

УДК 658.3

DOI: 10.31651/2076-5843-2020-3-60-70

**БІЛОУС Світлана Петрівна**

кандидат економічних наук,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>  
lyampochka@ukr.net

**ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>  
natazachosova@gmail.com

## СУТНІСТЬ І СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Наукову статтю присвячено визначенню та аналізу основних методів та принципів системного управління інтелектуальним потенціалом організації, які забезпечують реалізацію концепції економічної стійкості підприємства. В роботі досліджено закордонний досвід використання в господарській практиці ряду підходів до моделі людських ресурсів. Що дозволило згрупувати та систематизувати основні методи оцінки інтелектуального капіталу організації. На підставі проведеного аналізу в роботі проведена авторська класифікація, яка враховує специфічні особливості прояву матеріально-речового та інтелектуального капіталу організації та визначає ряд базових стратегій управління останнім, як на основі формування і використання нового знання, так і на основі обміну знаннями між структурними складовими інтелектуального капіталу. В роботі сформульовані основні принципи системного управління інтелектуальним капіталом організації, що забезпечують реалізацію концепції економічної стійкості організації.*

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, інтелектуальний капітал, людський ресурс, економічна стійкість, стратегія, управління.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур можливо, якщо концепція їх розвитку безпосередньо ґрунтується на використанні інтелектуальних ресурсів. Саме інтелектуальний потенціал виступає в якості стратегічного ресурсу формування та реалізації конкурентних переваг підприємства, в умовах безперервних змін і глобалізації.

Посилення глобалізації та світової конкуренції ставлять сучасні підприємницькі структури в такі умови, коли виникає об'єктивна необхідність використання інтелектуальних ресурсів для забезпечення успішної діяльності компаній в умовах економічної нестабільності і невизначеності. Для національної економіки України дана проблема є особливо найважливішою, оскільки вона орієнтована, в першу чергу, на експорт сировини, попит на який, останнім часом, має тенденцію до зниження. Однак проведений аналіз результатів досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених дозволяє зробити висновок про недосконалість системи управління інтелектуальним потенціалом підприємницьких структур, особливо для стабільної роботи підприємств в умовах підвищених ринкових ризиків.

Таким чином, підвищення економічної стійкості підприємницьких структур на основі управління інтелектуальним потенціалом є надзвичайно актуальною проблемою, від вирішення якої в цілому залежить позитивна динаміка розвитку всієї національної економіки нашої країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу економічної стійкості підприємницьких структур, на основі використання їх інтелектуального потенціалу, в умовах нестабільного зовнішнього середовища присвячені роботи відомих учених: А. Амстронга, А. Башкіна, Дж. Беккера, С. Клейна, П. Микитюка, С. Пермінова, Л. Холявко, П. Журавлева та ін.

Однак, незважаючи на актуальність проблеми формування і розвитку економічної стійкості організацій на основі управління інтелектуальним потенціалом, розробки в цій галузі носять фрагментарний і несистемний характер. Недостатній рівень розробки даної проблеми викликає об'єктивну необхідність вдосконалення теорії і розробки нових методичних підходів підвищення економічної стійкості підприємств на основі формування механізму управління інтелектуальним потенціалом.

**Метою** статті є визначення та аналіз основних методів та принципів системного управління інтелектуальним потенціалом організації, що забезпечують реалізацію концепції економічної стійкості підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Необхідно відзначити, що управління інтелектуальним капіталом для вітчизняних підприємств в даний час є досить новим процесом. Однак, як зазначається в науковій літературі [1] кожен господарюючий суб'єкт в ході своєї виробничої діяльності може і не помітити, як абсолютно мимовільним чином він одночасно веде дослідницьку роботу, не фіксуючи при цьому необхідним чином її результати.

Мається на увазі, що практично кожне підприємство тим чи іншим методом вивчає зовнішнє і внутрішнє середовище, їх взаємодію і за результатами таких дій може проводити фіксацію певних показників. Іншими словами виходить певний набір даних, які можуть бути перетворені в інформацію і потім на підставі осмислення цієї інформації можуть створюватися знання. З цієї точки зору максимальну конкурентну перевагу управління інтелектуальним капіталом може дати компанії, орієнтованій на перманентні зміни бізнес-процесів для адаптації до мінливих зовнішніх потреб, особливо в галузях, де одним з ключових показників ефективності є час виведення нових виробів на ринок.

В економічній науці поряд з фізичним і фінансовим капіталом інтелектуальний капітал розглядається як основний виробничий фактор, що створює додатковий дохід. Причому величина інтелектуального капіталу істотно підвищується в результаті акумулювання людського, структурного та споживчого капіталу.

