

бути «зброєю» в системах, відповідальних за прийняття рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Методи, моделі і інформаційні технології в управлінні економічними системами різних рівнів ієрархії / О. О. Бакаєв, Л. І. Бажан, Л. І. Кайдан, Т. Г. Кравченко та ін. під ред. О. О. Бакаєва : монографія / НАН України: Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій і систем. – К. : Логос, 2008. – 127 с.
2. Гордієнко І. В. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / І. В. Гордієнко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 259 с.
3. Костіна Н. І. Менеджмент: перспективні інформаційні технології / Н. І. Костіна, В. М. Антонов, В. Т. Білоус ; Державна податкова адміністрація України ; Національна академія державної податкової служби України. – Ірпінь, 2002. – 374 с.

УДК 65.01

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

А. В. Василик, кандидат економічних наук

Нові пріоритети і соціально-економічні тенденції розвитку, пов'язані зі становленням постіндустріальної економіки вимагають переорієнтації управлінської діяльності як на загальнодержавному, так і на організаційному рівнях. Надання визначальної ролі нематеріальним активам, творчості, знанням, людському інтелектуальному капіталу, а також ефективне управління такими неоднорідними складовими інтелектуального капіталу є єдиним способом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств при переході світової економіки до постіндустріальної стадії, а провідних компаній – на інноваційний тип розвитку.

Дослідженню певних аспектів управління знаннями, інтелектуальним капіталом підприємства присвячено ряд праць зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких В. Зінов [1], Б. Мільнер, З. Румянцева, В. Смірнова, А. Бліннікова [2], Г. Суков, І. Тупик [3], А. Гапоненко, О. Кендюхов та ін. Однак через проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємства щодо управління інтелектуальним

капіталом, викликає необхідність здійснення подальших розробок у цьому напрямі.

Водночас відмітимо, що світова економічна криза 2008 р., яка почалася в країнах постіндустріального світу, має катастрофічні наслідки саме для країн індустріальних й аграрних, тому що останні здійснюють обслуговуючу функцію для постіндустріальних економік. Ми вважаємо, що кризові явища, які спостерігаються в Україні, створюють передумови для переорієнтації і державної стратегії і політики, і стратегії провідних підприємств на якомога ширше використання інтелектуальних чинників розвитку, зокрема через зростання інтелектуального капіталу й розвиток інтелектуальної праці як основних факторів виробництва. У зв'язку з цим надзвичайно вагомим значенням набуває дослідження основних засад сучасного стратегічного менеджменту, зокрема формування стратегії і політики управління інтелектуальним капіталом підприємства, що і є метою даної статті.

Варто зазначити, що управління інтелектуальним капіталом тісно пов'язане й інколи

ототожнюється з менеджментом знань. Однак, на нашу думку, управління знаннями (особливо неявними) є більш складним процесом, хоча його дослідження й дає можливість здійснити розробку стратегій управління інтелектуальним капіталом. Серед підходів до управління інтелектуальним капіталом (ресурсний, структурний, реалізаційний, організаційний і стратегічний) у контексті формування і використання інтелектуального капіталу розробка та реалізація стратегії управління ним має спиратись на ресурсний підхід, враховуючи рух знань на підприємстві, і орієнтуватись на ті елементи інтелектуального капіталу, які є найбільш значущими, унікальними та захищеними від імітації для забезпечення конкурентоспроможності та сильних ринкових позицій підприємства.

Для забезпечення найкращого результату від розробки та впровадження стратегії управління інтелектуальним капіталом необхідно узгоджувати її зі стратегічними цілями і ключовими аспектами загальної корпоративної стратегії підприємства, а також з його виробничою, маркетинговою, інноваційною, фінансовою стратегіями та зі стратегією управління людськими ресурсами. Тобто при розробці стратегії управління інтелектуальним капіталом необхідно зосередитись на тих сферах, які сприятимуть вирішенню стратегічних завдань підприємства.

