

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ FORMATION OF THE MECHANISM MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL

В статті визначено сутність поняття «механізму управління інтелектуальним капіталом». Встановлено, що механізм управління інтелектуальним капіталом можна розглядати як систему управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки і результуючу реакцію. Наведено та розкрито основні елементи системи управління інтелектуальним капіталом: мету, об'єкт, суб'єкт, завдання, принципи, методи та результат. Представлено схему механізму управління інтелектуальним капіталом. Визначено цільову спрямованість, завдання, об'єкти та суб'єкти, функції та методи, які передбачає механізм управління. Запропоновано використання методу інтегральної оцінки, який дозволяє оцінювати якісні та кількісні характеристики інтелектуального ресурсу. Формування механізму управління створює теоретичну основу для подальшої розробки і обґрунтування критеріїв і методів оцінки ефективності функціонування цього механізму, а також ефективності використання капіталу.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, механізм, управління, суб'єкти інтелектуального капіталу, об'єкти інтелектуального капіталу, принципи, функції, методи.

В статті определена сущность понятия «механизма управления интеллектуальным

капиталом». Установлено, что механизм управления интеллектуальным капиталом можно рассматривать как систему управления, в которой происходит целенаправленное преобразование воздействия элементов управления на необходимое состояние или реакцию объектов управления, имеет входные послылки и результирующую реакцию. Приведены и раскрыты основные элементы системы управления интеллектуальным капиталом: цель, объект, субъект, задачи, принципы, методы и результат. Представлена схема механизма управления интеллектуальным капиталом. Определены целевую направленность, задачи, объекты и субъекты, функции и методы, которые предусматривает механизм управления. Предложено использование метода интегральной оценки, который позволяет оценивать качественные и количественные характеристики интеллектуального ресурса. Формирование механизма управления создает теоретическую основу для дальнейшей разработки и обоснования критериев и методов оценки эффективности функционирования этого механизма, а также эффективности использования капитала.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, механизм, управление, субъекты интеллектуального капитала, объекты интеллектуального капитала, принципы, функции, методы.

УДК 658:005.336.4

**Никончук В.М.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-  
гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янука»

*The article defines the essence of the concept of "intellectual capital management mechanism". The scheme of the mechanism of management of intellectual capital is presented. It is established that the mechanism of management of intellectual capital can be considered as a management system in which there is a purposeful transformation of influence of control elements on a necessary condition or reaction of control objects having input parcels and the resulting reaction. It involves a rational combination of appropriate management methods, which, in turn, ensures the implementation of the functions of intellectual capital and the achievement of goals. For the optimal functioning of each subsystem it is necessary to effectively use human resources through the improvement of human mental work. This development is primarily related to the systematic management of intellectual capital. The main elements of the control system are people who are both the object (controlled subsystem) and the subject of control (control subsystem). The system of effective management of intellectual capital influences the choice of the optimal strategy for the development of competitive advantages and ensuring economic stability on the principles of self-organization, self-development and self-improvement. The result of effective management of intellectual capital is the process of development of intellectual capital, which includes the use of intellectual capital in the socio-economic environment. That is why the mechanism of intellectual capital management should provide a rational combination of appropriate management methods, which, in turn, is designed to ensure the effective implementation of the functions of intellectual capital and the achievement of goals. Like any system, intellectual capital management needs to be evaluated. To date, a large number of different methods have been developed to assess intellectual capital, which differ both in the set of calculated indicators and in qualitative characteristics. The formation of the management mechanism creates a theoretical basis for further development and justification of criteria and methods for assessing the effectiveness of this mechanism, as well as the efficiency of capital use.*

**Key words:** intellectual capital, mechanism, management, subjects of intellectual capital, objects of intellectual capital, principles, functions, methods.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах єдиним фактором, розвиток якого має досить великий ресурс як за якісними параметрами, так і за кількісними, й часовими, є інтелектуальний капітал. Саме він є домінантою стабільного зростання національної економіки країни. Тому ефективно управління формуванням та використанням інтелектуальних ресурсів стає сьогодні важливою складовою процесу управління. Недосконалість або зовсім відсутність механізму управління інтелектуальним капіталом породжує велику кількість проблем, які не дозволяють ефективно використовувати об'єкти інтелектуальної власності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий вклад у теорію інтелектуального капіталу

зробили такі зарубіжних вчені: Р. Каплан, Д. Нортон, Й. Руус та Г. Руус, К. Свейбі, Т. Стюарт, ін. Теоретико-методичні аспекти оцінювання інтелектуального капіталу висвітлено у працях таких науковців, як О. Веретенникова, В. Іноземцев, С. Ілляшенко, Н. Крикун, М. Мелоун, Є. Селєзньов. Механізму управління інтелектуальним капіталом присвячені праці О. Кендюхова, І. В. Федулової.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формування механізму управління інтелектуальним капіталом.