З цієї точки зору цілком очевидно, що без з'ясування основних закономірностей управління інтелектуальним капіталом (ІК) неможливий вибір правильної інноваційної стратегії підприємства, здійснення стратегічного планування інноваційного процесу при яких в максимальній мірі може бути використаний інтелектуальний потенціал.

Це дозволяє стверджувати, що управління інтелектуальним капіталом є підсистемою управління знаннями, а управління знаннями пов'язано зі специфічною категорією – організаційним знанням, тобто знаннями, що знаходяться у розпорядженні підприємницької структури.

У свою чергу управління знаннями – «це будь-який процес або практика створення, придбання, оволодіння, розподілу і використання знань, де б вони не знаходилися, який збільшує знання і показники праці в організаціях» [2]. Управління знаннями пов'язано і з запасом, і з рухом знань. Запас - це спеціальні знання, які зберігаються в комп'ютерних системах. Рух є способами, якими знання передаються від одних працівників до інших і від працівників в бази даних. Наприклад, Д. Тан визначав управління знаннями як: «процес систематичного і активного управління запасами знань в організації та їх розвиток» [2].

Як зазначається в науковій літературі [3, 4], мета управління знаннями полягає в оволодінні колективним досвідом організації та поширенні його «всюди, де він може принести найбільшу віддачу». Це узгоджується з підходом, який розглядає фірму з позиції ресурсів, що, як довів Р. Грант, передбачає, що джерело конкурентної переваги лежить всередині фірми (в її працівниках і їхніх знаннях), а не в тому, як вона позиціонує себе на ринку. Трасслер пояснює, що «здатність ефективно збирати і використовувати знання стане головним джерелом конкурентної переваги в багатьох організаціях в найближчі кілька років». Успішна компанія - це компанія, яка створює знання.

Управління знаннями стосується передачі знань тими, хто їх має, тим, хто в них потребує, з метою підвищення ефективності організації. У століття інформації знання, а не матеріальні активи або фінансові ресурси, є ключем до конкурентоспроможності [5].

Що стосується самих знань, то в науковій літературі [3] відзначається, що «знання багатогранні і складні, будучи і ситуативними і абстрактними, прихованими і явними, поширеними і індивідуальними, матеріальними та ментальними, такими які розвиваються і статичними, вираженими словами і закодованими». Так, Ф. Блеклер класифікував форми знань наступним чином:

- включені в технології, норми і організаційні процедури;
- включені в культуру в якості загальних угод, історій, цінностей і переконань;
- втілені в практичних, заснованих на діяльності компетенціях і навичках ключових членів організації (практичні знання або «ноу-хау»);
- розуміння і когнітивні навички ключових членів організації (понятійні знання або ноу-хау) [3].

Далі слід зазначити, що специфічною особливістю інтелектуального капіталу як сукупності знань є те, що він включає як явні, так і неявні знання. Явні знання дозволяють співробітникам вільно обмінюватися за допомогою слів або інших способів спілкування, тобто являють собою інформацію. Неявні знання не можуть бути чітко виражені особистістю і тому не можуть бути перетворені в інформацію. В даному контексті важливо зазначити, що в даний час досить добре відомі основні теоретичні підходи до управління знаннями, разом з тим, практично відсутні публікації щодо способів управління знаннями в рамках конкретної наукомісткої організації.

На наш погляд, це викликано тим, що система управління інтелектуальним капіталом формується на стику таких дисциплін як управління людськими ресурсами, інформаційні технології, оцінка ефективності діяльності в наукомісткій сфері тощо.

В даному контексті необхідно відзначити, що в сучасних умовах конкурентоспроможність і стратегічна стійкість підприємств стала визначатися рівнем використання інноваційних та інформаційних технологій. Разом з тим інноваційні та інформаційні технології без фахівців здатних ними управляти, не можуть практично забезпечити конкурентні переваги, і як наслідок цього, стратегічну стійкість жодної підприємницької структури.

Інтелектуальний капітал та його основна складова - людський капітал (знання, досвід, навички тощо) будуть володіти конкурентною перевагою компанії тільки в тому випадку, якщо фірма надає першочергового значення своїм людським ресурсам і створить умови для підвищення професійного рівня і майстерності персоналу організації. Тому забезпечення стратегічної стійкості організації об'єктивно вимагає постійного творчого використання і поповнення знань, оновлення професійних навичок, постійного навчання співробітників компанії. Людський капітал як частина і головна складова інтелектуального капіталу стає визначальним елементом економічного потенціалу країни, галузі або окремого підприємства.

