

**Микола СТЕЦЬКО**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,  
Тернопільський національний економічний університет

**Юрій ВОВК**

викладач кафедри курортного менеджменту,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

## КАПІТАЛІЗАЦІЯ ЗНАНЬ В УПРАВЛІННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто механізм капіталізації знань, як основи управління інтелектуальними активами підприємства. Проводиться аналіз компонентів управління знаннями, його функцій та особливостей впровадження.*

*The mechanism of capitalization of knowledges as a government of enterprise intellectual assets base is considered. The analysis of components of management, its functions and features of introduction, knowledge are conducted.*

### Ключові слова

*Знання, інтелектуальний капітал, нематеріальні ресурси, інтелектуальні активи, управління знаннями.*

Як відомо, в епоху індустріального розвитку продукція створюється із сировини, комплектуючих, енергії під дією праці працівників і, власне, цими складовими визначається новостворена вартість. У міру розвитку суспільства, науково-технічного прогресу з'явилися складніші форми капіталу, які володіють більшим потенціалом економічної активності і виступають, так би мовити, своєрідним вектором розвитку. На сьогоднішній день вартість визначається не стільки фізичними ресурсами, скільки знаннями, що проявляються у нових продуктах, нових технологіях, нових навичках, у нових відносинах із споживачами. У XXI столітті знання стають домінуючим засобом досягнення високих соціально-економічних результатів. Нематеріальні активи сучасних компаній є невід'ємною частиною їх сукупних активів, тому управління цими активами стає провідним фактором розвитку. Метою сучасного менеджменту є капіталізація знань, яка досягається як шляхом

розвитку людського капіталу, так і ефективним управлінням.

Проблемою управління знаннями займається багато вчених-економістів як за кордоном, так і в нашій країні. Зокрема Б. Мільнер зазначає, що не самоцільна реорганізація, не комерціалізація кожної операції, не ранжування компаній згідно балансової вартості, а перевага, що ґрунтується на знаннях, стає основною конкурентною перевагою для організації [7]. У. Букович під управлінням знаннями розуміє формальний процес, який полягає в оцінці організаційних процедур, людей і технологій і у створенні системи, яка використовує взаємозв'язки між цими компонентами з метою представлення потрібної інформації потрібним людям в потрібний час, що призводить до підвищення продуктивності [1].

А. Воронкова управління знаннями трактує, як процес, в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова, а як серія безперервних, взаємопов'язаних

© Микола Стецько,  
Юрій Вовк, 2007

Стаття надійшла до  
редакції 26.01.2007 р.

дій, які обумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства [2]. В. Дресвянніков зазначає, що на даний час ринкові відносини проникають всередину самої організації. В такому випадку організація стає міні-суспільством і все, що притаманне суспільству, притаманне і їй. Організації необхідні всі види знань, які існують у суспільстві. Володіння не лише технічними, виробничими, економічними, але і соціально-психологічними, когнітивними, педагогічними знаннями стає необхідним. Це вимагає створення відповідних внутрішньо організаційних інститутів, які б сприяли використанню знань у їх абстрактному, конкретному, теоретичному і практичному вигляді [4].

На сьогоднішній день відсутнє розуміння сутності та цінності інтелектуального капіталу, відсутня концепція його формування та розвитку. Немає також і обґрунтованої теорії управління інтелектуальним потенціалом організації. В більшості вітчизняних підприємств відсутнє управління знаннями. Вчені лише починають формувати понятійний апарат такого роду менеджменту і розробляти відповідні принципи та моделі. Тому дане питання потребує подальшого дослідження та вивчення.