**Виклад основного матеріалу.** Механізм управління інтелектуальним капіталом – це сукупність економічних, організаційних, інституційних та інших способів впливу суб'єкта на об'єкт, з метою узго-

дження інтересів взаємодіючих сторін і забезпечення досягнення інтелектуального розвитку сучасної економіки. Головне завдання механізму управління інтелектуальним капіталом – забезпечити його ефективне використання і розвиток. З огляду на головне завдання, призначення механізму управління інтелектуальним капіталом повинне полягати у:

- формуванні системи управління інтелектуальним капіталом і забезпеченні її адекватності існуючим зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності;
- забезпеченні ефективного функціонування інтелектуального капіталу;
- відтворенні інтелектуального капіталу;
- раціональному використанні всіх видів інтелектуального капіталу;
- реалізації стимулів, спрямованих на ефективне використання і відтворення інтелектуального капіталу;
- створенні нормативної бази управління інтелектуальним капіталом з метою обґрунтування управлінських рішень, які приймаються;

– розподілі обов'язків між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом.

Механізм управління інтелектуальним капіталом можна розглядати як систему управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки і результуючу реакцію (рис. 1).

Він передбачає раціональне поєднання відповідних методів управління, що, в свою чергу забезпечує реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених цілей.

Елементами системи управління інтелектуальним капіталом є мета, об'єкт, суб'єкт, завдання, принципи, методи та результат. Вихідними послідовностями системи управління є цілі, які мають бути актуальними, конкретними, вимірними, стимулюючими і позначеними у часі.

Цільова спрямованість системи управління інтелектуальним капіталом – це здатність до генерування нових знань, ідей, створенні інноваційного