З даної позиції людський капітал, а точніше сама людина є безпосереднім об'єктом управління і відповідно потребує пильної уваги менеджменту компанії.

У закордонній господарській практиці в менеджменті існує ряд підходів до моделі людських ресурсів (табл. 1) [5].

В цілому необхідно відзначити, що концепція управління інтелектуальними ресурсами - це результат прикладних і фундаментальних досліджень, включаючи розробки в суміжних областях знань. У зарубіжній науці управління склалися наступні концепції, що внесли істотний внесок у розвиток сучасної теорії і практики управління ІК: наукового управління; адміністративного управління; управління з позицій психології і людських відносин; управління з позицій науки про поведінку. Крім цього, існують наукові підходи до управління, які отримали розвиток в сучасних економічних умовах: підхід до управління як процесу; системний підхід; ситуаційний підхід.

Передусім необхідно зазначити, що основою сучасної концепції управління людським капіталом є факт визнання економічної доцільності інвестицій в навчання і підвищення кваліфікації персоналу, створення умов для більш повного виявлення інтелектуальних можливостей і здібностей, закладених в особистості.

Таблиця 1

### Основні моделі управління людськими ресурсами

Типи моделей управління ЛР	Основна характеристика моделі
«Людина економічна»	Основним стимулом для працівника є високий зарібок (можливість задовольняти матеріальні потреби). Сукупність працівників організації розглядається як однорідна маса, без виділення специфіки категорій. Матеріальні стимули відіграють найбільш важливу роль на рівні виконавців. Для керівників і фахівців вирішальне значення набувають інші мотиви.
«Людина споживач»	Основні мотиви до праці - це прагнення до самовираження, статусу та влади. Недолік такого підходу - відсутність конкретизації понять і абстрактності концепції.
«Людина ієрархічна»	Для працівників важливі свобода індивідуального вибору і самовизначення в соціумі. Просування по кар'єрних сходах створює ілюзію зростання можливостей, хоча насправді велика відповідальність позбавляє людину свободи.
«Людина професіонал»	Основні стимули - причетність до справ фірми, визнання досягнень працівника, участь у прийнятті рішень, прагнення до розширення кола своєї відповідальності.
«Людина корпоративна»	Працівники повинні влитися в організаційний механізм фірми, норми якої формують поведінку працівника. Така ідеологія характерна для японського менеджменту. Роботодавець має справу не з робочими руками, не з окремим співробітником, а з людиною як частиною організаційного механізму, яка представляє собою групу або організацію. Норми цього механізму впливають на поведінку людини.

*Джерело:* дослідження П.В. Журавлева [6].

У зарубіжній практиці до теперішнього часу практично сформувалася наукова школа управління людським капіталом. Формування моделей управління людським капіталом (ЛК) цієї наукової школи ґрунтується на системному підході.

В останні роки ряд зарубіжних вчених (Баярд, Ленднік-Хел і ін.) доводять, що зв'язок між стратегіями необхідний, коли організаційна стратегія, або стратегія підприємництва, сама по собі успішна. Крім того, в науковій літературі [7] зазначається про необхідність як зовнішнього, так і внутрішнього налаштування стратегії управління людським капіталом. Під зовнішнім налаштуванням розуміється приведення у відповідність стратегії управління та рівня розвитку організації. Внутрішнє налаштування - це вирівнювання різних компонентів стратегії управління ЛК на основі їх взаємної підтримки. Однак цей підхід критикується через його зайву механістичності [6].

Разом із тим в даний час приймаються спроби синтезувати нові сучасні вимоги до управління ЛК і виділити ключові стратегічні установки його подальшого вдосконалення. У роботах представників даної школи (Дж. Дуглас, С. Клейн, Д. Хаїт і ін.) визнаються зміни в ЛК під впливом зовнішніх факторів по відношенню до умов трудової діяльності. Для досягнення організаційної ефективності ця школа ставить вимогу комплексності в управлінні, орієнтації на максимальне використання ЛК і налагоджене функціонування системи управління цими ресурсами. Особлива увага повинна приділятися ситуаційним факторам управління - зовнішнім (вплив держави і профспілок, ринкові умови) і внутрішнім (філософія управління, погляди і очікування працівників, технологія) [8, 9].

Таким чином, стратегія управління людським капіталом - це теоретичне відображення ситуації, при якій вирішальними факторами конкурентоспроможності і стійкості підприємства

в інноваційній сфері стали забезпеченість кваліфікованим персоналом, рівень його мотивації, організаційні форми, що визначають соціально-економічну ефективність його використання.

