналом компанії.

10.3. Структура і зміст клієнтського капіталу

Пропонується виділяти три складових у структурі клієнтського капіталу: ціннісний капітал (value equity), капітал бренду (brand equity) та капітал взаємовідносин (relationship equity).

Почнемо з аналізу концепції ціннісного капіталу як базового елемента клієнтського капіталу. Якщо виключити з поля зору ті блага, які споживач набуває практично виключно заради почуття причетності до престижного бренду, тобто ринки товарів демонстраційного споживання, то в інших випадках споживач

набуває, перш за все, цінності, які товар може йому надати. Тому запропонована споживачеві цінність є основою взаємодії компанії та клієнта.

Якщо цінність продукту чи послуги не виправдовує очікування та бажання споживачів, навіть найкраща маркетингова стратегія компанії буде неефективною. Отже, під ціннісним капіталом розуміється суб'єктивна оцінка корисності бренду конкретним споживачем, тобто його персоналізоване сприйняття тієї вигоди, яку клієнт отримує замість понесені їм сукупні витрати придбання блага з цим брендом.

Як правило, виділяють три основні фактори впливу на ціннісний капітал: якість, ціна та зручність (рис. 10.1). Під якістю розуміють фізичні та нефізичні аспекти товару чи послуг, контрольовані фірмою, тоді як ціна відбиває витрати споживача, куди компанія може проводити. Поняття «зручність» включає такі характеристики процесу придбання блага як скорочення необхідних при цьому тимчасових витрат, так само як витрат пошуку та зусиль споживача, яких йому стоїть взаємодія з компанією-продавцем.



Рисунок 10.1 – Чинники впливу на ціннісний капітал
[Lemon, Rust, Zeithaml, 2001]

Наступною складовою клієнтського капіталу є капітал бренду (brand equity). Капітал бренду на відміну від ціннісного є більш суб'єктивним та емоційним поняттям, що ґрунтується на іміджі та думці клієнта про бренд, що виконує три основні ролі.

По-перше, він є засобом залучення нових покупців. По-друге, бренд може нагадувати клієнтам про продукти та послуги компанії. І останнє, бренд включає емоційну складову, яка пов'язує клієнта і компанію. Відповідно, факторами формування капіталу бренду (марочного капіталу) є поінформованість споживачів про бренд, їхнє ставлення до бренду та сприйняття клієнтами відносної позиції бренду.

Слід зазначити, що капітал бренду стає найбільш вагомою з усіх складових клієнтського капіталу на тих ринках, де товари диференційовані незначною мірою і де саме репутація бренду надає значний емоційний вплив на покупця.

Нарешті, третьою структурною складовою клієнтського капіталу є капітал взаємовідносин (капітал партнерських відносин). Цей капітал виникає в силу схильності споживача прив'язуватися до певної торгової марки (заощаджуючи

зусилля на повторний пошук оптимального варіанта покупки) і не залежить від об'єктивних та суб'єктивних оцінок якостей преференційного бренду.

Нарощення капіталу взаємовідносин може здійснюватися компанією за допомогою створення програм лояльності, використання спеціальних програм пріоритетного обслуговування, створення клієнтських співтовариств та реалізації просвітницьких програм для споживачів.

У деяких ситуаціях капітал відносин можна зробити особливо значущим для підприємства. Наприклад, якщо вдасться створити ситуацію, коли споживач сприймає вигоду від своєї участі у програмі лояльності як значно більшу, ніж фактична «грошова вартість» отриманих переваг. Тоді цінність, що «сприймається», дозволяє компанії при відносно невеликих витратах зміцнювати свої взаємини з клієнтами і створити для них стимули повертатися в компанію і набувати товари та послуги частіше.

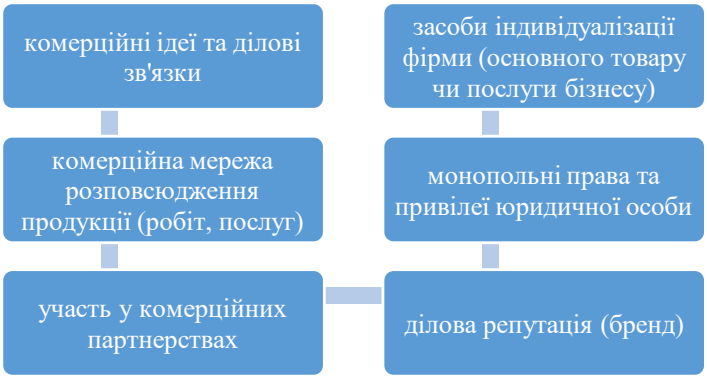


Рисунок 10.2 – Змістові складові клієнтського капіталу

Комерційна ідея становить цільову основу (стрижень) будь-якого бізнесу. За своєю суттю комерційна ідея – це виражена в лаконічній формі мета (стратегія) бізнесу, суть тієї діяльності, за допомогою якої організація передбачає заробляти (або вже заробляє) гроші. Комерційна ідея як капітал бізнесу існувала завжди. Але в постіндустріальному (інформаційному) суспільстві вплив комерційної ідеї на формування вартості бізнесу значно збільшився.

Для того, щоб комерційна ідея почала працювати і приносити дохід, необхідно втілити її в реальні домовленості з постачальниками та покупцями. Говорячи звичайним мовою, втілення комерційної ідеї на реально діючі домовленості здійснюється через необхідні зв'язки, які й становлять цінність для бізнесу (його клієнтський капітал).

Наступною важливою конкурентною перевагою капіталу постіндустріального бізнесу стає його здатність створювати нову вартість, а аж ніяк не розмір капіталу, як було в індустріальну епоху. У індустріальному суспільстві саме нарощування виробничих потужностей, тобто. збільшення розміру функціонуючого капіталу (виробничого чи фінансового), вважалося засобом економічного зростання. Однак, коли в суспільстві концентрація виробничих потужностей досягає критичної точки, першорядне значення набуває відповіді на

питання; як їх використати, а не де їх взяти. Інакше кажучи, у світі саме комерційна мережа поширення продукції чи послуг стає джерелом прибутковості бізнесу. Причому ця комерційна мережа може існувати віртуально.

Засоби індивідуалізації організації (основного товару чи послуги бізнесу) поряд з об'єктами інтелектуальної власності є небагатьма елементами інтелектуального капіталу бізнесу, які відповідно до стандартів бухгалтерського обліку визнаються нематеріальними активами комерційної організації.

Найбільш складним з методологічного погляду компонентом клієнтського капіталу є ділова репутація організації (бренд). Це – ступінь виконання усіма її співробітниками ділових обіцянок, даних клієнтам від імені організації. Складність практичної ідентифікації даного елемента клієнтського капіталу у тому, що у спеціальній літературі термін «ділова репутація» використовується як і звуженому, і у розширювальному тлумаченні.

У першому випадку поняття «ділова репутація» (reputation) та «бренд» (brand) застосовуються як синоніми терміну «товарний знак» (trademark), що звужує її (ділову репутацію) до формальних атрибутів юридичної особи. Насправді має місце підміна сутності економічної категорії юридичною формою її існування.

У той самий час, попри єдність форми і змісту, було б цілком коректним об'єднувати засоби індивідуалізації і ділову репутацію організації в одному елементі клієнтського капіталу. Це пов'язано з тим, що в реальному житті товарні знаки найчастіше здійснюють господарський оборот, відокремлений від ділової репутації: за розкрученою торговою маркою надалі не завжди стоять висока якість продукту та максимальне виконання обіцянок, наданих клієнтам.

Крім того, під час продажу торгової марки неможливо передати його новому власнику накопичений досвід обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим засоби індивідуалізації організації та ділова репутація організації виділені у самостійні елементи клієнтського капіталу. У розширювальному тлумаченні «ділова репутація» використовується як синонім терміну «гудвіл» (див. Розділ 4).

З урахуванням вищевикладеного термін «ділова репутація організації (корпорації)» використовується виключно у вузькому значенні слова як елемент інтелектуального капіталу, що дозволяє компанії отримувати додаткові економічні вигоди від дотримання високих стандартів якості при реалізації продукції (надання послуг). У такій інтерпретації термін «ділова репутація» є синонімом поняття «бренд».

10.4. Управління формуванням і розвитком клієнтського капіталу

В сучасних умовах, більш ніж будь-коли в минулому, ефективна робота з клієнтською сукупністю стає найважливішим фактором успішного розвитку бізнесу будь-якої компанії, оскільки в умовах жорсткої конкуренції та змінної економічної кон'юнктури саме лояльні клієнти є найбільш надійним джерелом як її

поточних, так і майбутніх потоків грошових коштів, а відповідно, її фінансового становища та динаміки її ринкової вартості.

Можна виділити три стадії роботи з клієнтами, в процесі яких компанія може і повинна перейти від поодиноких угод до формування стійких взаємовигідних відносин із перспективними клієнтами: залучення клієнтів; утримання клієнтів; розвиток відносин.

Процес залучення клієнтів є особливо важливим для компаній, які знаходяться на ранніх стадіях свого життєвого циклу, або для компаній, які конкурують на ринках, що ростуть, де багатьом потенційним клієнтам ще належить вибрати свій преференційний бренд. Для таких компаній витрати на залучення клієнтів можуть і повинні становити основну частку витрат у маркетинговому бюджеті, оскільки тут основні комерційні завдання – забезпечення сталого зростання обсягу продажу, а також завоювання якнайбільшої частки ринку.

Головними індикаторами результативності маркетингових процесів на стадії формування ринку є кількість залучених клієнтів та частка ринку. Слід зазначити, що компаніям необхідно прагнути залучати найбільш «правильних» клієнтів, тобто тих з них, чий внесок у клієнтський капітал перевищуватиме витрати на їх залучення.

У міру того, як ринковий попит насичується, успішні компанії досягають самоокупності і починають генерувати прибуток. І в цій фазі життєвого циклу ринку фокус уваги компанії у сфері маркетингу має змінитися. Тепер компанія має стати дедалі більше цікавитися як залученням нових клієнтів, а й утриманням існуючих. Логічно тому, що цьому етапі розвитку ринку головним індикатором результативності стає рівень утримання клієнтів (retention rate). Рівень утримання клієнтів визначається відсотковим ставленням числа покупців, які здійснили покупки протягом минулого періоду, до тих, хто купує товари в поточному періоді. Як правило, високий рівень утримання свідчить про те, що клієнти лояльні до компанії і вважають за краще залишатися з компанією в майбутньому. Природним у зв'язку з цим є питання, які саме фактори впливають на цей процес.