Розробляючи та реалізуючи стратегію управління інтелектуальним капіталом, підприємства можуть або концентрувати зусилля на окремих його видах чи аспектах управління ним, або розглядати весь інтелектуальний капітал підприємства в сукупності та відповідно до цього обирати стратегію.

У першому випадку, зосереджуючи увагу, наприклад, на людському капіталі, підприємства можуть використовувати стратегії, спрямовані на розвиток творчих і розумових здібностей персоналу, навичок і умінь, обмін досвідом, знаннями, спілкування співробітників тощо. Для інших підприємств важливим є створення та розвиток корпоративних систем управління на основі використання сучасних інформаційних технологій, приділяючи увагу розробці процедур, технічному та програм-

ному забезпеченню, що і втілюється у відповідній стратегії управління інтелектуальним капіталом. Підприємства, які надають великої уваги інтелектуальній власності, мають розробляти та реалізовувати корпоративні стратегії управління інтелектуальними активами, серед яких патенти, ліцензії, авторські права, ноу-хау, торговельні марки тощо. Багато підприємств зорієнтовані на розвиток споживчого капіталу, тому при розробці та реалізації їх стратегії управління інтелектуальним капіталом зусилля мають бути спрямовані на отримання знань про клієнтів, їх потреби й уподобання, на навчання персоналу методам і формам роботи з клієнтами, на створення баз даних про клієнтів, їх попередні замовлення, а також активне їх використання в подальшій роботі тощо.

В іншому випадку, мова йде про створення цілісної системи управління інтелектуальним капіталом на підприємстві, тому необхідно розглядати інтелектуальний капітал, з погляду взаємозв'язку та взаємообумовленості його складових, та використовувати інтегровані стратегії і весь комплекс методів управління інтелектуальним капіталом.

Для ефективного здійснення процесів формування та використання інтелектуального капіталу з метою підвищення конкурентоспроможності в умовах інноваційного розвитку підприємства можуть обирати одну з наступних семи основних типів стратегій управління інтелектуальним капіталом. Ці стратегії спрямовані на створення цінності, реалізованої в продуктах, людях і процесах за допомогою раціонального формування та використання знань на підприємстві. Перші три стратегії зорієнтовані на ефективне формування та використання знань у межах одного з трьох видів інтелектуального капіталу (людського, структурного чи споживчого), наступні три передбачають отримання позитивного економічного та соціального ефекту від попарної взаємодії різних видів інтелектуального капіталу, а остання стратегія будується з врахуванням одночасної взаємодії всіх трьох його складових.

Залежно від об'єкта, на який спрямована та чи інша стратегія управління інтелектуальним капіталом, їх можна поділити на кон-

центровані, інтегровані та диверсифіковані (табл.). Об'єктом концентрованої стратегії є щось цілісне, не поділене на окремі частини, якщо ж такий поділ існує, але ці частини взаємопов'язані й доповнюють одна одну,

утворюючи ціле, то стратегія має назву інтегрованої. У разі, якщо частини об'єкта розвиваються автономно одна від одної, стратегія, пов'язана із забезпеченням такої автономії, називається диверсифікованою.