В даний час можна впевнено констатувати, що концептуальний підхід до роботи з людськими ресурсами, заснований на мінімумі інвестиційних вкладень, виявився за великим рахунком не обґрунтованим. У зарубіжній практиці існує така, на наш погляд, обґрунтована теза: «Щоб управління людськими ресурсами було ефективним воно повинно бути системним». Тим самим, комплексність розглядається як найважливіша умова ефективності системи управління ЛК. По суті справи ця обставина вказує на інтегративний характер рішень з питань управління людськими ресурсами, на їх взаємозв'язок зі стратегією організації і з її різними функціональними складовими.

Розгляд людини як ключового ресурсу виробництва і відмова від уявлень про робочу силу як про безоплатне багатство, освоєння якого не потребує грошових коштів і організаційних зусиль з боку роботодавця, - основна теоретична думка даної концепції. Необхідно відзначити, що основоположники теорії людського капіталу свого часу першими показали «продуктивну природу» інвестицій в людину, що забезпечують істотний економічний ефект на тривалу перспективу. З позиції макроекономічного рівня створення інтелектуального капіталу необхідно розглядати як інвестиції в систему інновацій, освіти, які потім втілюються в необхідні сучасному виробництву знання і професійні навички.

Варто також враховувати, що інтелектуальний капітал - це не просто сукупність знань, навичок, здібностей, якими володіє людина, а накопичений запас навичок, знань і здібностей, який забезпечує ефективне управління даним нематеріальним активом.

Досить часто механізми управління інтелектуальним капіталом і його структурними складовими зводяться до інструментів оперативного реагування на мінливе зовнішнє середовище. Замість прийняття концепції системного управління ЛК створюються локальні підсистеми, в більшості випадків які не мають перспектив забезпечення конкурентних переваг і стратегічної стійкості бізнес-структур.

В даному випадку має місце так зване в науковій літературі «зрушення цілей» [10]. Сутність даного явища полягає в тому, що вищий менеджмент, не зазначивши спочатку стратегічну мету розвитку бізнесу, займається вирішенням другорядних завдань, які в кінцевому результаті не можуть забезпечити сталий економічний розвиток компанії.

Однак, щоб ефективно управляти інтелектуальним капіталом, спостерігати динаміку його розвитку, необхідно мати організаційно методичний або діагностичний інструментарій, який дозволяє здійснювати його оцінку. З цієї точки зору оцінка інтелектуального капіталу компанії є дуже важливим індикатором економічного розвитку і стратегічної стійкості організації.

Необхідно відзначити, що оцінка інтелектуального капіталу компанії це досить складний і неоднозначний процес, який безпосередньо пов'язаний з переосмисленням можливостей і обмежень використання традиційних економічних оцінок, які використовують переважно фінансові показники і базуються на облікових принципах.

З теоретичної точки зору оцінка інтелектуального капіталу обумовлює вартісний і якісний підходи. По суті вартісна оцінка інтелектуального капіталу підприємства ускладнена внаслідок певних обставин. До числа основних причин слід віднести відсутність ефективного діагностичного інструментарію, що дозволяє визначити реальну ринкову вартість інтелектуальних ресурсів, наявність великої кількості унікальних продуктів, для яких не існує способів оцінки вартості, а також недосконалість механізму облікової політики.

Якісна оцінка інтелектуального капіталу є дуже важливою і може бути використана для аналізу конкурентних переваг і стратегічної стійкості організації на ринку товарів і послуг. При проведенні аналізу рівня інтелектуального капіталу необхідно враховувати кількість ресурсів, їх цінність, інтенсивність використання ресурсів, з можливістю закріплення ресурсів за підприємницькою структурою.

В даний час підприємницькі структури оцінюють свій інтелектуальний капітал не стільки з позиції вартісної оцінки, скільки з якісної сторони, оскільки саме цей підхід забезпечує більш достовірну оцінку найбільш важливих структурних складових інтелектуального капіталу компанії. Ця обставина викликана тим, що інтелектуальний капітал у вартісному визначенні висловлює лише свою поточну вартість, на яку можуть зробити істотний вплив різні ризикоутворюючі чинники.

З позиції якісного підходу інтелектуальний капітал представляється як інтегральна оцінка структурних складових інтелектуального капіталу, які формуються протягом тривалого періоду, і відображають конкурентоспроможність і стратегічну стійкість організації. За своєю економічною сутністю зазначені підходи не суперечать змісту інтелектуального капіталу. Більш того, напрошується висновок про одночасне використання даних показників в системі для проведення аналізу оперативної і стратегічної стійкості підприємства.