Вирізняють три детермінанти коефіцієнта утримання клієнтів: витрати перемикання, задоволеність клієнта та майбутнє співробітництво клієнта з компанією. Однією з найпопулярніших стратегій штучного створення (збільшення) витрат перемикання можна вважати запуск бонусних програм із ефектом накопичення «заслуг», дають декларація про отримання бонусів.

Наступною детермінантою коефіцієнта утримання клієнтів є задоволеність клієнта. Багато дослідників відзначають позитивну і значиму кореляцію між задоволеністю клієнта та прибутковістю компанії, а також між прибутковістю та тривалістю співробітництва клієнта з компанією.

Останньою детермінантою коефіцієнта утримання клієнтів, яку необхідно розглянути, є схильність клієнта до майбутнього співробітництва з компанією. Щоб максимізувати коефіцієнт утримання вигідних клієнтів, компаніям необхідно брати

до уваги те, як клієнти оцінюють важливість очікуваних собі майбутніх вигод чи втрат і керувати цими сприйняттями при комунікаціях зі споживачами.

Методи утримання клієнтів можна охарактеризувати як реактивні та проактивні. До реактивних методів відноситься набір коригуючих дій, спрямованих на усунення скарг, рекламацій через проблеми з продуктом або послугою, які пред'являють клієнти незабаром після покупки або в процесі подальшого споживання. Наприклад, щоб підвищити ефективність такої роботи, компанія може скоротити час розгляду претензій або розширити набір способів комунікації з клієнтами.

Проактивні методи, навпаки, являють собою набір дій випереджаючих, тобто спрямованих на завчасний вплив на клієнтів, схильних до відтоку і виявляються за такими ознаками, як зниження обсягів споживання, порушення строків платежів і так далі. Як приклад проактивних методів роботи з клієнтурою можна навести розробку методик діагностики причин відтоку клієнтів або реалізацію програми «таємний покупець» для виявлення якості обслуговування клієнтів співробітниками компанії.

Незважаючи на те, що проактивні методи вважаються більш ефективними з економічної та психологічної точок зору, компаніям доцільно використовувати обидві групи методів для покращення свого іміджу у свідомості клієнтів, підвищення їхньої задоволеності та збільшення тривалості їхньої співпраці з компанією.

Заслуговує на увагу спроба розробити критеріальну основу оцінки клієнтського капіталу, яка була здійснена Л. Едвінссоном у шведській компанії Skandia. Тут у системі оцінки інтелектуального капіталу було виділено “аспект замовника”, який оцінювався такими основними показниками: частка ринку (%); число показників обліку; кількість упущених замовників; доступність телефону (%); кількість візитів постачальників до компанії; кількість днів, витрачених замовниками на візит до компанії; охоплення ринку (%); кількість контрактів; кількість фондів; кількість продажів; кількість менеджерів з роботи з фондами; кількість контрактів у розрахунку на одного працівника, який використовує інформаційні технології; індекс задоволеності клієнта; відсоток замовників, які звертаються повторно.

Безумовно, що такі показники, як частка ринку, охоплення ринку, кількість продажів, пов'язані певним чином із використанням клієнтського капіталу, але це комплексні показники, які відображають не тільки «аспект замовника», але і характеризують діяльність підприємства в цілому, ефективність використання всіх видів капіталу. Відповідно, за такими показниками формування достовірної картини, яка відображає ефективність управління саме клієнтським капіталом, є проблематичним.

Для формування клієнтського капіталу важливе значення має висока лояльність клієнтів. Це – досить складне поняття, що не зводиться до їхньої

задоволеності. Дослідження показують, що зазвичай 80-90% клієнтів говорять, що вони задоволені або задоволені пропозицією; при цьому багато хто з них часто змінює постачальника.

Лояльність клієнтів має кілька рівнів. По-перше, є так звана «видима» лояльність, індикатором якої є повторні покупки. Цей вид лояльності визначається шляхом аналізу структури клієнтів за тривалістю співробітництва, плинності клієнтів, структури доходу за тривалістю співпраці з клієнтами, частки повторних покупок обсягами продажів.

По-друге, має місце «зумовлена» лояльність, пов'язана з виконанням конкретних умов. У споживача є ясний намір купити товар, виходячі із заснованих на раніше набутих позитивних знаннях і почуттях стосовно продукту. Клієнт залишається лояльним доти, поки покупка йому вигідна (з урахуванням наявних бар'єрів зміни постачальника). Частка підприємства у закупівлі товару клієнтом наразі висока, а фірма належить до «вузького колу вибору» клієнта.

По-третє, виділяється такий тип лояльності, як лояльність, що здатна витримати випробування. У даному випадку клієнт бере на себе свідомі зобов'язання щодо продукту та підприємства, і купує, незважаючи на наявність більш вигідних альтернатив. Можливі причини такої поведінки – совість, борг, прагнення зберегти репутацію, висока оцінка майбутніх прибутків (клієнт вірить у співпрацю і готовий чекати на «журавля в небі»), зменшення когнітивних дисонансів.

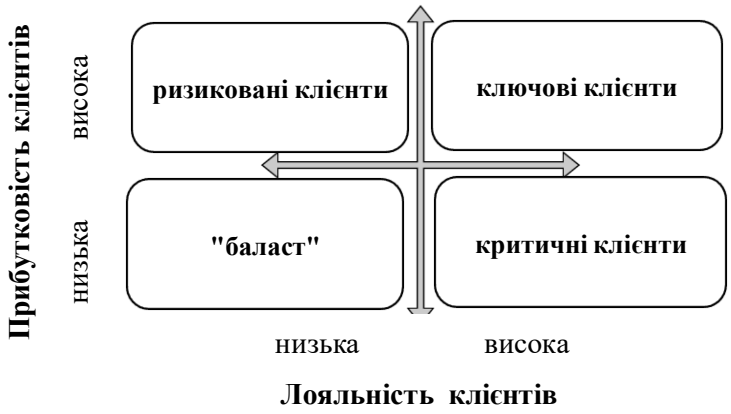


Рисунок 10.3 – Управління клієнтським портфелем організації

Основні фактори, що визначають лояльність клієнтів – це задоволеність клієнтів та бар'єри на шляху зміни постачальника.

Бар'єри бувають наступних типів: техніко-економічні (специфічні інвестиції клієнта, накопичена під час співпраці вигода тощо); інтелектуальні (унікальні компетенції, експертні знання постачальника); правові; емоційні.

Більшість збуту зазвичай забезпечують постійні клієнти. Залучити нового споживача, як правило, значно дорожче, ніж задовольнити існуючого. Незважаючи на це, підприємства часто приділяють більше уваги залученню нових клієнтів, ніж

утриманню існуючих, і поводяться з ключовими клієнтами так само, як і з іншими.

Ефективне управління клієнтським капіталом передбачає диференційоване ставлення до клієнтів організації. Усі покупці продукції можуть бути поділені на чотири категорії залежно від прибутковості та лояльності (рис. 10.3).

Ключові клієнти становлять основу успішності підприємства, тому мають бути вжиті всі заходи щодо їх збереження та зміцнення співпраці з ними. По відношенню до критичних клієнтів рекомендується зниження витрат на ланцюжок створення цінності, відмова від елементів пропозиції, нейтральних з точки зору задоволеності, перевірка обґрунтованості цін та умов постачання. Для ризикованих клієнтів слід продумати можливості підвищення задоволеності і лояльності. Стосовно клієнтів, які належать до «баласту», необхідно перевірити можливості для підвищення прибутковості та лояльності, і, якщо це виявиться неможливим, припинити співпрацю.

10.5. Інформаційні технології в управління клієнтським капіталом

Розвиток інформаційних технологій та Інтернет-ресурсів впливає на формування і розвиток клієнтського капіталу як складової інтелектуального капіталу.

Сьогодні модель бізнесу, орієнтована на клієнта, актуальна для більшості компаній, що ставлять перед собою такі стратегічні цілі, як зниження відтоку старих та придбання нових клієнтів, підвищення прибутку, що отримується від існуючих клієнтів. Саме сучасні інформаційні технології дають можливість компаніям втілити цю модель бізнесу, що дозволяє намалювати картину потреб клієнта та надати цінніший сервіс через різноманітні канали взаємодії.

Управляти клієнтським капіталом – це управляти даними, пов'язаними з клієнтом компанії, де вихідні – інформація, що впливає на поведінку компанії в цілому або на поведінку її окремих елементів (аж до конкретного працівника) компанії). З цією метою менеджмент організації використовує системи управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM (Customer Relationship Management).

Управлінська технологія забезпечує накопичення даних про контакти з клієнтами, на основі яких виробляються достовірні знання про поведінку клієнтів, шляхи задоволення їхніх потреб, а також найбільш вигідні способи взаємодії з ними. Результати аналізу поведінки клієнтів постійно оновлюються і надходять до оперативних систем компанії, наприклад, системи управління технологічними циклами або в центри «гарячої лінії». Інформаційні системи управління CRM сприяють ефективним взаєминам із клієнтами.

CRM-система, по суті, – це набір додатків, які дозволяють, по-перше, збирати інформацію про клієнта, по-друге, її зберігати та обробляти, по-третє, робити певні висновки на базі цієї інформації, експортувати її в інші додатки або просто за необхідності надавати цю інформацію у зручному вигляді.

Так, з метою збору інформації система дозволяє співробітнику організації зручним способом вводити інформацію про клієнта в базу даних, або самому клієнту вводити цю інформацію (наприклад, при реєстрації або купівлі товару в інтернет-магазині). У CRM-систему вводяться всі доступні відомості про клієнта. Природно, враховується і інформація, що відноситься до взаємодії клієнт – компанія (мета взаємодії – купівля, отримання інформації; при купівлі – опис товару, ціна, кількість, ціль купівлі, вид оплати тощо). Крім того, у систему вводиться особиста інформація клієнта (вік, сімейний стан, щорічний дохід, майно та інші). Усі ці дані оновлюються при кожному взаємодії підприємства з клієнтом, тобто при будь-якому контакті між двома сторонами, будь то особисте відвідування компанії клієнтом, зв'язок по телефону, поштою або через Інтернет.

