

тних орієнтирів дисципліни труда; забезпечити виконання положень колдоговоров, реалізацію прав трудового законодавства; внедрити в практику роботи суб'єктів ринку труда ідею справедливого соціального договору, а не соціальної конфронтації; створити умови для розвитку середнього класу.

Литература

1. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 16.05.08 № 279-VI// Офіційний вісник України. — 2008. — № 17 — Ст. 557.
3. Законопроект України «Про соціальний діалог в Україні» від 25.01.08 № 1440. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua:8080/pls>
4. *Петроє О.* Соціальний діалог — шлях до гідної праці // Праця і Зарплата — 2010. — № 19 (695) — Ст. 4—5.
5. Розвиток соціального діалогу в Україні: актуальні обговорення. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/news/>
6. *Роиц В.Д.* Соціальна сплоченність: доктрина союзу Європи и задачи для России // Труды за рубежом. — 2009. — № 1. — С. 29—41.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2010 р.

УДК 331(075.8)

І. Л. Петрова, д-р екон. наук, проф.,
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК»

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

АНОТАЦІЯ. Представлена модель взаємодії стратегії розвитку організації, управління її людськими ресурсами та інтелектуальним капіталом. Інтеграція їх базових компонентів дозволяє створити унікальні компетенції і завдяки їм реалізувати конкурентні переваги сучасної організації у змінному середовищі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Стратегія розвитку організації, персонал-стратегія, компетенції, управління інтелектуальним капіталом.

АННОТАЦИЯ. Представлена модель взаимодействия стратегии развития организации, управления ее человеческими ресурсами и интеллектуальным капиталом. Интеграция их базовых компонентов позволяет создавать уникальные компетенции и благодаря им реализовывать конкурентные преимущества современной организации в изменяющейся среде.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Стратегия развития организации, персонал-стратегия, компетенции, управление интеллектуальным капиталом.

ANNOTATION. *The interaction model of organizational development strategy, human resource management and intellectual capital management is presented. Integration of their basic components helps to create unique competencies and due to ones put into practice the competitive advantages of modern organization in the changeable environment.*

KEY WORDS. Organizational development strategy, human resource strategy, competencies, intellectual capital management

Постановка проблеми. В умовах становлення економіки знань пріоритетним фактором успішного розвитку стає створення і ефективне використання інтелектуального капіталу. Ще академік В.І. Вернадський передбачав, що майбутній людський прогрес буде відбуватися в сфері знань і розуму, званої ним ноосферою, й стверджував: «Наукова думка вперше виявляється як сила, що створює ноосферу, з характером стихійного процесу» [1, с. 64]. У сучасній спеціальній українській літературі увага до дослідження інтелектуального капіталу посилюється. Серйозні здобутки одержано у працях А.С. Гальчинського, В.М. Гейця, А.М. Колота, Л.І. Федулової та ін. Розгортається активна дискусія навколо структури інтелектуального капіталу, факторів його розвитку, вимірювання та оцінювання. Хочемо звернути увагу на ще не розкриті питання інтеграції інтелектуального капіталу в стратегію розвитку компанії та відповідну їй стратегію управління людськими ресурсами (персонал-стратегію). На наше переконання, така інтеграція дозволить компаніям реалізувати свої конкурентні переваги на ринку.

Виклад основного матеріалу. Пріоритетними факторами зростання продуктивності сучасного підприємства стають інтелектуальні ресурси, ефективне використання яких створює справжні конкурентні переваги.

Інтелектуальний капітал передових компаній, як правило, у три-чотири рази перевищує вартість їх матеріальних активів. Наприклад, для компанії Amazon.com це співвідношення складає 154:1. В нових бізнес-стратегіях акценти зсуваються у бік збільшення ролі інтелектуального капіталу, що веде до загострення конкурентної боротьби за таланти та кращі системи управління знаннями. Їх важливим компонентом стає стратегія управління людськими ресурсами (персонал-стратегія), під якою ми розуміємо стратегію формування та використання компетенцій персоналу в контексті стратегічного розвитку компанії.

Джерелом інтелектуального капіталу є інтелектуальна праця, у першу чергу її серцевинний компонент — інноваційна діяльність.