В цілому проведений аналіз підходів до оцінки інтелектуального капіталу показує, що фінансово-економічні показники відображають оцінку ефективності вже досконалої діяльності і не показують перспектив, пов'язаних зі стратегічним розвитком бізнесу. Якісний підхід щодо оцінки знань і інтелектуального капіталу націлений на виявлення інноваційного потенціалу компанії, її здібностей і стійкості функціонування в майбутньому.

Слід зазначити, що традиційний балансовий підхід не враховує наявні у компанії нематеріальні ресурси, а значить, не забезпечує достовірність реальної вартості фірми. Також практика показує, що нематеріальні активи в середньому в кілька разів вищі матеріальних цінностей. Тому стратегічна стійкість підприємства визначається не наявними матеріальними, а нематеріальними ресурсами, які забезпечують організації конкурентні переваги.

Проведений аналіз дозволив згрупувати основні методи оцінки інтелектуального капіталу (табл. 2).

Таблиця 2

## Систематизація основних методів оцінки інтелектуального капіталу організації

Найменування методу	Зміст методу
Прямі методи оцінки ІК - (direct intellectual capital methods)	Дані методи базуються на безпосередній грошовій оцінці різних складових інтелектуального капіталу. До даної групи належать методи, засновані на ідентифікації і оцінці в грошах окремих активів або окремих компонентів інтелектуального капіталу. Після того, як оцінені окремі компоненти інтелектуального капіталу або навіть окремі активи, виводиться інтегральна оцінка інтелектуального капіталу компанії.
Методи ринкової капіталізації (market capitalization methods)	Ці методи оцінюють різницю між ринковою вартістю і балансовою вартістю активів підприємства. Визначається різниця між ринковою капіталізацією компанії і власним капіталом її акціонерів. Отримана величина розглядається як вартість її інтелектуального капіталу або нематеріальних активів. На даному методологічному підході ґрунтується розрахунок коефіцієнта Тобіна.
Методи рентабельності активів (return on assets methods)	Визначається як відношення середнього доходу компанії до відрахування податків за деякий період до матеріальних активів компанії. Показники компанії - порівнюються з аналогічним показником для галузі в цілому. Щоб обчислити середній додатковий дохід від інтелектуального капіталу, отримана різниця множиться на матеріальні активи компанії. Далі шляхом прямої капіталізації або дисконтування одержаного грошового потоку можна отримати вартість інтелектуального капіталу компанії.
Методи засновані на індикаторах (scorecard methods)	Дані методи оцінюють різні індекси та індикатори, які, як передбачається, впливають на величину інтелектуального капіталу. Оцінка в грошовій формі не здійснюється. Ідентифікуються різні компоненти нематеріальних активів або інтелектуального капіталу, утворюються індикатори та індекси у вигляді підрахунку балів або як графі.

Джерело: дослідження С. Пермінова, А. Башкіна [11].

Необхідно відзначити, що одним із загально визнаних і популярних вимірювачів інтелектуального капіталу є коефіцієнт Тобіна. Даний показник має явні переваги перед іншими в силу його хорошої інтерпретації і доступності для розуміння управлінцями практиками.

Коефіцієнт Тобіна розраховується як відношення ринкової вартості організації до її балансової вартості, що включає вартість фінансових активів.

$$\text{Коефіцієнт Тобіна} = \frac{\text{Ринкова вартість організації}}{\text{Балансова вартість організації}}$$

Цей коефіцієнт відображає всі елементи вартості організації, відсутні в фінансовому звіті, тобто в ньому побічно враховані нематеріальні активи, що представляють собою елементи інтелектуального капіталу. Крім того, в ньому відбиваються в якійсь мірі і майбутні доходи, оцінки брокерів, результати експертиз тощо.

По суті справи коефіцієнт Тобіна є наближеною оцінкою вартості інтелектуального капіталу, так як в його величині відбивається вплив багатьох інших параметрів організації, наприклад, уявлення потенційних інвесторів про її вартість. І вага цього показника хоча б приблизно відображає відносну вартість інтелектуального капіталу організації. За його величиною можна приймати рішення про постановку обліку нематеріальних активів організації та оцінці вартості укладеного в них інтелектуального капіталу.

Загалом можна констатувати, що використання наведених методів не дозволяє отримати вартісну оцінку інтелектуального капіталу організації, а тому цей діагностичний інструментарій по суті носить інформаційний характер. Також необхідно мати на увазі, що складність оцінки інтелектуального капіталу пов'язана з переходом від абстрактних нематеріальних елементів інтелектуального капіталу до фінансових оцінок. Крім цього, практично кожен метод оцінки інтелектуального капіталу має свої недоліки.