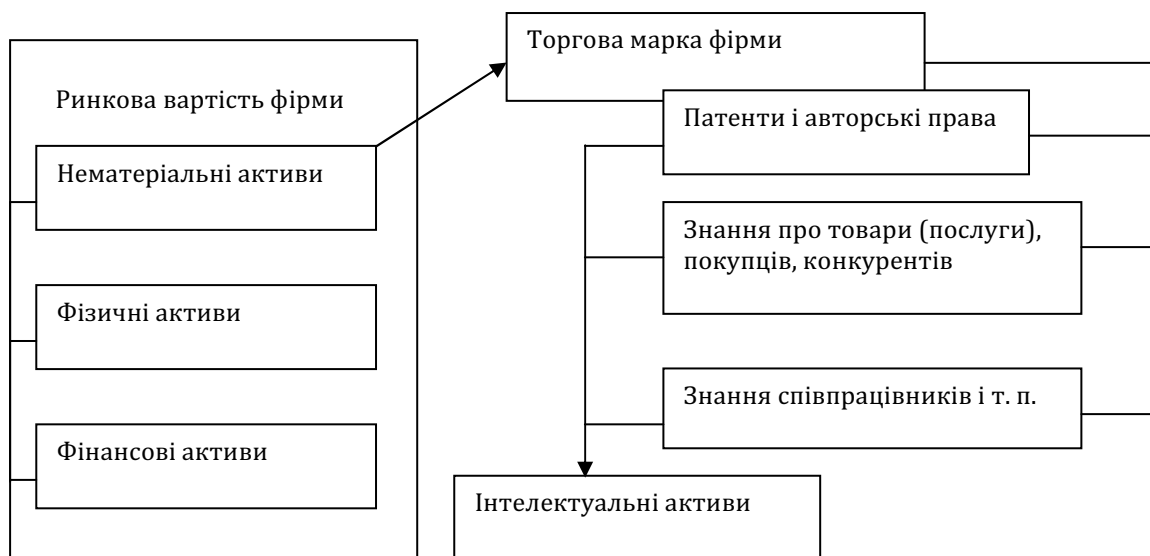
Капітал як економічна категорія представляє собою відносини між суб'єктами власності з приводу раціонального використання сукупності матеріальних і нематеріальних факторів виробництва, робочої сили, інтелектуального потенціалу працівників, фінансового капіталу з метою відтворення себе як економічної системи, створення конкретних корисностей (товарів, послуг, інтелектуального продукту), необхідного доходу на основі узагальненого економічного інтересу [5]. В сучасних умовах і у найближчому майбутньому єдиним фактором, розвиток якого має достатньо обширний ресурс як за часовими, так і за якісно-кількісними параметрами є інтелектуальний капітал. Сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії можна визначити як систему відносин економічних суб'єктів з приводу раціонального, стійкого його відтворення на основі прогресивного розвитку науки з метою виробництва конкретних товарів, послуг, доходу, підвищення життєвого рівня, вирішення проблеми світового і регіонального розвитку на основі персоналізованих економічних інтересів суб'єктів [9]. Інтелектуальному капіталу, у порівнянні із іншими формами капіталу, притаманний більш високий рівень розвитку, критерієм чого є більш стійкий розвиток економічного розвитку суспільства, ефективність його структур. Інтелектуальний капітал, розвиваючись на основі попередніх форм капіталу, вбирає в себе їх основні властивості й одночасно має власний зміст, що виявляється у наступних функціях: розвиток інтелектуальної власності,

становлення креативного типу мислення працівників, підприємців, науковців, менеджерів, формування в даній системі капіталу інтелектуального центру, що охоплює сукупність факторів виробництва, розподілу, обміну та споживання. Принципова відмінність між інтелектуальним капіталом і тим, що традиційно вважався джерелом створення вартості на підприємстві, тобто фізичними матеріальними активами, полягає в тому, що перший найчастіше не є власністю організації. Це, перш за все, означає, що сам процес отримання вигоди від використання знань або інтелектуального капіталу не знаходиться під безпосереднім контролем організації.