Таблиця

Характеристики стратегій управління інтелектуальним капіталом

Тип стратегій управління інтелектуальним капіталом	Характеристика стратегії за об'єктом управління	Вид стратегій	Орієнтація стратегій
Стратегія розвитку людського капіталу	Концентрована	Стратегія розвитку персоналу	Внутрішня
		Стратегія закріплення персоналу на підприємстві	»
Стратегія розвитку структурного капіталу	Диверсифікована	Стратегія розвитку інформаційних систем і баз даних	»
		Стратегія формування прогресивної оргструктури	»
		Стратегія управління інтелектуальною власністю та інтелектуальними активами	»
		Стратегія формування корпоративної культури інноваційного типу	»
Стратегія розвитку споживчого капіталу	Інтегрована	Стратегія формування іміджу підприємства на ринку	Зовнішня
		Стратегія управління торговельною маркою	»
		Стратегія управління взаємодією окремих елементів зовнішнього середовища підприємства	»
Стратегія взаємодії людського та споживчого капіталів	»	Стратегія взаємодії працівників із зовнішніми контрагентами	»
		Стратегія взаємодії зовнішніх контрагентів з підприємством	»
		Стратегія упровадження бенчмаркінгу	»
Стратегія взаємодії людського та структурного капіталів	»	Стратегія трансформації індивідуальних знань у знання колективні (конвертації людського капіталу в структурний)	Внутрішня
Стратегія взаємодії структурного та споживчого капіталів	»	Стратегія перенесення інформації зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами підприємства до внутрішньо-корпоративних систем, її закріплення та використання	Зовнішня
Стратегія взаємодії людського, структурного та споживчого капіталів	Диверсифікована	Стратегія розвитку і взаємодії всіх видів інтелектуального капіталу	В обох напрямках

При цьому необхідно враховувати, що всі стратегії орієнтовані на зовнішнє або внутрішнє середовище діяльності підприємства, що визначає обумовленість результатів реалізації стратегічних рішень керівництва впливом цих сфер на їх характер, а з іншого боку – впливом самих стратегічних рішень на процеси, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У контексті управління інтелектуальним капіталом розподіл стратегій за їх орієнтацією всередину або зовні підприємства є важливим, оскільки впливає із особливостей окремих елементів інтелектуального капіталу, які мають переважно нематеріальну природу, та дозволить керівництву закріпити та захистити існуючі конкурентні переваги. Причому в межах означених типів стратегій управління

інтелектуальним капіталом, різні види стратегій можуть бути орієнтовані як на внутрішнє середовище підприємства, так і на зовнішнє.

В основі першої стратегії лежить рух знань між окремими працівниками в межах індивідуальної компетенції. Ця стратегія ґрунтується на формуванні та використанні знань у межах людського капіталу і передбачає забезпечення обміну знаннями між співробітниками, розвитку їх індивідуальної компетенції та її використання для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Важливим інструментом активізації трудової діяльності колективу є стратегічні корпоративні цілі, які самі по собі є ефективним системоутворюючим чинником людської активності.

Реалізація цієї стратегії на практиці дозволить збагатити людський капітал підприємства через обмін знаннями, досвідом між працівниками, набуття ними нових навичок, що сприятиме розробці в процесі співпраці нових ідей. Однак реалізація підприємством першої стратегії може наštтовхнутись на певні труднощі, серед яких небажання працівників поширювати свої знання та досвід унаслідок побоювання втратити конкурентні переваги на внутрішньому ринку праці. Варто зазначити, що реалізація даної стратегії також має передбачати розробку заходів щодо закріплення ключових висококваліфікованих працівників на підприємстві, перешкоджання їх переманюванню конкурентами, адже люди не належать підприємству та за бажанням можуть змінювати місце роботи.

Друга стратегія, що базується на формуванні та використанні знань у рамках структурного капіталу, передбачає створення прогресивної оргструктури, розвиток внутрішньофірмових інформаційних систем, наповнення їх даними про технологічні та маркетингові можливості, передовий досвід здійснення тих чи інших функцій. Управління інтелектуальною власністю та інтелектуальними активами підприємства також відноситься до другої стратегії та дає можливість отримувати додаткові доходи від їх використання.

Управління інтелектуальною власністю та інтелектуальними активами має передбачати послідовно-паралельне здійснення таких ета-

пів: формування портфеля інтелектуальних ресурсів підприємства, розробка та використання внутрішньофірмової структури та класифікації інтелектуальних активів, розробка стратегії, визначення вартості інтелектуальних активів, оцінювання ділових відомостей і технологій, інвестування. Такий процес управління інтелектуальними активами формує ключові стратегічні параметри, які впливають на здатність підприємства створювати, зберігати, розвивати та використовувати інтелектуальні активи.