Оцінка інтелектуального капіталу організації дозволяє приймати найбільш ефективні економіко-управлінські рішення, що дозволяють забезпечити підприємству високий рівень розвитку і стратегічної стійкості в умовах нестабільного підприємницького середовища.

Однак при цьому необхідно мати на увазі, що методи управління матеріально-речовим (фізичним) капіталом практично неприйнятні до такої складної категорії, якою є інтелектуальний капітал, в силу принципових відмінностей які характеризують їх ознак.

У зв'язку з цим нами пропонується класифікація, яка дозволяє встановити специфічні особливості матеріально-речового та інтелектуального капіталу (табл. 3).

Таблиця 3

**Класифікація, яка враховує специфічні особливості прояву матеріально-речового та інтелектуального капіталу організації**

Класифікаційні ознаки	Матеріально-речовий капітал	Інтелектуальний капітал
За природою прояву	Матеріальна основа	Нематеріальна основа
За горизонтом дії	Результат дії в минулому	Результат дії в майбутньому
За характером оцінки	Оцінювання по витратам	Оцінка з урахуванням майбутньої вартості
За ступенем комплексності оцінки	Переважно фінансова	Комплексна, комбінована оцінка
За ступенем оцінки в часовому інтервалі	Дискретна оцінка	Непреривна оцінка
За ступенем контролю, володіння	Повністю володіє організація	Не повністю, частково власник організація

Розроблено автором.

Наведена класифікація специфічних особливостей матеріально-речового та інтелектуального капіталу визначає і ряд базових стратегій управління останнім, як на основі

формування і використання нового знання, так і на основі обміну знаннями між структурними складовими інтелектуального капіталу.

Так, у низці наукових публікацій [11, 12] виділяють наступні основні стратегії управління інтелектуальним капіталом.

1. Стратегія, заснована на формуванні та використанні знань в рамках людського капіталу і відповідає на питання: яким чином відбувається обмін знаннями між працівниками організації (підприємства), як забезпечується підвищення їх компетентності і як вона використовується в цілях підвищення конкурентоспроможності організації.

2. Стратегія, заснована на формуванні та використанні знань в рамках структурного капіталу і відповідає на питання: як організований обмін знаннями між операторами знань організації, які технології і методи необхідно використовувати для кодифікації неявних знань людського капіталу.

3. Стратегія, заснована на формуванні та використанні знань в рамках споживчого капіталу і відповідає на питання: яким чином відбувається обмін інформацією між організацією і споживачами її продукції, які маркетингові технології будуть більш ефективними для залучення й утримання споживачів продукції (послуг) тощо.

Окрім наведених вище стратегій розглядаються концепції, засновані на різних поєднаннях структурних складових інтелектуального капіталу.

Разом з тим розглянуті концептуальні підходи, в основному, сфокусовані на збільшення інтелектуального капіталу підприємства, і тому по суті є недостатньо ефективними з точки зору забезпечення стратегічної стійкості бізнесу.

На наш погляд, ефективне управління інтелектуальним капіталом організації можливий на основі системного підходу, а економічна доцільність прийняття управлінських рішень повинна відповідати меті та завданням формування і реалізації стратегічної стійкості бізнес - структури.

На підставі проведеного аналізу нами сформульовані основні принципи системного управління інтелектуальним капіталом організації, що забезпечують реалізацію концепції економічної стійкості організації.

1. Визначення пріоритетів стратегічного розвитку організації. Підвищення ефективності механізму формування та реалізації інтелектуального капіталу будуть забезпечені, якщо при цьому організація має чітко визначену мету господарського розвитку і забезпечення стратегічної стійкості. Реалізація даного принципу означає пріоритетні інвестиції тільки в тих працівників, умінням і талантами яких досягається стратегічна мета бізнес-структури.

2. Стимулювання роботи, що враховує інтереси співробітників і компанії в цілому. З метою формування ефективного людського капіталу фірма повинна стимулювати роботу в команді, підтримувати неформальні групи. Саме такий підхід дозволяє капіталізувати талант окремого працівника, зробити його надбанням організації, і він меншою мірою буде залежати від окремої людини.

3. Володіння стратегічно важливою інформацією і швидкість її доставки та обробки. Цей принцип орієнтований на моніторинг всього ланцюжка формування вартості від сировини до завершеного і готового до реалізації продукту. Метою цієї роботи є виявлення інформації, яка має вирішальне значення для створення доданої вартості. Особливо важлива така інформація на нижньому споживчому кінці ланцюжка. В даному контексті важливим є не обсяг кодифікованих знань, а важливі саме ті знання, які є актуальними для реалізації прийнятого проекту. Важлива своєчасність доставки операторам знань інформації і швидкість її обороту всередині організації.