З метою зберігання та обробки система дозволяє зберігати та ранжувати отриману інформацію відповідно до заданих критеріїв, причому всі відомості зберігаються у стандартній для корпорації формі (зазвичай використовується технологія Microsoft SQL Server). Крім того, CRM-система відповідно до заданих параметрів може аналізувати отриману інформацію з метою її подальшого експорту.

Відомості, що зберігаються в системі, можуть бути потрібні різними підрозділами, тому система забезпечує доступність накопиченої і обробленої інформації з метою її експорту в різних форматах. Наприклад, система CRM на основі екстраполяції історичних даних може визначити, який товар краще запропонувати певному клієнту. Якщо клієнт є постійним покупцем, система нагадає, що йому належить знижка. Нарешті, співробітнику компанії може просто знадобитися інформація про історичні контакти клієнта з компанією і система наддасть ці відомості наочно.

Системи клієнтського обслуговування створюються для ведення передпродажних операцій, а також для врегулювання післяпродажних взаємин з клієнтом з метою швидкого та ефективного вирішення його проблем, пов'язаних із оформленням замовлення, постачанням та післяпродажним обслуговуванням. Вчасно надаючи службам клієнтської підтримки та сервісу докладні сценарії вирішення клієнтських проблем, компанія може знизити витрати, підвищити почуття задоволення клієнта та його вірність обраному постачальнику, а отже збільшити свій дохід.

Іноді CRM-система дозволяє клієнту, який вперше звертається до компанії, підібрати необхідний продукт у режимі реального часу. Клієнт запроваджує дані про продукт, який, на його думку, може запропонувати компанія, а система, обробивши ці дані, видає йому список товарів, які відповідають введеним параметрам. Для цього в системі повинні знаходитись відомості по всіх пропонованих товарах компанії.

Отримана про клієнта інформація акумулюється в корпоративній системі знань, яка стимулює вплив на маркетинг та інформаційні можливості компанії.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами CRM можуть включати наступний набір функцій (рис. 10.4).



Рисунок 10.4 – Функції CRM-системи

Звичайно, передбачена можливість виводити інформацію як щодо окремого клієнту, так і щодо цільової групи (якщо для співробітника відділу продажів цікава інформація щодо певного клієнта, то для відділу маркетингу, швидше за все, будуть важливі агреговані відомості щодо певної групи).

Управління контактами – підтримка інформації про клієнта та історію контактів з ним (може включати відомості про циклічний продаж або періодичність поповнення клієнтських запасів). Календар взаємодії з клієнтами – організація календаря та ділового щоденника для торгових представників та співробітників територіальних підрозділів, які працюють зі споживачами. Прогнозування продажів – надання інформації про перспективні плани продажу, а також прогнози дослідницьких організацій або даних маркетингових досліджень. Залучення нових клієнтів – програмний додаток, заснований на базі знань, що містить рекомендації щодо залучення потенційних клієнтів та описує можливі способи збільшення споживчого попиту.

CRM-системи є гнучкими та різнобічними, дають можливість компаніям вирішувати різні завдання. Залежно від цілей, які ставить перед собою компанія, впроваджуючи систему CRM, змінюватимуться вхідні параметри та спосіб обробки, аналізу цих даних. Згідно з метою використання можна виділити три види стандартних CRM-систем.

Оперативне використання. Система використовується співробітником компанії для оперативного доступу до інформації щодо конкретного клієнта під час безпосереднього взаємини з клієнтом – процесів продажу та обслуговування. В цьому випадку основним компонентом системи є додаток, який наочно надає співробітнику накопичену інформацію окремому клієнту. Насамперед від системи

потрібна хороша інтеграція між усіма підсистемами та можливість поповнювати базу даних у процесі будь-якої взаємодії з клієнтом. Даний тип CRM-систем є найпоширенішим у традиційному бізнесі.

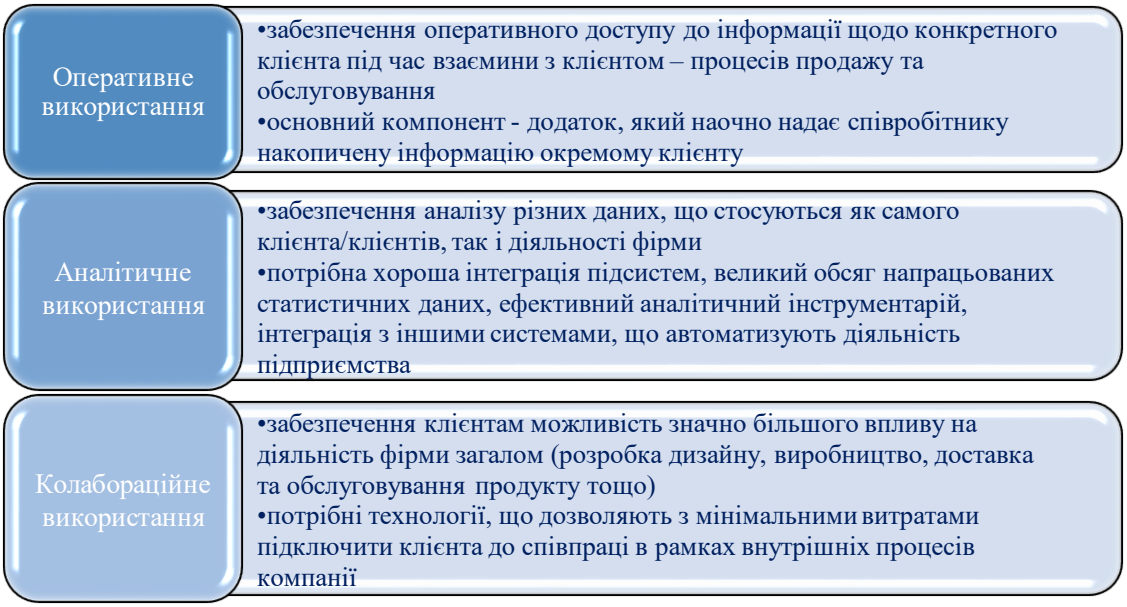


Рисунок 10.5 – Класифікація CRM-систем

Колаборaційне використання. CRM-системи надають клієнтам можливість значно більшого впливу діяльність компанії загалом, зокрема на процеси розробки дизайну, виробництва, доставки і обслуговування продукту. Для цього потрібні технології, що дають змогу з мінімальними витратами підключити клієнта до співпраці в рамках внутрішніх процесів компанії. Клієнт нерідко використовує мережу Інтернет для доступу до таких систем, і вони найпоширеніші у сфері електронної комерції.

Висновки

Одним із елементів інтелектуального капіталу є клієнтський, або відносний, ринковий, капітал. Клієнтський капітал – це система капітальних, надійних, довгострокових довірчих і взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами, покупцями. По суті, клієнтський капітал можна розглядати як комплексний нематеріальний актив. Клієнтський капітал містить ресурси (активи), що виникають внаслідок взаємовідносин організації з клієнтами, постачальниками та підрядниками, партнерами з інноваційної діяльності, а також ресурси, що мають вплив на потенційних працівників, інвесторів та клієнтів.

У широкому значенні це може бути імідж, репутація, задоволеність і лояльність клієнтів (покупців), партнерство. Прикладами клієнтського капіталу є активи, що використовуються в маркетингу, діяльності зі зв'язків із громадськістю (торгові марки, компанійні найменування, знаки обслуговування, товарні знаки,

знаки якості, упаковка, бренди, газетні заголовки, доменне ім'я в мережі Інтернет, угоди про відмову від конкуренції) .

Головне призначення цих активів – забезпечення конкурентної переваги організації. Особливої актуальності та значення клієнтський капітал набув в умовах розвитку постіндустріального суспільства з кінця XX століття.

Клієнтський капітал формується як за рахунок високого прибутку, який може принести середній клієнт, так і за рахунок великої кількості клієнтів. Лояльність клієнтів є постійним емоційним зв'язком між компанією та клієнтом. Це результат позитивного клієнтського досвіду та основа для довірчих відносин. Лояльні клієнти здійснюють повторні покупки, користуються тим, що купують, взаємодіють з організацією через різні канали. Є головними прихильниками компанії, направляють інших людей та надають проактивний (або реактивний) позитивний зворотний зв'язок.

У цілому нині підвищення клієнтського капіталу можливі такі способи: збільшення чисельності клієнтів; збільшення загальної потреби клієнтів у товарі та рівня попиту з боку клієнтів; підвищення частки повторних покупок; стимулювання суміжних покупок; підвищення середньої рентабельності продажів за рахунок збільшення частки високо платоспроможних клієнтів, зміни структури асортименту та підвищення цін; стимулювання клієнтів підприємства до усної реклами, рекомендацій; стимулювання обміну інформацією із клієнтами; вибір напрямів діяльності із низьким рівнем ризику.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами CRM – це своєрідний інструмент управління знаннями. У цьому випадку йдеться про знання компанії про клієнтів та про їх взаємодії з компанією. Ці знання застосовуються для кращого обслуговування, зокрема з метою індивідуалізації сервісу. При використанні системи управління взаємовідносинами з клієнтами CRM ці знання відчужуються від окремих співробітників та консолідуються в інтелектуальний капітал усієї компанії.

CRM-система – це набір додатків, які дозволяють, по-перше, збирати інформацію про клієнта, по-друге, її зберігати та обробляти, по-третє, робити певні висновки на базі цієї інформації, експортувати її до інших програм або просто при необхідності надавати цю інформацію у зручному вигляді. Власне, ці моменти є ключовими функціями CRM-систем.