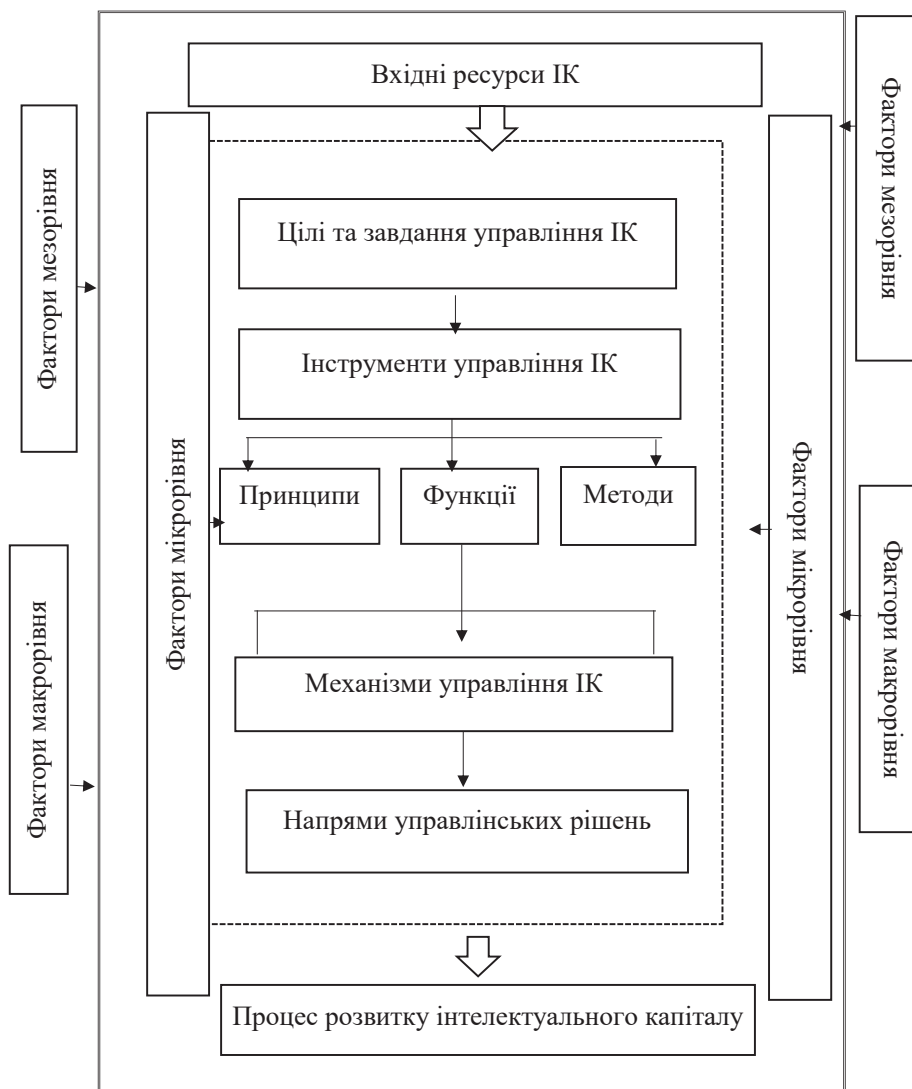


Рис. 1. Механізм управління інтелектуальним капіталом

продукту, що забезпечує прогресивний розвиток національної економіки та суспільства в цілому.

У свою чергу, цілі конкретизуються через завдання, які являють собою короткострокові орієнтири. Для ефективного управління інтелектуальним капіталом необхідна побудована повномасштабна система, яка б вирішувала наступні завдання:

- збалансоване формування структурних складових інтелектуального капіталу на основі активізації процесу перетворення знань у інноваційні продукти;

- ефективне використання складових елементів ІК в процесі створення вартості і стратегічного оновлення галузей економіки;

- створення умов для інтенсивного розвитку і розширеного відтворення елементів ІК з метою збільшення інтегрального показника ІК;

- забезпечення інноваційного, організаційного розвитку галузі на основі створення і трансформації запасів знання;

- системний розвиток людини через креативність та економічну свободу;

- підвищення цінності людського ресурсу, спрямоване на формування інноваційної економіки;

- підвищення конкурентоспроможності на основі ефективного використання інтелектуального капіталу;

- формування концепції розвитку інтелектуального капіталу та розробка на її основі стратегії його.

Для оптимального функціонування кожної підсистеми необхідно ефективно використовувати людський ресурс через вдосконалення розумової праці людини. Такий розвиток пов'язаний передусім з системним управлінням інтелектуальним капіталом.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління. Система управління інтелектуальним капіталом включає дві підсистеми: керуючу (суб'єкт управління) та керовану (об'єкт управління), головним елементом кожної з яких є люди.

Суб'єктами управління інтелектуального капіталу є органи влади; великий бізнес; населення; громадські організації, інноваційні співтовариства; установи соціальної сфери (освіти, охорони здоров'я); інститути суспільно-професійного управління; суспільно-професійна експертиза; системи комунікативних майданчиків; професійні асоціації. В цілому структура і зміст керуючої підсистеми представлені цілями, завданнями, функціями, організаційною структурою і методами управління.

Об'єкт управління інтелектуальним капіталом має охопити конкретні складові, а саме: індивідів і групи, колективи; процеси, усередині яких відбувається формування індивідів і груп, а також залучення в діяльність; інфраструктури та середовища, що необхідні для процесів формування і капіталізації.

Формування механізму управління інтелектуальним капіталом як системи управління повинне здійснюватися на науково обґрунтованих принципах, які висуваються до подібних систем. Розрізняють загальні та конкретні принципи управління.

До загальних принципів управління інтелектуальним капіталом відносять:

- принцип цільової суміщеності допускає створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її елементи складають єдиний механізм, спрямований на вирішення загального завдання. Управління різними видами інтелектуального капіталу здійснюється у такий спосіб, щоб у результаті в необхідний строк було забезпечено максимальну економічну ефективність їх використання.

- принцип безперервності та надійності проявляється у створенні таких організаційно-економічних умов, за яких досягаються стабільність і безперервність ефективного функціонування інтелектуального капіталу. Вирішення цього завдання забезпечується надійністю і погодженістю функціонування керуючої підсистеми, наявністю зворотного зв'язку між усіма структурними елементами цієї підсистеми та об'єктами управління, певними процедурами і конкретними заходами щодо усунення дисфункціональних відхилень.

- принцип плановірності означає, що система управління має бути націлена на вирішення не тільки поточних, але й довгострокових завдань розвитку інтелектуального капіталу. Механізм управління цим капіталом зв'язує у часі функціонування цілого ряду інтелектуальних ресурсів. Інтеграція механізму управління інтелектуальним капіталом із загальним господарським механізмом, стратегією його розвитку і поточними завданнями є можливою лише за умов стратегічного, тактичного та оперативного планування.

- принцип динамізму допускає, що механізм управління повинен мати високу адаптивність до вимог зовнішнього і внутрішнього середовищ.