4. Оптимізація інвестицій. Обмежуватися інвестиціями в працівників, інфраструктуру і споживачів окремо буде явно недостатньо. Не ефективне інвестування в ці структурні компоненти інтелектуального капіталу коштів може, як посилити, так і полегшити їх, тому що вони діють в тісній взаємодії.

5. Вільне і рівноправне володіння інтелектуальним капіталом організації. По суті це впливає із самої суті людського капіталу. Підприємство є співвласником нарівні з працівниками цього капіталу. Забезпечивши виконання даного принципу, підприємство буде отримувати максимальну вигоду від нематеріальних активів. Спроба економії на працівниках в перспективі призведе до втрати стратегічної стійкості організації.

В цілому системне управління інтелектуальним капіталом можна охарактеризувати як систему цілеспрямованих механізмів і інструментів впливу, спрямованих на підвищення конкурентних переваг організації на основі розвитку ключових компетенцій, які забезпечують стратегічну стійкість підприємства.

Необхідно відзначити, що практично основне завдання управління інтелектуальним капіталом організації, що складається в отриманні від персоналу максимальної продуктивності, може бути досягнута лише в разі, коли організація і персонал мають взаємовигідну економічну зацікавленість. Особливістю ж сучасного етапу інноваційного розвитку є врахування залежності виробничих цілей і соціальних інтересів індивідуумів, коли кожен співробітник організації усвідомлює свою причетність до процесу управління і розвитку підприємницької структури.

Тому процес управління інтелектуальним капіталом, перш за все, необхідно розглядати як концепцію, яка знаходиться у взаємозв'язку з господарським розвитком і забезпеченням стратегічної стійкості компанії. При цьому основою формування ефективної системи управління інтелектуальним капіталом виступає категорія комунікацій. Причому особливістю цього управління є побудова процесу інтегрованих комунікацій, який протидіє розпорошенню інформації, що часто є результатом масованих інформаційних потоків.

**Висновки.** Отже, інтегровані комунікації виступають важливою формою отримання і обміну знаннями персоналу. Такий підхід приводить до інтеграції людського капіталу працівників, що з одного боку виступає новою формою отримання знань, а з іншого – на основі синергетичного ефекту веде до зростання загального інтелектуального капіталу організації. Внаслідок цього відбувається формування структурного взаємозв'язку особистісної та організаційної стратегії, яка є по суті імперативом забезпечення та розвитку стратегічної стійкості компанії.

#### Список використаних джерел

1. Микитюк П.П. Інноваційний розвиток підприємства. За заг. ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 425 с.
3. Becker G.S. Human Capital. N.Y.: Princeton University Press, 1964. 547 p.
4. Bontis N. Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models, paper prepared for the Seventeenth McMaster. Business Conference, London, Ontario, Canada: Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, 1996, January 24-26.
5. Braun Ch. F., von. The Innovation War. Industrial R&DE the Arms Race of the 90s. NJ.: Upper Saddle River. 1997. p. 57.
6. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. М.: Издательство «Экзамен», 2004. 325 с.
7. Nonaka I. Strategic vs. Evolutionary Management: A US-Japan Comparison of Strategy and Organization, 1985.
8. Журавлев П.В., Кулатов М.П. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Рос. Экон. Акад., 1998. 236 с.
9. Klein D.A., Prusak L. «Characterizing Intellectual Capital», multiclient program working paper. – Boston: Ernst & Young Center for Business Innovation, March, 1999.
10. Saint-Onge H. «Intellectual Capital as a Business Reality», presentation, October 3, 1995.

11. Пермінова С.О., Башкіна А.С. Управління інтелектуальним капіталом в контексті загальної стратегії збільшення вартості компанії. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6. С. 181-188.

12. Холявка Л.Ю. Формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства: дис. ...кандидата економ. наук : 08.00.04 / Холявка Лілія Юріївна. Львів, 2016. 224 с.