Розвиток інформаційних технологій та Інтернет-ресурсів впливає на вдосконалення методів обліку та оцінки клієнтського капіталу, що дозволить у найближчому майбутньому прирівнювати даний капітал до розряду вимірних нематеріальних активів промислової компанії. Розмір клієнтського капіталу стане цінною інформацією для коректнішої оцінки ринкової вартості організації у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

Контрольні питання

1. Як відбувалась еволюція концепції клієнтського капіталу?
2. Чому клієнтський капітал як складову інтелектуального капіталу організації вважають її стратегічним активом?
3. Які чинники найбільш визначальні для формування клієнтського капіталу?
4. Як розвиток інформаційних технологій та Інтернет-ресурсів впливає на вдосконалення методів обліку та оцінки клієнтського капіталу?
5. Чому найбільш складним з методологічного погляду компонентом клієнтського капіталу є ділова репутація організації?
6. Які стадії роботи необхідні для формування компанією для формування стійких взаємовигідних відносин із перспективними клієнтами?
7. Які головні завдання виконує компанія для залучення, утримання і розвитку клієнтів?
8. Які основні фактори визначають лояльність клієнтів?
9. Що передбачають реактивні та проактивні методи утримання клієнтів?

Практичні завдання

Тема: Ділова гра «Клієнтський капітал: сутність і спрямованість».

Мета: з'ясувати особливості сутності і функціонування клієнтського капіталу.

Порядок виконання завдання

Для виконання практичного завдання студентам необхідно розділитись на групи по 3 – 5 осіб та підготувати звіт за результатами обговорення виконання наступних завдань: охарактеризувати економічну сутність клієнтського капіталу; пояснити, чому бренд є одним із головних джерел конкурентних переваг, порівняти капітал бренду і клієнтський капітал на предмет спільного і відмінного.

Наведіть конкретні приклади та поясніть специфіку використання клієнтського капіталу в умовах інформаційної економіки. Проведіть порівняльний аналіз капіталу відносин і наявних концепцій клієнтського капіталу у вигляді таблиці.

ДОДАТОК А.

Організація, що навчається згідно П. Сенге

Організація, що навчається, – це така, що навчається безперервно, причому під навчанням розуміється не просто накопичення знань, а ефективне їх використання, тобто навчання.

Виділяється п'ять технологічних складових організації, що навчається: системне мислення, персональна майстерність, ментальні моделі, формування спільного бачення, групове навчання.

Велика увага приділяється груповому навчанню – навчанню співробітників у процесі спільної діяльності, обговорення, пошуку найкращих рішень.

Види організаційного навчання.

Щодо процесів функціонування та розвитку навчання:

– навчання для стратегічного розвитку, що забезпечують виконання прийнятих стратегій розвитку організації;

– навчання для стратегічного функціонування, що створює умови для реалізації стратегій поточного функціонування та прийняті організацією конкурентні переваги, наприклад, якість чи новизну;

– навчання для оперативного функціонування, яке забезпечує безперервність та ритмічність робочих процесів, запобігає зривам планових завдань.

За способом організації можна виділити два основні види навчання:

– поза робочим місцем – в аудиторії (традиційне);

– на робочому місці – здійснюється в процесі роботи.

Як показує практика, частину знань (20 %) люди отримують традиційним способом та іншу частину (що залишилися 80 %) – навчанням через практичні дії.

За способом організації навчання може бути:

– внутрішнє – власними силами;

– зовнішнє – із залученням зовнішніх вузів, консалтингових фірм, центрів бізнес–навчання тощо (семінари, тренінги, курси з професійної перепідготовки).

За характером навчання:

– адаптивне, спрямоване на пристосування (адаптацію) до змін навколишнього середовища;

– породжувальне (активне), що з розвитком в організації нових відмінних здібностей і з посиленням наявних здібностей.

За характером навчання має бути активним, застережливим.

Рівні організаційного навчання за П. Сенге

Рівні	Персональне вдосконалення	Ментальні моделі	Спільне бачення	Групове навчання	Системне мислення
сутність	Здатність виробляти Комунікабельність	Прагнення істини Відкритість	Спільна ціль Партнерство	Колективний розум Узгодженість	Філософія цілісності (холізм)
принципи	Бачення Протиставлення емоційної і творчої складової Підсвідомість	Підтримка ідеї, що реалізується практично	Персональне бачення Спільна залученість	Взаємнодоповнюючі діалоги Захищаючі рутинні прийоми	Вплив структури на поведінку Опір щодо політики, яка реалізується леверідж
прийоми	Уточнення особистого бачення Збереження креативності Вибір варіантів	Дані і зроблені висновки Тестування припущень	Передбачення завдяки спільному баченню Визнання наявної реальності	Тимчасове припинення припущень Типова поведінка Ставка на практичну дію	Розробка системних архетипів Моделювання

ДОДАТОК Б.

Порівняльна таблиця основних методів оцінки гудвілу

Методи оцінки гудвілу	Зміст методу	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
Поточної дисконтова-ної оцінки	В основі методу – дисконтування чистого доходу підприємства, зумовленого наявністю гудвілу	Можливість використання для оцінки гудвілу будь-яких компаній, незалежно від їх розміру, публічності та виду діяльності	Складність коректного визначення терміну життя гудвілу, а також виділення частини доходу компанії, що генерується гудвілом
Надлишкових прибутків (надлишкової рентабель-ності)	В основі методу – дисконтування різниці між нормалізованим прибутком підприємства та величиною чистих скоригованих активів, помножених на середньогалузеву рентабельність таких активів (тобто нормальним для галузі прибутком для компанії з такою величиною активів)	Найбільш логічний порядок визначення величини гудвілу: гудвіл серед методів, що належать до прибуткового підходу	Складність коректного визначення очікуваного періоду використання гудвілу. Необхідність наявності середньогалузевих показників для здійснення оцінки
Надлишкових ресурсів	Модифікація методу надлишкових прибутків. В основі методу – розрахунок гудвілу як різниці між ставленням чистого прибутку до рентабельності сукупних активів (тобто вартості активів, необхідної для отримання нормальної для галузі прибутку) та вартості сукупних активів компанії. Отримана таким чином вартість «надлишкових» ресурсів коригується на частку власних коштів у структурі пасивів компанії	Відсутня необхідність визначення горизонту прогнозу та ставки дисконтування	Метод ґрунтується на припущенні, що гудвіл формується тільки за рахунок власних коштів, проте позикові кошти також генерують гудвіл. Необхідність наявності середньогалузевих показників для здійснення оцінки

За обсягом реалізації	Модифікація методу надлишкових прибутків. В основі методу – капіталізація чистого прибутку компанії за вирахуванням собівартості реалізованої продукції з поправкою на середньогалузевий мультиплікатор прибуток/виручка	Враховується не тільки абсолютна величина надприбутків компанії, що володіє гудвілом, а й зв'язок прибутку з виручкою, а також структура активів компанії	Застосування методу можливе лише для компаній, що представляють найбільш розвинені та стабільні галузі, інакше різкі зміни середньогалузевого коефіцієнта рентабельності реалізації продукції негативно вплинуть на оцінку гудвілу окремо взятої компанії
За собівартістю	Модифікація методу надлишкових прибутків. В основі методу – капіталізація чистого прибутку компанії за вирахуванням собівартості реалізованої продукції з поправкою на середньогалузевий мультиплікатор прибуток/собівартість	Враховується не тільки абсолютна величина надприбутків компанії, що володіє гудвілом, а й зв'язок прибутку з собівартістю, а також структура активів компанії	Застосування методу можливе лише для компаній, що представляють найбільш розвинені та стабільні галузі, інакше різкі зміни середньогалузевого коефіцієнта рентабельності виробничої діяльності негативно вплинуть на оцінку гудвілу окремо взятої компанії
Податкового управління (метод американських податкових органів, казначей-ський метод)	Модифікація методів і надлишкових при минулій. В основі методу – капіталізація чистого операційного доходу, отриманого не від використання матеріальних активів	За наявності розрахованих чи законодавчо встановлених коефіцієнтів капіталізації простий у застосуванні	Складність коректного визначення коефіцієнтів капіталізації. Крім того, при використанні даного методу гудвіл прирівнюється до всіх нематеріальних активів, що належать компанії, які вважаються джерелом надприбутку.
Доданої економічної цінності	В основі методу – чистий операційний прибуток за вирахуванням відсотка на капітал, що ділиться на безризикову відсоткову ставку	При правильно розрахованих вихідних даних простий у застосуванні	Складність коректного визначення процентної ставки на капітал
Порівняльний підхід			
Ринкової капіталізації (на основі котирувань акцій)	У основі методу – визначення ринкової вартості підприємства (для публічних компаній це твір кількості акцій компанії та біржового курсу, для непублічних – ринкова вартість компанії–аналогу) та порівняння її з вартістю чистих активів компанії.	Простий у застосуванні, враховує думку учасників фондового ринку компанії	Складність у використанні для непублічних компаній. Можливість перекручування ринкової вартості громадських компаній під впливом спекуляції на фондовому ринку

	Гудвіл розраховується як різниця між зазначеними показниками		
Витратний підхід			
Бухгалтер-ський	В основі методу – визначення величини гудвілу як різниці між витратами на придбання компанії та балансовою вартістю її чистих активів	Простий у застосуванні, вихідні дані доступні у фінансовій звітності компанії	Ретроспективність: застосування можливе лише після покупки компанії
Капіталізації витрат на створення гудвілу	В основі методу – підсумовування витрат щодо підвищення ефективності компанії, які формують величину гудвілу	Дозволяє визначити внутрішню собівартість гудвілу, виявивши джерела його створення	Складність коректного визначення переліку витрат, що формують вартість гудвілу
Прибутково-порівняльний підхід			
Звільнення від роялті	В основі методу – прирівнювання величини гудвілу до вартості ліцензії за користування брендом компанії, що оцінюється. Для визначення вартості такої ліцензії оцінка майбутніх доходів, що генеруються брендом, множиться на мультиплікатор, що визначає здатність бренду генерувати доходи в майбутньому на тлі конкурентів	Досвід провідних світових оціночних фірм показує придатність методу для практичного застосування	Складність коректного визначення як ставки дисконтування, так і мультиплікатора
Прибутково-витратний підхід			
Німецька (метод практиків)	В основі методу – визначення величини гудвілу як половини різниці між капіталізованим чистим прибутком компанії та чистими скоригованими активами	Дозволяє частково нівелювати вплив обраного підходу до оцінки (оптимізм/консерватизм в оцінці капіталізованого чистого прибутку компанії прибутковим підходом може врівноважуватися оптимізмом/консерватизмом при оцінці чистих скоригованих активів)	Надмірно оптимістичні розрахунки при визначенні та капіталізованого чистого прибутку при надмірно консервативній оцінці чистих коригованих активів призводять до ефекту резонансу
На основі моделі Едвардса –	В основі методу – визначення величини гудвілу як суми вартості чистих активів компанії в момент	Можливість прогнозування не абсолютного показника прибутку, а відносного показника	Співвідношення чистого приросту (зміна вартості чистих активів компанії під впливом лише дивідендів