В основі структури інтелектуального капіталу лежить інтелектуальний потенціал, який слід розглядати як сукупність колективних знань працівників підприємства, їх творчих здібностей, вміння вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навиків. Людину необхідно розглядати не лише як інструмент для виконання певного виду робіт, але як самодостатню систему, яка здатна освоювати різні види робіт. Інтелектуальний потенціал – це якості, притаманні людям. Інтелектуальний потенціал працівників організації – це підсистема економічного потенціалу, що є органічним поєднанням індивідуальних інтелектуальних потенціалів, що відображають можливості виробництва знань, їх зберігання, примноження та управління ними [7]. Інтелектуальні активи підприємства збільшують його конкурентоспроможність і ринкову вартість (див. рис. 1). Підприємство повинно не лише зберігати свої патенти, авторські права і ноу-хау, але і виявляти та зберігати знання своїх провідних фахівців про виробництво товарів (послуг), покупців, конкурентів і т. п. У процесі створення інтелектуального капіталу організації людські активи відіграють першочергову роль. Саме знання і навички працівників організації, їх професійні якості є тією частиною інструментарію, за посередництвом якого формуються нематеріальні активи організації. Останнім часом у багатьох організаціях проводиться реінжиніринг і скорочення масштабів самої організації. Це означає, що організація покидає багато провідних співробітників. Цей процес проявляється у двох формах: співробітники залишають організацію за власним бажанням, досвідчені працівники потрапляють під скорочення штату. Значна частина працівників звільняється за власним бажанням, отримавши більш вигідну пропозицію. Проблема полягає в тому, що найбільше задіяних у такого роду процесах – це найкращі співробітники, які впевнені в тому, що зможуть знайти собі нову роботу чи започаткувати власну справу. Разом із такими працівниками організація часто втрачає і важливі для неї знання та досвід. Часто втрату інтелектуальних ресурсів не вдається відновити

відразу, оскільки при реструктуризації звичайно не враховуються потоки знань, які є першочерго-

вими. Саме тому ефективність такого роду менеджменту є вкрай необхідною.



**Рис. 1. Інтелектуальні активи і вартість підприємства**

У ринковій економіці, з точки зору управління підприємством, знання – це фактор, який забезпечує ефективність використання ресурсів підприємства, створення і розвиток його відмінних особливостей, необхідних для перемоги у конкурентній боротьбі. Якщо підприємство здійснює власну пізнавальну, тобто науково-дослідницьку, аналітичну, проектну діяльність, то інформація і знання виступають ще в одному вигляді – як продукт (послуга), яка реалізовується на ринку і приносить дохід [3]. Таким чином, розвивається нова галузева сфера діяльності людини – «економіка знань», яка має власний галузевий ринок «інтелектуальних продуктів», виробництво яких є неможливим без інтелектуального капіталу. Використання знань збільшує результати господарської діяльності набагато ефективніше, ніж застосування будь-якого іншого фактора.

Досвід багатьох зарубіжних фірм і компаній за останні десятиліття переконливо показав, що там, де докорінним чином змінилися людські взаємовідносини, в значній мірі підвищилася продуктивність праці, покращилася якість продукції, стабілізувався ринок і в цілому покращився фінансовий стан підприємства. Розвиток трудового потенціалу підприємства сьогодні перетворюється в одну із статей інвестицій, а не витрат, як це було у адміністративно-командній економіці. Конкурентні переваги підприємства визначаються такими людськими якостями, як інтелектуальний розвиток, висока професійна компетентність, різностороння винахідливість, інноваційна активність, самостійність творчого пошуку та здатність до засвоєння та примноження нових знань [2]. Нові знання, які використовуються у господарській діяльності людини, капіталізуються –

уречевлюються.

Капіталізація знань відбувається у процесі перетворення додаткової вартості знань як продукту інтелектуальної діяльності в капітал з метою їх використання для удосконалення, а також утворення нематеріальних активів підприємства. Людські активи і нематеріальні активи мають певну вартість і самі створюють додаткову вартість, при чому ринкова вартість підприємства багато в чому визначається величиною цих складових.