Взаємозв'язок інноваційної праці та інтелектуального капіталу є неоднозначним. Розуміння сутності цього взаємозв'язку потребує співставлення основних категорій праці, притаманних інформаційній економіці, насамперед, інтелектуальної та інноваційної праці. У сутності цих категорій є багато спільного, а саме наявність та концентрація нових (знанневих, інтелектуальних, творчих) компонентів у змісті та характері праці [2, с. 7]. Проте інноваційна праця має істотні відмінності від інтелектуальної, які полягають, по-перше, у тому, що інноваційна праця спрямована на створення нових продуктів, послуг, проектів та інших матеріальних і духовних благ, тоді як продуктом інтелектуальної праці не обов'язково виступають інновації. По-друге, інтелектуальна праця в економіці знань виконує роль фактора забезпечення функціонування підприємства (організації), натомість інноваційна праця є фактором його розвитку. Вони обумовлюють різні типи корпоративних стратегій, а саме, стратегії забезпечення економічної безпеки та стратегії стійкого розвитку. По-третє, глибинним сенсом інноваційної діяльності є впровадження її результатів у виробничі процеси (зрозуміло, не тільки промислові), тобто комерціалізація інновацій, що знов-таки є бажаним, але не неодмінним для інтелектуальної праці. Нарешті, по-четверте, як наслідок попередніх міркувань, інноваційна та інтелектуальна праця по-різному впливають на створення інтелектуального капіталу, проявляючись у різних компонентах його структури, та забезпечуючи взаємопов'язані, але не ідентичні формати його існування: функціонування та розвиток.

Для більш вагомої аргументації викладених положень необхідно звернутися до сутності та структурно-логічної схеми інтелектуального капіталу.

Новизна й складна конфігурація цієї економічної категорії обумовлює її дискусійність, односторонність трактувань, значну розбіжність у теоретичних та прагматичних підходах до її застосування. Особливий інтерес викликає інтелектуальний капітал як об'єкт управління, хоча цей аспект, є, на жаль, найменш науково дослідженим та практично відпрацьованим. Необхідність поглиблення уявлень про інтелектуальний капітал потребує уточнення базових понять теми.

Як правило, до інтелектуального капіталу відносять знання та кваліфікацію персоналу, заводські марки, товарні знаки, деякі види нематеріальних активів, занесених до бухгалтерської звітності, спроможність підприємства до використання нових технологій, зв'язки з клієнтами та постачальниками тощо.

Згідно визначення Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), 1999, інтелектуальний капітал — це економічна цінність двох категорій невідчутного майна компанії: організаційний (структурний) капітал і людський капітал [3].

На думку О.М. Вакульчик та Г.Л. Ступнікер, інтелектуальний капітал — це сукупність людських, технологічних та ринкових ресурсів, використання яких у процесі виробничо-ринкової діяльності у поєднанні з фізичним капіталом забезпечує отримання підприємством наднормативного прибутку у порівнянні з середньогалузевим значенням [4, с. 35].

Отже, за більшістю думок, в інтелектуальному капіталі виокремлюються, по-перше, людський капітал — система дієвих компетенцій працівників; по-друге, інновації як результат творчої праці, інтелектуальний продукт, втілений у різноманітних нематеріальних активах підприємства. З нашої точки зору, в структурі інтелектуального капіталу, крім зазначеного, необхідно виділяти ринковий та соціальний капітал, зміст яких розглянемо далі. Вихідним посиланням нашого підходу є те, що тільки узгоджений розвиток всіх складових інтелектуального капіталу, спрямований на реалізацію стратегії компанії, здатен забезпечити його конкурентні переваги на основі найповнішої реалізації інтелектуального потенціалу.

Інтелектуальний капітал в авторській інтерпретації має складну структуру, елементами якої є:

- 1) людський капітал;
- 2) структурний, або організаційний, капітал;
- 3) клієнтський капітал;
- 4) соціальний капітал.

Людський капітал — частина інтелектуального капіталу, що складається з компетенцій співробітників, а саме, сукупності їх знань, практичних навичок, творчих здібностей, поведінкових особливостей, що докладаються до виконання поточних та стратегічних завдань і сприяють інноваційній діяльності, розвитку моральних цінностей компанії, її організаційної культури.

Накопичений людський капітал є вагомим фактором інноваційної діяльності, хоча варто зауважити, що здатність до інновацій у всіх людей різна. За опублікованими даними, лише 1 % людей обдаровані «винятковою творчою потенцією», яка пов'язується з видатними досягненнями в галузі науки, техніки, мистецтв, підприємницької діяльності; 10 % — володіють «високою творчою потенцією»; 60 % — «помірною» і «деякою» творчою потенцією; близько 30 % слабо виявляють творчу активність або ж не виявляють її взагалі. Проте далеко не всі люди

усвідомлюють свій творчий потенціал і здатність до розробки нововведень. Одна з ключових проблем активізації інноваційної діяльності полягає у створенні умов, ситуацій для максимального виявлення і розвитку творчої активності.