Белла – Ольсона	оцінки та майбутніх надприбутків. Останні визначаються з перевищення рентабельності авансованого капіталу підприємства над її витратами капітал (ставкою дисконтування)	рентабельності авансованого капіталу компанії	та прибутку), на якому базується модель, не завжди виконується на практиці через особливості бухгалтерських стандартів, що знижує точність оцінки
Опціонів (біноміаль-ний)	В основі методу – визначення величини гудвілу як різниці між ринковою вартістю компанії та балансовою вартістю її активів. При цьому ринкова вартість компанії дорівнює вартості опціону на купівлю активів компанії	Врахування більшої кількості параметрів, що впливають на вартість компанії, ніж при застосуванні методів, заснованих на прибутковому або витратному підході до оцінки	Складність коректного визначення періоду до виконання опціону

ДОДАТОК В

МАТРИЦЯ К. СВЕЙБІ

Критерії	Показники зовнішньої структури	Показники внутрішньої структури	Показники компетенції
Показники зростання	Виторг	Інвестиції у нові технології. Інвестиції у розвиток внутрішньої структури	Сумарна кількість років професійного досвіду працівників. Середній освітній рівень працівників
Показники оновлення/ інновацій	Продаж новим клієнтам. Частка клієнтів, які підтримують імідж компанії	Частка нових продуктів/послуг. Частка клієнтів, які сприяють розвитку внутрішньої структури компанії	Витрати навчання, тренінги, стажування. Частка клієнтів, які «стимулюють зростання знань працівників»
Показники ефективності використання	прибуток на одного клієнта. Продаж на одного клієнта	Зростання обсягів продажу для одного адміністративного службовця. Частка персоналу, який здійснює інформаційну та технічну підтримку	Прибуток одного фахівця. Прибуток одного працівника. Частка спеціалістів у загальній чисельності працівників
Показники стабільності/ ризикованості	Частка 5 найбільших клієнтів. Частота повторних замовлень. Індекс задоволеності клієнтів. Частка постійних клієнтів	Вік підприємства. Коефіцієнт плинності адміністративних кадрів та експертів–розробників. Середній досвід роботи адміністративного персоналу. Коефіцієнт Rookie	Коефіцієнт плинності кадрів та плинності фахівців. Середній вік усіх працівників. Середній рівень оплати праці

ТЕСТИ

Вкажіть правильну відповідь.

1. Домінуюча роль знань – виклик нової економіки.

a) так
b) ні

2. Питома вага нематеріальних активів у капіталізації підприємств 1978 р. був 90 %.

a) так
b) ні

3. Якість інформації останнім часом знижується.

a) так
b) ні

4. Фахівці вважають, що в організаціях у тій чи іншій формі використовуються лише 80 % усіх знань, які стають «явними».

a) так
b) ні

5. Дані – напівструктурована (або агрегована) інформація, яка є опорою для періодичного прийняття будь-яких рішень.

a) так
b) ні

6. Актуальність знання означає, що воно зберігає свою корисність для суб'єкта протягом певного часу.

a) так
b) ні

7. Знання працівників власними силами є активами організації.

a) так
b) ні

8. 40% компаній, що входять до списку Fortune 1000, мають у своєму складі спеціального співробітника – Chief Knowledge Officer.

a) так
b) ні

9. Інвестування в людський капітал здійснюється лише на рівні держави:

a) так
b) ні.

10. Інвестиції в людський капітал передбачають витрати на здобуття освіти:
a) так
b) ні

11. До речових інвестицій відносяться витрати на медичні послуги:
a) так
b) ні

12. Останнім за часом виникнення є:
a) фінансово-орієнтований менеджмент
b)менеджмент якості
c) менеджмент знань
d) управління якістю

13. Не відноситься до характеристики знань:
a) відчужуваність
b) знання мають короткий цикл життя
c) знати означає вміти
d) знання призводить до повторюваних результатів

14. Не належить до ознак необхідності впровадження менеджменту знань наступне твердження:
a) люди мають знання, але не поширюють їх у колективі
b) ми не знаємо, що нам відомо
c) відбувається втрата досвіду
d) ми знаємо плани конкурентів

15. Найцінніше з погляду можливості використання знання виявляється в процесі:
a) соціалізації
b) інтерналізації
c) екстерналізації
d) комбінації

16. Вкажіть, що є першим у процесі розвитку та перетворення на знання:
a) інформація
b)дані
c) цілі

d) знання

17. Факти, подані поза конкретним контекстом і поясненнями, можна назвати наступним терміном:

a) знання

b) дані

c) інформація

d) серед варіантів немає правильного

18. Факти, які поміщені у певний контекст, необхідний для їхнього розуміння, усвідомлені і зрозумілі людиною, оцінені, зіставлені з іншими доступними відомостями, можна визначити:

a) знання

b) дані

c) інформація

d) серед варіантів немає правильного

19. Яким із наведених виразів можна проілюструвати таку властивість знань, як неадитивність?

a) $1 + 1 = 2$

b) $1 – 1 = 0$

c) $1 + 1 \neq 2$

d) вірні усі варіанти.

20. Властивість невідчужуваності знань означає, що:

a) накопичені знання неможливо відібрати в людини

b) не завжди можливо обмежити доступ до знань як ресурсу, до базованої на знаннях продукції тощо

c) власник знань зазвичай захищений від зазіхань на них, зазіхання в принципі можливі, але легко припиняються

d) вірних варіантів немає, знання не мають зазначеної властивості

21. Особливістю тиражованості знань є:

a) копіювання знань потребує менше зусиль, ніж їхнє створення

b) копіювання знань можна порівняти зі зусиллями з їхнього створення

c) деякі знання неможливо скопіювати та використовувати з тим самим ефектом

d) вірні варіанти b і c

e) вірні варіанти a та c

22. З погляду форм існування знань, ті знання, які «приходять із досвідом», є:

a) явними
b) індуктивними
c) емпіричними
d) серед варіантів немає правильного

23. З погляду форм існування знань, будь-який підручник містить знання такого виду:

a) явні
b) теоретичні
c) неявні
d) концептуальні
e) серед варіантів немає правильного

24. Знання можуть існувати:

a) лише на індивідуальному рівні;
b) на рівні індивіда, групи та організації залежно від ступеня її поширення;
c) на рівні індивіда, групи та організації завжди з моменту його створення;
d) серед варіантів немає правильного.

25. Під терміном «соціалізація» мається на увазі наступна трансформація знань:

a) з неявних у неявні
b) із явних у неявні
c) з неявних у явні
d) з явних до явних

26. Перехід знань із явної форми в неявну називається:

a) екстерналізація
b) інтерналізація
c) комбінація
d) серед варіантів немає правильного

27. Негрошові та нематеріальні ресурси, що повністю або частково контролюються організацією та беруть участь у створенні цінності:

a) інтелектуальна власність
b) інтелектуальний капітал
c) нематеріальні активи
d) інформація

28. Людський капітал – це:
a) вартість робочої сили
b) цінність людини
c) вартість життя
d) усі перелічені
e) нічого з перерахованого

29. Оцінка людського капіталу передбачає:
a) вартісні методи
b) кількісні методи
c) виробничі способи

30. Інвестиції в людський капітал передбачають витрати на:
a) здобуття освіти
b) медичні послуги
c) пошук інформації
d) мобільність
d) все перераховане

31. До непрямих витрат у рамках концепції людського капіталу відносять:
a) втрачені заробітки
b) витрати на купівлю книг
c) оплату за навчання

32. Прямі витрати включають:
a) план навчання
b) розумові витрати на складання іспитів
c) транспортні витрати під час навчання

33. Інвестиції в охорону здоров'я сприяють:
a) підвищення якості людського капіталу
b) підтримання та збереження людського капіталу
c) деструктивній зміні людського капіталу

34. Поширеною формою індивідуального інвестування у людський капітал є:
a) медичне страхування
b) оплата медичних послуг
c) рекреаційні витрати
d) все перераховане

ГЛОСАРІЙ

БАЗА ЗНАНЬ

семантична модель, що описує предметну область і що дозволяє відповідати такі питання з цієї предметної області, відповіді куди у явному вигляді немає у базі. База знань є основним компонентом систем штучного інтелекту та експертних систем.

БАНК ЗНАНЬ КОМПАНІЇ

результати її власних досліджень і розробок; накопичені досвід, знання і навички співробітників; різні технічні вимоги, умови, стандарти, керівні матеріали; специфічні особливості сформованих зв'язків з клієнтами (замовниками) та суміжниками; кон'юнктура сегмента ринку, на якому працює компанія; оцінки макроекономічної ситуації в країні і на світових ринках; дані про можливості конкурентів; технічні засоби зберігання і пошуку необхідної інформації, її адаптації для вирішення поточних завдань компанії.

БРЕНД-КАПІТАЛ (КЛІЄНТСЬКИЙ)

Сприятливе для розвитку корпорації ставлення клієнтів до неї, ставлення, що виявляється в лояльній поведінці. Е. Гроув (1993 р.) визначив необхідні умови виживання у висококонкурентному середовищі як створення складних соціальних комплексів: «матеріальні продукти і послуги + їх споживачі + їх переваги», що дозволяє збільшувати попит за принципом позитивно зворотного зв'язку, коли зростання попиту збільшує попит.

ГЛИБИННІ ЗНАННЯ

знання, що відображають структуру та природу існуючих відносин та процесів, що протікають у предметній галузі. Ці знання можна використовувати для прогнозування поведінки об'єктів. Протиставляються Поверхневим знанням.