Реалізація другої стратегії управління інтелектуальним капіталом дозволить підприємству досягти конкурентних переваг і збільшувати прибутки через усебічний розвиток і використання у господарській діяльності елементів структурного капіталу, які на відміну від людського капіталу повністю належать підприємству. Використовуючи дану стратегію необхідно приділити увагу захисту від недобросовісної конкуренції, охороні об'єктів інтелектуальної власності, запобігання випадкам витоку інформації та промислового шпіонажу.

Третя стратегія управління інтелектуальним капіталом ґрунтується на формуванні та використанні знань у межах споживчого капіталу та націлена на обмін знаннями між його елементами. Перевагою даної стратегії є побудова ефективних зовнішніх зв'язків підприємства, які б підвищували його конкурентоспроможність і сприяли реалізації його переваг. Стратегія має спиратись на маркетингові технології, спрямовані на розвиток відносин з постачальниками, клієнтами, акціонерами, місцевими громадами тощо.

Недоліком реалізації кожного вищезазначеного типу стратегії може бути надмірне захоплення розвитком одного виду інтелектуального капіталу та недостатній розвиток інших його видів, унаслідок чого не досягається синергетичне зростання рівня інтелектуального капіталу в цілому. Адже інтелектуальний капітал характеризується властивістю неадитивності, тобто в процесі взаємодії його елементів можна очікувати на позитивний результат, який буде перевищувати докладені зусилля. Звідси, важливим завданням менеджменту

має бути закріплення та посилення ефективної взаємодії різних складових інтелектуального капіталу, що відображають наведені нижче три стратегії управління інтелектуальним капіталом.

Четверту стратегію управління інтелектуальним капіталом, яка ґрунтується на взаємодії людського та споживчого капіталів, тобто спрямована на формування спільного знання підприємства та його зовнішніх партнерів, варто застосовувати для вирішення проблеми підвищення компетенції співробітників зовнішніми контрагентами та навпаки. Дана стратегія включає прийоми та методи взаємодії зі споживачами, що збільшують індивідуальні знання співробітників (через прямі контакти з клієнтами, через здійснення маркетингових і соціологічних досліджень тощо). Сюди також варто віднести дії, що сприяють передаванню знань підприємства від її працівників до зовнішніх структур (публікація книг, періодичних видань, брошур тощо). Оприлюднення частини знань підприємства на безоплатній основі сприятиме підвищенню готовності споживачів до їх придбання, закріпленню позитивного іміджу підприємства, упізнаності торговельних марок тощо.

П'ята стратегія ґрунтується на взаємодії людського капіталу з елементами структурного й орієнтується на те, щоб індивідуальна компетенція працівників сприяла побудові внутрішньої структури підприємства та, відповідно, на підвищення індивідуальної компетенції завдяки елементам структурного капіталу. Така стратегія дозволить перенести індивідуальне знання до внутрішньофірмових систем і закріпити його там з метою широкого використання іншими співробітниками. Це сприятиме перетворенню індивідуального знання на знання колективні, що дасть змогу здійснювати ефективне навчання нових працівників на робочих місцях без відриву від виконання прямих обов'язків, до того ж, зменшить залежність підприємства від працівників, що володіють великим досвідом і знаннями, які можуть перейти на іншу роботу, позбавивши підприємство даних переваг. Таким чином, відбудеться перетворення неявного знання на явне, якщо його задокументувати, закріпити у

процедурах тощо, тобто здійсниться конвертація людського капіталу у структурний через закріплення індивідуальної компетенції в інформаційних системах.

Недоліком реалізації даного виду стратегії управління є загроза витоку інформації, тому, коли мова йде про унікальні знання, уміння чи досвід, які існують у вигляді неявних знань конкретних співробітників, то не завжди підприємству доцільно переводити їх у явну форму, яка піддається тиражуванню та вільному поширенню, адже таким чином можна втратити свій унікальний ресурс і конкурентну перевагу. В цьому випадку підприємству доцільніше закріплювати унікальних співробітників за допомогою ефективного мотиваційного механізму.