Управління капіталізацією знань вимагає, щоб підприємства докорінно змінили підхід до оцінки інтелектуальних активів. Управління капіталізацією знань має тенденцію стати успішною стратегією в майбутньому. Для досягнення значного прибутку від капіталізації знань зовсім не обов'язково вкладати багато коштів. У середині багатьох підприємств вже існують необхідні ресурси для створення і управління інтелектуальними активами. І розробка процесу управління капіталізацією знань допоможе одержувати не тільки очевидну фінансову вигоду [4].

З метою підвищення інтелектуального капіталу організації і її ринкової вартості використовується система управління знаннями організації, яка спрямована на створення і ефективне використання інтелектуальних ресурсів. В умовах революційних змін у виробничих і інформаційних технологіях управління знаннями формується як нова функція управління, в завдання якої входить акумулювання інтелектуального капіталу, виявлення і розповсюдження наявної інформації і досвіду, створення передумов для розповсюдження і передачі знань. На практиці виконання даної функції знаходить своє відображення у сис-

тематичному формуванні, оновленні і застосуванні знань з метою максимізації ефективності підприємства та прибутку від активів, що ґрунтуються на знаннях. Здійснюється формалізація та доступ до практичного досвіду, знань і експертних даних, які створюють нові можливості, що сприяють удосконаленню діяльності, стимулюють інновації і збільшують споживну вартість товарів та послуг. В основі управління знаннями лежить: дослідження і категоризація знань, усвідомлення і встановлення цінності знань, планування і здійснення дій, що є результатом аналізу знань, постійна капіталізація знань.

Як вид управлінської діяльності і спеціальна функція управління знаннями має ряд особливостей. По-перше, знання є і ресурсом, і об'єктом управління практично у всіх підрозділах, а також і в рамках усіх функцій, оскільки не існує жодного виду діяльності в організації, для якого знання не були б джерелом розвитку і удосконалення. По-друге, управління знаннями безпосередньо пов'язане із використанням сучасних інформаційних технологій, мережі Інтернет, інших універсальних джерел, які дають можливість накопичувати та розповсюджувати необхідні знання. По-третє, функція управління знаннями виконує інтеграційну та координаційну роль у процесі організаційного навчання. І, по-четверте, як важливу умову ефективного управління знаннями слід вважати демократичне управління в організаціях. Це означає можливість кожного працівника брати участь у формуванні корпоративної пам'яті і реалізації завдань організації. Всі члени організації повинні усвідомлювати, що, передаючи знання, вони сприяють регулюванню діяльності організації, виконанню її цілей і завдань. Управління знаннями в організації є неможливим без рівності людей і поваги їх права на вираження індивідуальності. Для того, щоб члени організації робили вільний вибір рішень, який задовольняв би всіх, кожен

повинен вірити у справедливість системи і почувати себе у безпеці. Страх і упередження не дають можливості розвиватися знанням, ініціативі і новаторству. Для того, щоб використати інтелект членів організації, важливо прагнути до рівності всіх. До кожного слід відноситися з повагою незалежно від штучного розподілу за обов'язками. Управління знаннями охоплює: практику присвоєння додаткової вартості наявної інформації шляхом виявлення, відбору, синтезу, узагальнення, збереження і розповсюдження знань; присвоєння знанням споживчого характеру таким чином, щоб вони представляли собою необхідну і доступну для користувача інформацію; створення інтерактивного навчального середовища, де люди постійно обмінюються інформацією і використовують всі умови для засвоєння нових знань [1]. Важливим є і те, що значна частина інтелектуальної діяльності на підприємстві не вимагає значних основних засобів, дорогого обладнання, витрат природних і енергетичних ресурсів.

У зв'язку із розширенням масштабів управління знаннями використовуються різні поняття для опису змін у сучасній організації: реорганізація, зміна парадигми і реформування (*reengineering*), (*paradigm reframing*). Організації майбутнього характеризуються як невеликі, гнучкі, швидко реагуючі і конкурентоспроможні. До основних характеристик такої організації можна віднести: політика підприємства розробляється керівництвом спільно із працівникам; вимоги формулюються у такій формі, яка є зрозумілою всім працівникам; всі працівники продовжують навчання завдяки доступності знань, інформації і свободі вибору; оцінка виконання ґрунтується на культурі обговорення; ціль організації – допомогти працівникам досягнути успіху у своїй діяльності.