ГУДВІЛ (GOODWILL)

Це динамічна характеристика поведінки компанії, що формується в суспільстві протягом досить тривалого часу. Складається з урахуванням сукупності інформації щодо поведінки фірма. У зв'язку з невірними рішеннями бізнесу або іншими зовнішніми факторами може різко знижуватися, але при цьому відновити його рівень досить важко, тому важливо, щоб компанія систематично інвестувала кошти в формування і підтримку гудвіла. Основні чинники впливу на величину гудвілу: фінансовий стан компанії; взаємини з постачальниками; взаємини з покупцями; ділові якості вищого адміністративного персоналу; відносини з персоналом; якість продукції / послуг; соціальна орієнтованість бізнесу.

ДАНІ

це отримані емпіричним шляхом і зафіксовані факти, які дискретно описують ситуацію/проблему/об'єкт поза контекстом, тобто. що характеризують окремі властивості об'єктів, процесів чи явищ. Слід відрізняти від інформації та знань.

ДИФУЗІЯ

процес поширення нових трудових навичок серед працівників організації за допомогою різного роду комунікацій.

ЕКОНОМІКА, ЗАСНОВАНА НА ЗНАННЯХ

економіка, розвиток якої стимулюється знаннями, що стають основою матеріального виробництва завдяки постійному розробленню та впровадженню інновацій, основою яких є інформаційні ресурси, продукти, послуги, технології та комунікації. Фактично це більш ємне поняття, ніж «інформаційна» та «інноваційна економіка», та включає їх основні ознаки, тобто економіка, заснована на знаннях, має риси інформаційності й інноваційності, головною ж залишається знаннєміcткість.

ЗНАННЯ

сукупність відомостей, понять, поглядів на що–небудь, отриманих, набутих, накопичених у результаті вчення, досвіду, у життя тощо і зазвичай реалізуються у діяльності. Більш формальні визначення, що застосовуються зазвичай у рамках менеджменту знань:

– інформація, що зазнала перетворення у частині виділення сутнісних залежностей; знання задає контекст опису та є цілісним описом ситуації

– результати узагальнення інформації та встановлення певних закономірностей у будь–якій предметній галузі, які дозволяють ставити та вирішувати завдання у цій галузі.

– ресурс, що базується на практичному досвіді фахівців та на інформації, що існує на підприємстві.

Знання слід відрізняти від даних і інформації.

ІНВЕСТУВАННЯ В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

(інвестування від латинського investio – одягаю, одягаю)

– вкладення коштів у виробництво, розширення, реконструкцію, реорганізацію підприємств;

– вкладення коштів у розширення та перетворення основного капіталу підприємства;

– вкладення коштів у цінні папери (частіше довгострокові);

– вкладення коштів економічними суб'єктами, які прагнуть уникнути ризику.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ЛЮДСЬКОЙ КАПІТАЛ

Основні елементи. Знання: доцільна форму інформації, яка використовується в економічній діяльності для підвищення її ефективності; здібності – вміння успішно виконувати будь–яку діяльність; рівні розвитку: відсутність (нульовий рівень), часткові здібності, середні здібності, талант, геній; досвід: навички дії, майстерність виконання конкретних трудових операцій тривалий час; культура: принципи і стереотипи поведінки в рамках існуючих у суспільстві знань, правил, традицій, моралі; мотивація: спрямованість діяльності, її інтенсивність, задоволеність процесом і результатами.

ІННОВАЦІЙНІ ЗНАННЯ

унікальні знання, які забезпечують конкурентну перевагу в аналізованій діяльності. Вони дозволяють змінювати правила гри. також Корінні знання.

ІННОВАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ

визначає здатність організації виробляти нові продукти та послуги, які приносять додаткову цінність для клієнтів, і включає, насамперед, патенти та торгові марки, а також управління ними для того, щоб продемонструвати велику потенційну цінність, яку представляє цей капітал для організації. Ефективне управління патентами надає можливість для розробки, управління та максимізації вартості (у тому числі завоювання стійкої конкурентної переваги, збільшення прибутковості та тривалої переваги інноваційної розробки) структурного та інших класифікацій інтелектуального капіталу.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ АКТИВИ (ІА)

вид інтелектуальних ресурсів, які організації вдалося визначити, описати та занести до певного реєстру. Прикладами ІА є: програмне забезпечення, розроблені та формалізовані в компанії бізнес процеси та методологія, зафіксовані домовленості з покупцями та постачальниками, оформлені у вигляді контрактів, бази та масиви даних, звіти та описи, а також патенти, торгові марки, авторські права, торгові секрети. ІА можна назвати “явним” Інтелектуальним капіталом.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РЕСУРСИ

результати попередньої інноваційної діяльності, що втілені в елементах виробничих ресурсів, які є умовою, засобом чи предметом майбутньої інноваційної діяльності. Як правило, це

нематеріальні ресурси, але може бути матеріальний носій. Наприклад, патенти, ліцензії, регламенти процедур, дослідні зразки, макети.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

система знань, умінь персоналу і результати інтелектуальної діяльності, які продуктивно використовуються в цілях отримання максимального економічного доходу організації, працівника і його сім'ї, включає людський капітал, нематеріальні активи (об'єкти інтелектуальної власності), структурні компоненти (корпоративна культура, стратегія управління, інформаційні технології) і ринкові компоненти (ділове партнерство, торгові марки, імідж фірми. Інтелектуальна, творча діяльність є унікальним атрибутом людського розуму, винахідливості, кмітливості. Продукт інтелектуальної діяльності патентується і закріплюється авторським правом, як виняткова власність автора, якому належить право визначення напрямів і форм її економічного використання. Об'єкти інтелектуальної власності залучаються в організацію як нематеріальні активи і збільшують її доходи та власників цих активів. Включає людський, структурний та споживчий (клієнтський) капітали. Відмінні ознаки: розростається не складанням трьох окремих частин, а розвивається на основі їх взаємодії і синергетичних ефектів.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ

юридично оформлені інтелектуальні активи, такі як патенти, торгові марки, авторські права.

ІНФОРМАЦІЯ

сукупність відомостей, повідомлення, що зменшує наявну невизначеність у системі управління персоналом.

ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

економіка, у якій більшість ВВП забезпечується діяльністю з виробництва, обробці, зберігання та поширенню інформації та знань, і більше половини зайнятих бере участь у цій діяльності.

КАПІТАЛ ВІДНОСИН ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

відбиток міцності зв'язків організації із Заінтересованими сторонами, які мають найбільше впливом геть створення вартості у компанії. Найчастіше може бути виражений Капіталом клієнта. Є частиною інтелектуального капіталу організації.

КАПІТАЛ ВІДНОСИН ІЗ КЛІЄНТАМИ

визначається лояльністю та задоволеністю клієнтів, а також тіснотою та міцністю зв'язків із клієнтом. Є частиною Капіталу відносин із зацікавленими сторонами.

КАПІТАЛ ЗДОРОВ'Я

складові: фізична сила, витривалість, працездатність, імунітет до хвороб, збільшення періоду активної трудової діяльності; сутність: невід'ємна частина людського капіталу, інвестиції в який мають на меті збереженні працездатності за рахунок зменшення захворюваності та збільшення продуктивного періоду життя; чинники впливу: якість охорони здоров'я, інвестиції в здоров'я; ризики: зниження здоров'я, захворюваність, інвалідність виражаються в непрацездатності; чим менше хвороб, тим вище рівень здоров'я населення країни і віддача від капіталовкладень в охорону здоров'я.

КЛІЄНТСЬКИЙ КАПІТАЛ

база споживачів, характер зв'язків з ними і їх потенціал, історія взаємовідносин

КОДИФІКАЦІЯ /CODIFICATION

підхід до управління знаннями, при якому найбільша увага приділяється збереженню формалізованих знань та обміну ними. Цей підхід спирається на активне використання інформаційних технологій. Протиставляється персоналізація.

КОРІННІ ЗНАННЯ

мінімальні знання, якими володіють всі учасники даної галузі діяльності (бар'єр для входу в область). Вони забезпечують участь у грі. Також Інноваційні знання.

КОРПОРАТИВНИЙ ПОРТАЛ ЗНАНЬ

система, яка об'єднує всі наявні в організації інформаційні ресурси (додатки, бази та сховища даних, аналітичні системи тощо) та, використовуючи web–інтерфейс, надає користувачам єдиний захищений доступ до корпоративної та зовнішньої інформації. Реалізується створенням Інтранету.

КУЛЬТУРНО-МОРАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

сукупність інтелектуальних здібностей, освіченості, умінь, навичок, моральних якостей, кваліфікації підготовки індивіда, які використовуються в процесі здійснення соціальної діяльності і при цьому узаконюють володіння статусом і владою: морально-етична культура (морально-етичний капітал); інтелектуальна культура (інтелектуальний капітал); символічна культура (символічний капітал); освітня культура (освітній капітал); соціальна культура (соціальний капітал).

ЛІЦЕНЗІЯ

декларація про певний вид діяльності. Щодо інноваційної сфери: документ, що фіксує право на використання нововведення або нововведення як захищеного патентом (патентна ліцензія), так і ноу-хау (безпатентна ліцензія).

ЛОЯЛЬНІСТЬ КЛІЄНТІВ

постійний емоційний зв'язок між компанією та клієнтом. Це результат позитивного клієнтського досвіду та основа для довірчих відносин.

ЛЮДСЬКИЙ І ФІЗИЧНИЙ КАПІТАЛИ

Спільне: є факторами суспільного відтворення; мають здатність накопичуватися і приносити дохід; результат використання може мати як грошову, так і негрошову оцінку; входять до складу сукупного капіталу. Відмінне: ЛК нематеріальний за своєю природою; величину ЛК і його зміни неможливо точно виміряти; ЛК не схильний до матеріального зносу; ЛК не може бути переданий.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

сукупність знань, умінь і навичок, стан фізичного і психічного здоров'я людини, що впливають на результати її трудової діяльності і відповідні доходи (при цьому зростання доходів у майбутньому визначається за рахунок відмови від частини поточних вигід як для самого працівника, так і для підприємства). Це – довготривалий економічний ресурс, відтворення якого (формування, накопичення та використання) вимагає, на відміну від фізичного капіталу, постійної мотивації, так як пов'язано зі специфікою людського фактору, сформований у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, які доцільно використовуються в процесі праці, сприяючи зростанню його продуктивності і заробітку. Є частиною інтелектуального капіталу організації.