- принцип ефективності управління пов'язаний з можливістю використати безліч варіантів досягнення однієї й тієї самої мети, і завдання полягає в тому, щоб вибрати з них найкращий.

- принцип наукової обґрунтованості методів управління виходить з того, що методи, форми і засоби управління інтелектуальним капіталом мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці.

До конкретних принципів управління інтелектуальним капіталом відносять:

– принцип нововведення відповідає за взаємозв'язок інтелектуальних ресурсів та інтелектуального продукту, які забезпечують інноваційний розвиток соціально-економічних систем;

– принцип автономності полягає у забезпеченні балансу між власним та залученим інтелектуальним капіталом. ;

– принцип наслідування відображає властивості загальної системи управління, які будуть притаманні головним рисам управлінню інтелектуальним капіталом;

– принцип взаємозв'язку відображає формування та розвиток інтелектуальних знань (фундаментальних і прикладних) та управління ними.

– принцип неперервності управління ІК відображає безперервний зв'язок між усіма елементами процесу управління;

– принцип гнучкості управління ІК характеризує здатність вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі без різких внутрішніх змін;

– принцип наступності управління ІК вказує на перспективу розвитку та встановлення зв'язку між новою і старою системою у процесі поступального її розвитку;

– принцип гуманізації управління ІК полягає у визнанні ролі людини головною в системі управління, її саморозвитку;

– принцип системності управління ІК поєднує усі розглянуті принципи, пов'язуючи їх тісно між собою, як наслідок вони доповнюють один одного і різною мірою реалізуються на практиці в конкретних умовах.

Процес управління інтелектуальним капіталом реалізується через функції управління. Функції управління є основою для формування структури керуючої системи та взаємодії її компонентів, а також визначають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях і етапах управління

У сучасній економічній літературі розрізняють такі види функцій управління інтелектуальним капіталом: загальні та специфічні.

Загальні функції формують замкнений процес управління [2, с. 86], який включає: планування, організацію та координацію, контроль, спілкування (комунікації), оцінювання, мотивацію.

1. Планування – процес визначення найближчих і далеких цілей розвитку персоналу і вибір оптимальних способів та інструментів їх досягнення;

2. Організація – пошук і розподіл ресурсів, організація трудових і технологічних процесів, розроблення організаційної структури, способів взаємодії між її ланками, делегування повноважень, координація всіх видів діяльності, узгодження внутрішніх і зовнішніх трансакцій;

3. Контроль – перевірка відповідності виконання стратегії управління персоналом запланованим орієнтирам, прийняття коригувальних рішень у разі потреби;

4. Спілкування – спосіб передавання інформації в організації з метою трансляції місії, цілей, цінностей, сумісного прийняття рішень, досягнення згоди, довіри та згуртованості в колективі;

5. Оцінювання – розроблення та впровадження критеріїв оцінювання ступеня реалізації стратегічних завдань у контексті матеріальних досягнень, творчих ідей, динаміки взаємовідносин;

6. Мотивація – забезпечення внутрішньої готовності керівників і працівників діяти згідно з обраною стратегією, виявляти вміння стратегічно мислити, розвивати необхідні компетенції.

В свою чергу, специфічні функції безпосередньо характеризують управлінський процес, і їхня реалізація відбувається через загальні функції управління. Серед специфічних функцій управління інтелектуальним капіталом можна виділити:

– розробка концепції розвитку інтелектуального капіталу;

– формування пріоритетних напрямів управління інтелектуальним капіталом;

– формування, використання та регулювання елементів інтелектуального капіталу;

– формування системи мотивації та підвищення якості життя формування політики управління інтелектуальним капіталом;

– формування інтелектуальних ресурсів, які використовуються в процесі управління інтелектуальним капіталом з метою їх перетворення в результати інтелектуальної діяльності;

– використання інтелектуальних ресурсів з метою перетворення їх в унікальні економічні вигоди;

– управління інтелектуальними продуктами як додатковими економічними вигодами, отриманими в результаті інтелектуальної діяльності людини.

Функції управління інтелектуальним капіталом реалізуються шляхом застосування відповідних методів управління. Оскільки процес управління інтелектуальним капіталом здійснюється за допомогою інтелектуальної праці, то методи управління нею складають основу для всієї сукупності методів управління таким капіталом.