Процес управління знаннями визначається параметрами, відображеними на рис. 2.

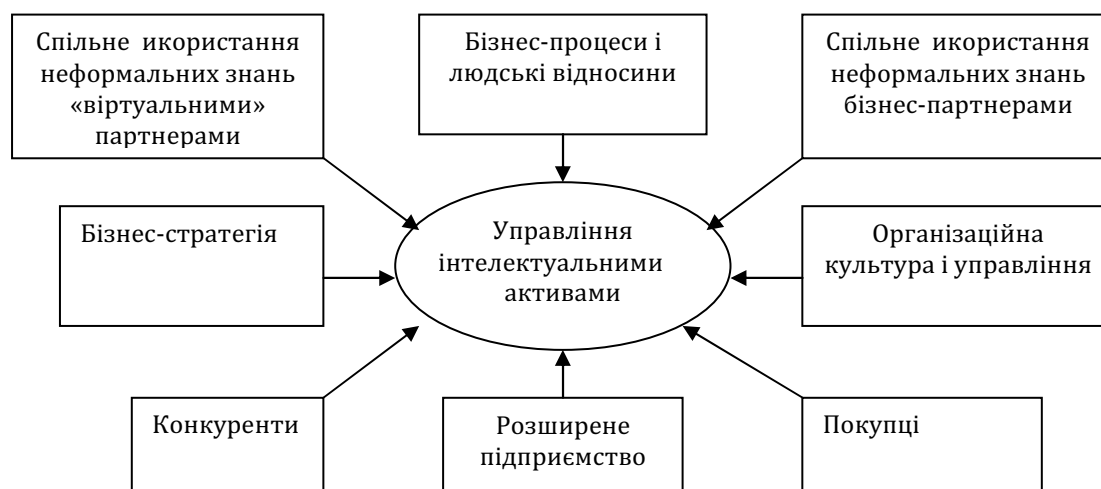


Рис. 2. Управління знаннями як бізнес-процес

Розглядаючи структуру системи управління знаннями підприємства, слід звернути увагу на наступні два її компоненти. Перший включає в себе існуючу структуру і процеси організації, а другий відображає джерела знань. Це означає, що будь-яка організація перед тим, як впроваджувати систему управління знаннями, повинна перш за все розуміти свою існуючу структуру і процеси, а також знання, необхідні для виконання цих процесів. Загальна структура і бізнес-процеси будуть визначати організацію процесу управління знаннями, розподіл ролей і обов'язків. Друга складова інфраструктури знань – знання джерел знань і наявність мета-знань – визначається ідентифікацією знань і досягається розробкою карт знань. Карти знань допомагають отримувати необхідні знання, вони визначають ті знання, які є найбільш важливими для успіху організації і вказують місце, де їх можна отримати.

Організації, які займаються організацією управління знаннями, повинні забезпечити відпо-

відне культурне середовище, яке б сприяло обміну знаннями. Створення ефективної культури знань передбачає усвідомлення важливості ролі людини як носія знань і сприяння обміну знаннями.

До основних технологій, які підтримують управління знаннями, можна віднести: дослідження даних і текстів, системи управління документообігом, засоби для організації спільної роботи, корпоративні портали знань, засоби, які підтримують прийняття рішень. Сучасні дослідники, особливо західні, пропонують різні схеми та моделі управління знаннями підприємства. Одні з них роблять наголос на провідній ролі інформаційних систем у формуванні даної системи, зважаючи при цьому даний процес до формування звичайних баз даних і баз знань, інші – роблять наголос на провідній ролі гуманітарних технологій. Підтвердженням цього є результати досліджень, проведені на провідних компаніях, де впроваджена та ефективно функціонує система управління знаннями (рис. 3)[7].