Шоста стратегія управління інтелектуальним капіталом базується на обміні знаннями між структурним і споживчим капіталом і зорієнтована на організацію здійснення потоку знань із зовнішніх до внутрішніх структур і навпаки. Ця стратегія переважно пов'язана з перенесенням знань зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами підприємства до внутрішньофірмових систем і закріплення їх там для широкого використання працівниками.

Шоста стратегія має використовуватись для покращання якості обслуговування клієнтів і передбачати періодичне здійснення опитувань споживачів, формування бази даних про них і їх уподобання. В її межах також має здійснюватись перенесення знань від конкурентів до внутрішніх структур підприємства (збір даних про продаж із метою раціоналізації виробничого процесу, зниження втрат і оптимізації запасів тощо).

Сьома стратегія спирається на рух знань одночасно між усіма складовими інтелектуального капіталу. Одним із проявів того, що підприємство реалізовує сьому стратегію, є регулярний моніторинг інтелектуального капіталу, здійснення якого дозволить відстежувати всі сильні та слабкі сторони в управлінні ним і вчасно здійснювати необхідні заходи для підвищення ефективності використання всіх видів інтелектуального капіталу.

Прикладом успішної реалізації сьомої стратегії може слугувати практика стратегіч-

ного управління ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод». Підприємство являє собою інформатизовану організацію, що постійно навчається, де досягнутий високий рівень інтелектуального потенціалу, компетенції персоналу, творчості, самовдосконалення, професійного зростання. На підприємстві впроваджена власна система професійного розвитку та сертифікації персоналу, розвивається корпоративна наука. Успішно реалізується програма техніко-технологічного переоснащення зі створенням на підприємстві виключних можливостей і конкурентних переваг. Як і загальна стратегія розвитку, стратегія управління людським капіталом орієнтована на врахування внутрішніх ресурсів і традицій, а також на можливості зовнішнього середовища. Разом з тим, на заводі сформована гнучка технологічна оргструктура, що дозволяє найефективніше використовувати людський капітал, підвищує відповідальність працівників за результати праці та зацікавленість у професійному зростанні. Загальна стратегічна ціль даного підприємства орієнтована на споживача, спрямована на розвиток інтелектуального потенціалу, творчість працівників [3, с. 21–25].

Таким чином, стратегічне управління інтелектуальним капіталом вітчизняних під-

приємств є необхідним і цілком досяжним етапом у розвитку теорії та практики управління. Тому все більшої значущості набувають подальші розробки в напрямі управління інтелектуально-інноваційною діяльністю, яка органічно поєднує творчі інтелектуальні й інноваційні процеси, забезпечує створення, різноманітні перетворення та реалізацію всіх видів інтелектуального капіталу у матеріальній та інтелектуальній продукції підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Зинов В. Г. Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение. / В. Г. Зинов. – М. : Дело, 2005. – 496 с.
2. Мильнер Б. З. Управление знаниями в корпорациях : учеб. пособие / [Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева, В. Г. Смирнова, А. В. Блинникова] ; под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б. З. Мильнера. – М. : Дело, 2006. – 304 с.
3. Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; [под науч. ред. В. М. Данюка] ; М-во образования и науки Украины ; Киевский нац. экон. ун-т имени Вадима Гетьмана, Новокраматорский машиностроительный завод. – К. : КНЕУ, 2008. – 232 с.

УДК 331.101.3:004

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ З ЗАЛУЧЕННЯМ ЕКСПЕРТНИХ СИСТЕМ

**В. Г. Никифоренко, кандидат економічних наук;
В. О. Кравченко, кандидат економічних наук**

Система оцінки потреб персоналу передбачає переважне використання якісних показників, які не піддаються кількісному виміру. Існуючі спроби сумісного зведення кількісних і якісних факторів до однієї інтегральної оцінки є достатньо приблизними. Окрім цього, аналіз

системи розвитку персоналу базується на визначенні впливу багатьох факторів, дія яких зовсім не піддається або слабо піддається формалізації.

Поставлені проблеми належать до класу слабоструктурованих, вирішення яких потре-