Організаційно-правові методи управління здійснюють вплив через розпорядчі, організаційні та дисциплінарні дії та передбачають:

– розробку та впровадження концепцій розвитку інтелектуального капіталу;

– розробку та впровадження державних програм підтримки інтелектуалізації економіки;

– розробку та дотримання законодавчої бази в сфері захисту прав інтелектуальної власності, вищої освіти та інноваційної діяльності;

– оптимізація структури інтелектуального капіталу;

– контроль за дотриманням порядку впровадження та реалізації концепції та програм розвитку інтелектуального капіталу.

Економічні методи управління здійснюють вплив через бюджетування, інвестування, фінансування, економічне стимулювання та включають:

- фінансування державних програм підтримки інтелектуалізації економіки;
- залучення інвестиційних коштів на розвиток освітньої, наукової галузі;
- формування стандартів підвищення якості життя.

У свою чергу, соціально – психологічні методи проявляються через соціальне планування, моральне стимулювання, створення сприятливого соціально-психологічного клімату; демократизація управління, розвиток самоуправління; формування творчого мислення, ініціативності, самостійності та рішучості.

Як і будь-яка система, управління інтелектуальним капіталом потребує оцінки. Для оцінки інтелектуального капіталу на сьогоднішній день розроблено велику кількість різних методів, які розрізняються як по набору розрахункових показників, так і за якісними характеристиками.

Інтелектуальний капітал складно вимірюємо, тому що стосується, перш за все, якості нематеріальних активів, а його вимір має концентруватися на дослідженні того, що очікується в майбутньому. Не існує до цих пір жодного діючого стандарту, що стосується вимірювання інтелектуального капіталу [35, с. 56-62].

З нашої точки зору заслуговує на увагу метод інтегральної оцінки, який дозволяє оцінювати якісні та кількісні характеристики інтелектуального ресурсу. У найпростішому вигляді являє собою комбінацію показників з відповідними ваговими коефіцієнтами. Вагові коефіцієнти можуть визначатися як за допомогою експертної оцінки, так і ґрунтуючись на факторному аналізі. Інтегральна оцінка людського капіталу на основі якісних і кількісних показників, характеризують елементи людського капіталу. В найпростішому вигляді являє собою комбінацію показників з відповідними ваговими коефіцієнтами. Людська складова в даній групі методів оцінюється в основному статистичними показниками, що характеризують кількість вчених і дослідників, рівень освіти.

Вирішення цього завдання знаходиться у площині використання керуючою системою методів, технологій, інструментів та шляхів реалізації основних напрямів інтелектуалізації діяльності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Система ефективного управління інтелектуальним капіталом впливає на вибір оптимальної стратегії розвитку конкурентних переваг і забезпечення економічної стійкості на принципах самоорганізації, саморозвитку та самовдосконалення. Результатом

ефективного управління інтелектуальним капіталом є процес розвитку інтелектуального капіталу, який включає використання інтелектуального капіталу в соціально-економічному середовищі. Саме тому механізм управління інтелектуальним капіталом повинен передбачати раціональне поєднання відповідних методів управління, яке, у свою чергу, покликане забезпечити ефективну реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених цілей.

Запропонований механізм управління інтелектуальним капіталом створює теоретичну основу для подальшої розробки і обґрунтування критеріїв та методів оцінки ефективності функціонування цього механізму, а також ефективності використання капіталу.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг; пер. с англ. Л.Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
2. Беккер Г. Человеческое поведение: экономический поход. Избранные труды по экономической теории / Г. Беккер. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
3. Геєць В. Економіка знань та перспективи її розвитку для України / В. Геєць. – К. : НАН України. Ін –т екон. прогнозів., 2005. – 425 с.
4. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк : НАН України. Інститут економіки промисловості ; ДонУЕП, 2008. – 363 с.
5. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління : монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк : НАН України Інститут економіки промисловості ; ДонУЕП, 2006. – 307 с.
6. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом : учебное пособие / Л. И. Лукичева. – М. : Омега-Л, 2008. – 552 с.
7. Мельник Л. Г. Экономика развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 636 с.
8. Морозов О. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства як механізм захисту прав інтелектуальної власності / О. Морозов // Інтелектуальна власність. – 2008. – № 1. – С. 43–52.
9. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом : монографія / І. П. Мойсеєнко. – Львів : Аверс, 2007. – 304 с.
10. Орлова Т. Интеллектуальный капитал: понятие, сущность, виды / Т. Орлова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 4. – С. 109–119.
11. Чухно А. А. Новая экономическая политика / А. А. Чухно // Экономика Украины. – 2005. – № 7. – С. 15–22.
12. Шкурупій О. В. Інтелектуальний капітал у трансформаційній економіці : монографія / О. В. Шкурупій. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 268 с.