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ

цілеспрямована організація діяльності компанії, де знання розглядаються, як головний стратегічний чинник успіху. Слід відрізняти від управління знаннями.

Потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та працівників на загальні цілі. Трактується як: засвоєні і застосовуються членами організації цінності і норми, які визначають її поведінку; атмосфера або соціальний клімат у організації; домінуюча в організації система цінностей і стилів поведінки. Виходячи з цих визначень, під такою розуміються в основному цінності і норми, що розділяються більшістю членів організації, а також їхні зовнішні прояви (організаційна поведінка).

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

структура організації, у якій елементами служать підрозділи або окремі учасники системи, а зв'язки виражають включеність учасників або підрозділів в інші підрозділи.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ

систематизована і формалізована компетентність компанії плюс системи, які посилюють її творчу ефективність, а також організаційні можливості, спрямовані на створення продукту і вартості; включає капітал інновації (захищені комерційні права, інтелектуальна власність та інші нематеріальні активи і цінності, які забезпечують здатність компанії до оновлення) і капітал процесів (системи, що формують вартість продукту: виробництва, збуту, післяпродажного сервісу тощо. Включає знання, якими володіє організація, а не її окремі працівники. Це – впроваджені , або інституціалізовані знання, які можна зберігати за допомогою інформаційних технологій у доступних і легко розширюваних базах даних. Передбачає як написану інформацію (бази даних, інструкції і стандарти щодо виконання процедур), так і неписані знання, якими можна оволодіти, обмінятися або, наскільки можливо, кодифікувати їх.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ НАВЧАННЯ

процес, у результаті якого компанія навчається шляхом обміну досвідом та уникає повторення помилок. Навчання може здійснюватися як на рівні індивіда, так і на рівні організації на основі Корпоративної пам'яті. Організацію, у якій хороший процес навчання можна назвати організацією, що навчається.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ КАПІТАЛ

Це – уміння управляти, організовувати, створювати і вести успішний бізнес; рівень уміння визначає величину власного і контрольованого капіталу (малий, середній і великий); якість уміння оцінюється за ефективністю використання капіталу і сталістю прогресивного розвитку бізнесу. Складові: підприємливість і ділова кмітливість, новаторство, організаторські здібності і висока відповідальність, почуття ощадливості і економії, вміння розумно ризикувати, енергія і сила волі потрібні для ведення бізнесу або управління. Відмінність від інших видів ЛК: володіння величезними ресурсами, ноу-хау, комерційними таємницями, системи інтрапренерства – внутрішньофірмового підприємництва.

ОТРИМАННЯ ЗНАНЬ

Knowledge capture – процес отримання знань із його джерел, якими можуть бути матеріальні носії (файли, документи, книги) та експерти (групи експертів). Є частиною Інженерії знань.

ПАТЕНТ

1. Право зайняття певним видом діяльності (найпоширеніше слово – ліцензія); 2. Щодо інноваційної сфери – документ, що видається уповноваженим державним органом, що засвідчує визнання технічного рішення винаходом та закріплює за особою, якій він виданий виключне право на винахід.

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ

підхід до управління знаннями, який орієнтований переважно на збереження необ'єктивних (прихованих, неявних) знань. З цією метою зазвичай формуються Співтовариства, у яких відбувається обмін знаннями; виявляються експерти з окремих напрямів, котрим створюються умови обміну знаннями. Протиставляється кодифікація.

ПОВЕРХНЕВІ ЗНАННЯ

знання про видимі взаємозв'язки між подіями та фактами предметної області, близькі до суто емпіричного досвіду, які можуть бути представлені в простих моделях, заснованими на правилах типу «Якщо (умова), то (дія)». Протиставляються глибинним знанням.

ПРОЦЕДУРНІ ЗНАННЯ

знання способи вирішення завдань у проблемній галузі, і навіть різні інструкції, методики тощо. Процедурні знання протиставляються Декларативним знанням.

ПРОЦЕСНИЙ КАПІТАЛ

як частина організаційного капіталу включає процедури, технології, системи управління, технічне та програмне забезпечення, організаційну структуру, культуру організації.

ПРИХОВАНІ ЗНАННЯ

це персональне знання, нерозривно пов'язане з індивідуальним досвідом. Його можна передати шляхом прямого контакту – «віч-на-віч» або за допомогою спеціальних процедур добування знань. У багатьох випадках саме приховане практичне знання – є ключовим для прийняття рішень та управління. Протиставляються Явним знанням.

РЕПУТАЦІЯ (БРЕНД)

є результатом минулого сприятливого досвіду використання продукції і на взаємодії споживача з фірмою, і навіть результат маніпуляції – «промивання мозку» – тому споживачеві. Головним результатом цього ключового активу є можливість призначати преміальну ціну та/або прискорено нарощувати обсяги продажів. У цій версії гри перший чинник є основним і зростання цього активу призводить до зростання рентабельності продажів (маржі), безвідносно до економії як на виробничих, так і на загальнокорпоративних витратах.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ

сукупність методологічних підходів та технологій, які дозволяють менеджменту за рахунок використання знань створити для компанії додаткові цінності.

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ/CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Управлінська технологія забезпечує накопичення даних про контакти з клієнтами, на основі яких виробляються достовірні знання про поведінку клієнтів, шляхи задоволення їхніх потреб, а також найбільш вигідні способи взаємодії з ними. Результати аналізу поведінки клієнтів постійно оновлюються і надходять до оперативних систем компанії, наприклад, системи управління технологічними циклами або в центри "гарячої лінії". Інформаційні системи управління взаємовідносинами з клієнтами CRM сприяють ефективним взаєминам із клієнтами.

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

пов'язаний з тим, що кожен економічний суб'єкт тим чи іншим способом включений, інтегрований у систему соціальних відносин. Це капітал спілкування, співпраці, взаємодії, взаємної довіри і взаємодопомоги, який формується в просторі міжособистісних (інтерперсональних) економічних відносин. Це характерні риси соціального життя – взаємодія, норми і довіра, які дозволяють учасникам ефективніше діяти разом для досягнення спільних цілей.

СТРУКТУРУВАННЯ ЗНАНЬ

процес організації та встановлення взаємозв'язків у знанні, отриманому у процесі Вилучення. Є частиною інженерії знань.

СТРУКТУРНИЙ КАПІТАЛ

це підтримуюча інфраструктура, яка дозволяє функціонувати людському капіталу, так звані формалізовані результати інтелектуальної діяльності працівників, які залишаються у розпорядженні організації. Структурний капітал є власністю організації. Такий капітал тим більший, що значніша свобода співробітників фірми – носіїв людського капіталу. І тим цінніше, чим вища невизначеність і конкурентоспроможність середовища, у якому діє фірма. Структурний капітал входить до складу інтелектуального капіталу організації поряд із людським та клієнтським капіталами. Поєднує організаційний, процесний та інноваційний капітали.

СХОВИЩЕ ДАНИХ

система, що працює за принципом центрального складу. Сховища зазвичай містять багаторічні версії звичайної БД, що фізично розміщуються в тій самій базі. Коли всі дані містяться в єдиному сховищі, вивчення та аналіз зв'язків між окремими елементами може бути більш плідним.

ТРУДОВИЙ КАПІТАЛ

формується все життя в міру накопичення досвіду, трудових навичок, умінь і, найголовніше, освіти, яка є головним способом у відтворенні кваліфікованих працівників; оцінка трудового потенціалу працівників (за розрядами кваліфікації) – невід'ємна частина трудового капіталу у вигляді ступеня і виду професійної придатності працівника; інвестиції в освіту робочої сили багаторазово ефективніше за вкладення в будь-який інший фактор виробництва.

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ

Метою управління інтелектуальним капіталом організації є досягнення максимального результату від використання інтелектуального капіталу при мінімізації витрат на нього, що виникають у процесі діяльності організації, а також за умови забезпечення розвитку та збільшення людського капіталу.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

(Human Capital Management – HCM) – це процес отримання прибутку від застосування компетенцій робочої сили; дозволяє: оптимізувати кадрові процеси підвищити ефективність діяльності персоналу. Включає отримання, аналіз та звітність про дані, які визначають напрямок управління людьми, що створюють додану вартість, стратегічних інвестицій і операційних рішень на корпоративному рівні і рівні лінійних керівників нижчої ланки. Визначальною характеристикою є використання параметрів, що визначають такий підхід до управління співробітниками, який розцінював би останніх як активи компанії і підкреслював, що конкурентна перевага досягається за допомогою стратегічних інвестицій в ці активи за допомогою найму та утримання працівників, управління талантами і програм навчання і розвитку.

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСНИМ КАПІТАЛОМ

як складова структурного капіталу сприяє стійкій конкурентоспроможності та тривалим перевагам інноваційної організації; уможливлює зосередження на ключових компетенціях та успішну співпрацю з клієнтами, партнерами та постачальниками, фокусуючись на утриманні клієнтів, контролі над витратами, збільшенні продуктивності та збереженні активів. Управління бізнес–процесами будується на основі візуалізації та управління документообігом, процесом управління робочими завданнями та автоматизації процесів. Унікальні, ефективні та добре керовані бізнес–процеси та технології є важливим джерелом інтелектуального капіталу.

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

цілеспрямована діяльність у компанії зі створення, розвитку і використання пулу талановитих співробітників, здатних ефективно вирішувати бізнес–завдання і готових надалі зайняти управлінські позиції.

ЯВНІ (ФОРМАЛІЗОВАНІ) ЗНАННЯ

знання, які можна знайти в документах організації у формі повідомлень, листів, статей, довідників, патентів, креслень, відео- та аудіозаписів, програмного забезпечення тощо. Протиставляються прихованим знанням.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Коваленко М.А., Ломоносов А.В., Ломоносова О.Е., Житченко Г.О. Інтелектуальний капітал підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Херсон: Олді-плюс, 2019. 458 с. URL: https://core.ac.uk/download/548676849.pdf

2. Літвінов О.С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток : монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 390 с.

3. Приймак В. Управління знаннями : підручник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с. https://duikt.edu.ua/uploads/l_2134_87263366.pdf

4. Шавкун І., Дибчинська Я. С. Репутаційний менеджмент : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу». Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 120 с.