Рис. 3. Технології, що використовуються в процесі управління знаннями

Для практичного застосування такого роду модель управління знаннями доцільно деталізувати. Необхідно визначити, які аспекти управління знаннями слід вивести на перший план. Спеціалісти з управління знаннями провідних світових компаній дають різні відповіді на дане питання. British Petroleum пропонує модель управління знаннями, яка базується на стійкому взаємозв'язку ряду процесів: навчання, фіксації і передачі знань, застосування знань у поточній діяльності. Необхідно забезпечити «навчання до», «навчання в процесі», «навчання після» [6]. Дослідницький центр Palo Alto Research Center компанії Xerox робить висновки про те, що управління знаннями покликане стати основою стратегії кожної організації. Успішна компанія майбутнього повинна з'ясувати, як працюють люди, які знання є необхідними для компанії і як технології можуть до-

помогти їм діяти ефективніше. В організації повинні вміти створювати середовище для постійного притоку інновацій від усіх співпрацівників, а також змінювати принципи роботи і задовольняти потреби клієнтів. Все це необхідно для оновлення і перебудови корпорації на базі управління знаннями [8]. Проте впровадження подібної системи для вітчизняних підприємств буде дещо відрізнятися від західного аналога. Технології менеджменту, які використовуються українськими підприємствами сьогодні, були реалізовані західними десятиками років тому назад. Управління знаннями для них є еволюційним і природним кроком. Це, в свою чергу, створює труднощі застосування традиційних підходів до управління знаннями в нашій практиці. Невідповідними є і мінімальні висхідні умови щодо застосування того чи іншого підходу. Ще однією проблемою є рівень розвитку

стратегічного управління на підприємствах. На більшості підприємств вище керівництво займається вирішенням операційних питань. Проте, з точки зору управління знаннями в організації, важливим є не стільки уявлення про ринкові стратегії, скільки розуміння стратегічних цілей для основних бізнес-процесів і функціональних областей, які забезпечують реалізацію стратегії. Лише розуміння цієї цілі може ставити вимоги до необхідних знань у системі управління ними. Тому розуміння стратегічної ролі необхідно розглядати і досліджувати як окремий аспект загальної системи управління знаннями.

Управління знаннями з однієї сторони допома-

гає капіталізувати власні знання і існуючий досвід, а з іншої – є бізнес-процесом для управління інтелектуальними активами підприємства. Дії щодо управління знаннями допомагають організаціям зосередитися на отриманні нових знань, збереженні їх і активному використанні для вирішення поточних проблем, динамічного навчання, стратегічного планування і прийняття рішень. Управління знаннями також захищає інтелектуальну власність, підвищує професіоналізм компанії, забезпечує їй гнучкість, ефективність використання наявних ресурсів і перемогу у конкурентній боротьбі.

## Література

1. Букович У., Уиллямс Р. *Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ.* – М.: ИНФРА-М, 2002. – XVI, – 504 с.
2. Воронкова А. Е. Вечерковски Р. *Построение модели управления знаниями предприятия. // Актуальні проблеми економіки.* – 2005. – № 1. – С. 148.
3. Дресвянников В. А. *Построение системы управления знаниями на предприятии: Учебное пособие.* – М.: КНОРУС, 2006. – 344 с.
4. Кендюхов О. В. *Капіталізація знань як економічна основа формування інтелектуального капіталу // Вісник ДонНТУ.* – 2002. – № 2. – С. 150.
5. Костыгин Д. *Управляеш знаниями – управляеш миром // Экономист.* – 2005. – №4. – С. 4-5.
6. Крис Коллинсон и Джеф Парселл. *Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. / Пер. с англ.* – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 296 с.
7. Мильнер Б. З. *Управление знаниями.* – М.: ИНФРА-М, 2003. – 178 с.
8. *Управление знаниями / Пер. с англ. (Серия «Классика Harvard business Review»)* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с.
9. Шпак Н. *Управление знаниями. // Менеджмент сегодня.* – 2004. – № 2. – С. 7.