### References

1. Mykytiuk P.P. (2015). *Inovatsiyni rozvytok pidpriemstva [Innovative development of the enterprise]*. Ternopil: PE «Printer Inform», 224. (in Ukr.).
2. Armstrong M. (2008). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Practice of human resource management]*. SPb.: Piter. 425. (in Rus.).
3. Becker G.S. (1964). *Human Capital*. N.Y.: Princeton University Press. 547.
4. Bontis N. (1996). *Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models, paper prepared for the Seventeenth McMaster Business Conference*, London, Ontario, Canada: Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario.
5. Braun Ch. F., von. (1997). *The Innovation War. Industrial R&DE the Arms Race of the 90s.* - NJ.: Upper Saddle River. 57.
6. Zhuravlev P.V. (2004). *Upravleniye chelovecheskimi resursami: opyt industrialno razvitykh stran. [Human Resource Management: Experience of Industrialized Countries]*. M.: Izdatelstvo «Ekzamen». 325. (in Rus.).
7. Nonaka I. (1985). *Strategic vs. Evolutionary Management: A US-Japan Comparison of Strategy and Organization*.
8. Zhuravlev P.V., Kulatov M.P. (1998). *Mirovoy opyt v upravlenii personalom. [World experience in personnel management]* – M.: Ros. Ekon. Akkad. 236. (in Rus.).
9. Klein D.A., Prusak L. (1999). «*Characterizing Intellectual Capital*», *multiclient program working paper*. – Boston: Ernst & Young Center for Business Innovation.
10. Saint-Onge H. (1995). «*Intellectual Capital as a Business Reality*», presentation, October 3.
11. Perminova S.O., Bashkina, A.S. (2016). Intellectual capital management in the context of the total strategy of companys value augmentation. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii [Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy]*, Iss.6, 181-188.
12. Kholiavka L.Y. (2016). *Formuvannia i vykorystannia intelektualnogo potentsialu pidpriemstva [The formation and use of intellectual potential of the enterprise]*. *Candidates thesis*. Lviv: LPNU [in Ukrainian].

**BILOUS Svitlana**

PhD (Economics),  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**ZACHOSOVA Nataliia**

Dr. Sc. (Ekon.), Professor,  
Bogdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## ESSENCE AND SYSTEMIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL IN THE PROCESS OF ENSURING AND DEVELOPING ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE ORGANIZATION

**Introduction.** *In modern conditions, ensuring the economic stability of business structures is possible if the concept of their development is directly based on the use of intellectual resources. It is the intellectual potential acts as a strategic resource for the formation and implementation of competitive advantages of the enterprise, in conditions of continuous change and globalization. Increasing globalization and global competition put modern business structures in such conditions*

*when there is an objective need to use intellectual resources to ensure the successful operation of companies in conditions of economic instability and uncertainty. This problem is especially important for the national economy of Ukraine, as it is focused primarily on the export of raw materials, the demand for which has recently been declining. However, the analysis of research results of foreign and domestic scientists allows us to conclude about the imperfection of the management system of intellectual potential of business structures, especially for the stable operation of enterprises in conditions of increased market risks.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to identify and analyse the basic methods and principles of system management of the intellectual potential of the organization, ensuring the implementation of the concept of economic stability of the enterprise.*

**Results.** *The paper examines the foreign experience of using a number of approaches to the model of human resources in economic practice. That allowed to group and systematize the main methods of assessing the intellectual capital of the organization. Based on the analysis, the author's classification is carried out, which takes into account the specific features of the manifestation of material and intellectual capital of the organization and determines a number of basic strategies for managing the latter, based on the formation and use of new knowledge and knowledge exchange between structural components of intellectual capital. . The paper formulates the basic principles of system management of intellectual capital of the organization, ensuring the implementation of the concept of economic stability of the organization.*

**Originality.** *The formation of a system of economic sustainability of entrepreneurial structures is closely related to the development of the organization's competitive advantages, which are ultimately embodied in the concept of strategic development. Thus, the competitive advantage of the entrepreneurial structure takes place when an organization forms and implements in the process of production and economic activity a strategy that provides it with strategic economic stability and cannot be used or copied over a certain period of time by potential competitors. At the same time, it is necessary to understand that the formation and use of a business architecture or a business model is not a guarantee of the strategic sustainability of an organization, because they are subject to obsolescence due to changes in the environment, new business opportunities, etc. In modern conditions, ensuring the economic sustainability of an organization is possible if its development strategy is directly based on the use of such a powerful factor as intellectual capital. It is intellectual capital that acts as a strategic resource for the formation and implementation of the competitive advantages of an entrepreneurial structure, in the context of continuously occurring changes and globalization.*

**Conclusion.** *Thus, integrated communications are an important form of obtaining and sharing staff knowledge. This approach leads to the integration of human capital of employees, which on the one hand is a new form of knowledge acquisition, and on the other - on the basis of a synergistic effect leads to an increase in the overall intellectual capital of the organization. As a result, there is a formation of the structural relationship of personal and organizational strategy, which is essentially an imperative to ensure and develop the strategic stability of the company.*

**Keywords:** *intellectual potential, intellectual capital, human resources, economic stability, strategy, management.*

*Одержано редакцією: 26.06.2020  
Прийнято до публікації: 12.09.2020*