5. Яворська О. Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємств туристичної інфраструктури: теорія, методологія, практика : монографія. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2020. 338 с.

Додаткова

1. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.

2. Шавкун І., Дибчинська Я. С. Репутаційний менеджмент: курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» . Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 120 с.

3. Шавкун І., Дибчинська Я. С. Organizational culture as a factor in the transformation of human potential into the organization human capital. International scientific-practical conference “Management. Business. Technologies – Innovation. Trends And Challenges”. Conference article collection Kaunas : thMarijampole, 2022. Т. 1 С. 41 – 45. URL: http://dspace.lsu.lt/handle/123456789/77

4. Шавкун І., Дибчинська Я. С. The communicative aspect of human capital management in the conditions of information economy. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (9 – 11 лютого 2021 р.) Запоріжжя: ЗНУ, 2021. Т. 1 С. 291 – 294. URL: https://drive.google.com/file/d/1I3a15Q3aT8VPRXHJ9XZ97hdmi_ShDnE3/view.

5. Шавкун І., Дибчинська Я. С. Positive business reputation formation as a challenge of organizational behavior. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2023. Т. 4. № 26. С. 58 – 69. URL: https://management-journal.org.ua/index.php/journal/issue/view/27

6. Шавкун І., Дибчинська Я. С. Human capital development: organizational culture context. Management and entrepreneurship: trends of development. 2022. Т. 3. № 21. С. 34 – 44. URL: https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/396/204

7. Edvinsson L. Developing intellectual capital at Skandia. Elsevier 1997. Volume 30. Issue 3. P. 366-373. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Developing-intellectual-capital-at-Skandia-Edvinsson/34a3633c572ca235abe2837277029066cb9f0480

8. Schultz T. W. Human Capital. Policy Issues and Research Opportunities. 1972. Issue 5 P. 1 – 84. URL: https://www.nber.org/ system/files/chapters/c4126/c4126.pdf

9. Henry L. Intellectual capital in a recession: evidence from UK SMEs. *Journal of Intellectual Capital.* 2013. Vol. 14 (1). P. 84 – 101. URL: https://www.researchgate.net/publication/250614421_Intellectual_capital_in_a_recession_Evidence_from_UK_SMEs

10. Marr B., Gupta O., Pike S., Roos G. Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision.* 2003. 41(8): 771 – 781. URL: https://www.researchgate.net/publication/235308442_Intellectual_capital_and_knowledge_management_effectiveness/

11. Lemon K., Rust R., Zeithaml V. Return on Marketing: Using Customer Equity To Focus Marketing Strategy. Journal of Marketing. 2004. 68 (1): 109 – 127. URL: https://www.researchgate.net/publication/248764523_Return_on_ Marketing_Using_Customer_Equity_To_Focus_Marketing_Strategy

Інформаційні ресурси

1. Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй. URL: http:/hdr.undp.org. (дата звернення 10.12.2023)

2. Міжнародна Організація Праці (МОП). URL: www.ilo.org. (дата звернення 10.12.2023)

3. Статистична інформація. Населення України. URL: http: http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ (дата звернення 15.12.2023)

4. MIT Sloan Management Review. Мультиплатформне видавництво, що містить засновані на дослідженнях статті про стратегічне лідерство, цифрові інновації та сталий бізнес URL: https://sloanreview.mit.edu/ (дата звернення 10.12.2023)

5. Портал управління знаннями URL: https://pdp.nacs.gov.ua/ (дата звернення 10.12.2023)

6. 12 Manage-Knowledge Centers about Management URL: https://www.12manage.com (дата звернення 15.12.2023)

7. Global KM Network Directory. URL: http://www.gurteen.com/ gurteen/gurteen.nsf/id/km-networks (дата звернення 10.12.2023)

8. Capital Com. URL: https://capital.com/intellectual-capital-definition (дата звернення 10.12.2023)
9. Social Capital. URL: https://www.socialcapital.com/ (дата звернення 10.12.2023)
10. Intellectual Capital: Definition, Types, Measurement, Importance https://www.investopedia.com/terms/i/intellectual_capital.asp (дата звернення 10.12.2023)

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Becker Gary S. Human Capital : N.Y. : Columbia University Press, 1964.
2. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society : London : Heinemann, 1973. 171 p.
3. Blattberg R.C., Deighton, J. Manage Marketing by the Customer Equity Test : Harvard Business Review. 1996. N 74. 1996. P. 136 – 144. URL: https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/9789814287067_0013
4. Bontis N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Review. 2000. Vol. 13 (1). Pp. 41 – 60.
5. Bontis N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. Int. J. Technology Management. 1999. Vol. 18, № 5/6/7/8, p. 433 – 463.
6. Brooking A. Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management : London: International Thomson Business Press, 2012. P. 231 – 264.
7. Brooking A. Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise. London : International Thomson Business Press, 1997. 204 p
8. Brynjolfsson E., Hitt L., Yang S. Intangible assets: Computers and Organizational Capital. Brookings Papers on Economic Activity. 2002. Vol. 33. N 1. P. 137 – 198.
9. Dahlman J. C. China and the Knowledge Economy. Seizing the 21st Century. – Washington, D.C. USA, The World Bank, 2001.
10. Drucker P. F. The new productivity challenge : Harvard Business Review, 1991. P. 69.
11. Drucker P. The Age of Social Transformation. Atlantic Monthly. 1994. URL: http://www.theatlantic.com/politics/ ecbig/soctrans.htm
12. Edvinsson L. Developing intellectual capital at Skandia. Elsevier 1997. Volume 30. Issue 3. P. 366 – 373. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Developing-intellectual-capital-at-Skandia-Edvinsson/34a3633c572ca235abe2837277029066cb9f0480
13. Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower : N. Y. : Harper Business, 1997. 217 p.

14. Fitz-enz J. The ROI of Human Capital. Measuring the Economic Value of Employee Performance : Coles, 2010.

15. Henry L. Intellectual capital in a recession: evidence from UK SMEs. *Journal of Intellectual Capital.* 2013. Vol. 14 (1). P. 84 – 101. URL: https://www.researchgate.net/publication/250614421_Intellectual_capital_in_a_recession_Evidence_from_UK_SMEs

16. Lemon K., Rust R., Zeithaml V. Return on Marketing: Using Customer Equity To Focus Marketing Strategy. Journal of Marketing. 2004. 68 (1):109 – 127. URL: https://www.researchgate.net/publication/248764523_Return_on_ Marketing_Using_Customer_Equity_To_Focus_Marketing_Strategy

17. Machlup F. Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance : Princeton University Press, 2014.

18. Marr B., Gupta O., Pike S., Roos G. Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision.* 2003. 41(8):771 – 781. URL: https://www.researchgate.net/publication/235308442_Intellectual_capital_and_knowledge_management_effectiveness/

19. Mincer J. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. Journal of Political Economy. 1958. Vol. 66 (4). P. 281 – 302.

20. Petty R., Guthrie J. Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. Journal of Intellectual Capital. 2000. No. 1 (2). URL: https://www.researchgate.net/publication/242022064_Intellectual_capital_literature_review_Measurement_reporting_and_management

21. Roos G., Pike S., Fernstrom L. Managing Intellectual Capital in Practice. Butterworth-Heinemann : New York : 2005. URL: https://www.researchgate.net/publication/274392494_Managing_Intellectual_Capital_in_Practice

22. Saint-Onge H. Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital? Strategy and Leadership. March-April, 1996. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054547/full/html

23. Schultz T. W. Human Capital. Policy Issues and Research Opportunities. 1972. Issue 5 P. 1 – 84. URL: https://www.nber.org/ system/files/chapters/c4126/c4126.pdf

24. Schwartz D. Encyclopedia of Knowledge Management : IGI Global : 2010. 1652 p.

25. Senge P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning : N.Y. : Doubleday, 2006.

26. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations : N.Y. : Doubleday, 2010.

27. Sveiby K.-E. The Intangible Assets Monitor. 1996, 1997, 2001. URL: http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor. Html

28. Sveiby K.-E. The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledgebased Asset : San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997.

29. Wiener N. The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society. Da Capo Press. 1949. 200 p.

30. Wiig K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. Journal of Knowledge Management. 1997. Vol.1. Iss:1, P. 6 – 14.

31. Коваленко М.А., Ломоносов А.В., Ломоносова О.Е., Житченко Г.О. Інтелектуальний капітал підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Херсон : Олді-плюс, 2019. 458 с. URL: https://core.ac.uk/download/548676849.pdf

32. Приймак В. Управління знаннями : підручник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с. https://duikt.edu.ua/uploads/l_2134_87263366.pdf

33. Ревтюк Є.А. Концептуальні основи управління людським капіталом підприємств : монографія. Івано-Франківськ : ПП «Сімик», 2015. 245 с.

34. Шавкун І., Дибчинська Я. С. Human capital development: organizational culture context. Management and entrepreneurship: trends of development. 2022. Т. 3. № 21. С. 34 – 44. URL: https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/396/204

35. Шавкун І., Дибчинська Я. С. Organizational culture as a factor in the transformation of human potential into the organization human capital. International scientific-practical conference “Management. Business. Technologies – Innovation. Trends And Challenges”. Conference article collection Kaunas : thMarijampole, 2022. Т. 1 С. 41 – 45. URL: http://dspace.lsu.lt/handle/123456789/77

36. Шавкун І., Дибчинська Я. С. Positive business reputation formation as a challenge of organizational behavior. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2023. Т. 4. № 26. С. 58 – 69. URL: https://management-journal.org.ua/index.php/journal/issue/view/27

37. Шавкун І., Дибчинська Я. С. Репутаційний менеджмент: курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» . Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 120 с.

38. Яворська О. Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємств туристичної інфраструктури: теорія, методологія, практика : монографія. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2020. 338 с.

Навчальне видання
(українською мовою)

Шавкун Ірина Григорівна
Дибчинська Яна Станіславівна
Волкова Валерія Володимирівна

Управління інтелектуальним капіталом

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо–професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Рецензент *В.Г. Воронкова*
Відповідальний за випуск *Я.С. Дибчинська*
Коректор *І. Г. Шавкун*