Людський капітал відіграє системоутворюючу роль, оскільки є джерелом утворення всіх інших складових інтелектуального капіталу. Рівень розвитку людського капіталу є ключовим показником конкурентоспроможності держави. На нашу думку, розвиток теорії людського капіталу за сучасних умов потребує спеціальних досліджень у двох нових напрямках: по-перше, з позицій підходу до формування компетенцій та стратегічного управління ними, по-друге, в контексті його розуміння як системного компонента інтелектуального капіталу.

Поняття компетенцій стає ключовим у сучасному управлінні персоналом, органічно поєднуючи знання, навички, здібності, мотиваційні та культурні цінності працівників із стратегічними завданнями підприємств [5, с. 133]. По суті, наявність компетенцій свідчить не просто про рівень знань та вмінь, а про ефективність їх застосування у конкретних виробничих процесах. Як інтегровані поведінкові моделі працівників, компетенції стають фундаментом корпоративної культури. Стратегія управління персоналом є стратегією управління компетенціями, які є основою людського капіталу та провідним фактором конкурентоспроможності компанії.

Україна традиційно характеризувалася високою освіченістю та кваліфікованістю її трудового потенціалу. Проте останнім часом за цими показниками вона поступається багатьом країнам. Як свідчать результати вимірювання світової конкурентоспроможності, Україна посідає 47-е місце за достатністю кваліфікованих кадрів та 51-е місце — за пріоритетністю підвищення кваліфікації кадрів.

Структурний капітал включає технічне і програмне забезпечення, організаційну структуру, патенти, торговельні марки і все те, що дозволяє працівникам компанії реалізовувати свій виробничий потенціал. Структурний капітал — найбільш різномісна частина інтелектуального капіталу. Сюди відносяться права інтелектуальної власності, інформаційні ресурси, інструкції і методи роботи, система організації фірми (ергономіка, структури і ефективність формальних комунікацій) і т.п. При всій своїй різномісності саме структурний капітал найбільшою мірою відповідає поняттю нематеріальних активів. До структурного капіталу відносяться систематизовані знання, зокрема ноу-хау, в принципі

віддільні від працівників і від компанії в цілому, тому ноу-хау є частиною як людського, так і структурного капіталу.

Основною метою управління структурним капіталом є формування оптимальної системи управління, яка охоплює процедури, технології, системи управління, технічне і програмне забезпечення, організаційні структури, культурні цінності організації. Структурний (організаційний) капітал характеризує організаційні можливості фірми відповісти на вимоги ринку. Завдяки йому людський капітал використовується в організаційних системах, перетворюючи інформацію на інтелектуальний продукт. Він більшою мірою є власністю компанії і може становити відносно самостійні об'єкти купівлі-продажу.

Очевидно, має сенс виокремлювати у структурному капіталі інформаційний як сукупність інформаційних ресурсів й інформаційних активів компанії. З урахуванням цього можна стверджувати, що структурний капітал формується під впливом науково-технічних факторів (патенти, ліцензії, ноу-хау, витрати на НДВКР), інноваційних (вартість інноваційних проектів, життєвий цикл інновацій, частка нової продукції), інформаційних (вартість програмних продуктів, комп'ютерної техніки, коефіцієнт інвестицій у нематеріальні активи).

На відміну від цього факторами утворення ринкового капіталу є зовнішні (питома вага постійних клієнтів, вартість ділових зв'язків та ділової репутації), внутрішні (частка ринку, вартість витрат на маркетингові дослідження, рівень збуту продукції) та результуючі (співвідношення номінальної та ринкової вартості акцій, величина гудвілу) [4, с. 36]. Ринковий капітал — частина інтелектуального капіталу, що охоплює здібності організації по взаємодії із зовнішніми суб'єктами (клієнти, партнери, інші зацікавлені сторони). До ринкового (клієнтського) капіталу належать: бренди (товарні знаки і знаки обслуговування); фірмові найменування; ділову репутацію; наявність своїх людей (insiders) в організаціях-партнерах або клієнтах; наявність постійних покупців; повторні контракти з клієнтами.

Згідно нашого підходу, особливе місце в структурі інтелектуального капіталу посідає соціальний капітал. Це — зв'язки між людьми і залежні від них норми довіри, згуртованості та поведінкових моделей, які створюють механізм соціальної взаємодії. Соціальний капітал організації є пусковим механізмом для співпраці і розповсюдження знань, оскільки він дає основу для взаємодії та координації. Поширеним є погляд на соціальний капітал як складову людського капіталу, що, на нашу думку, не зовсім коректно. Серед професійних та особистісних рис людини, безперечно, є її здатність встановлювати соціальні контакти, проте соціальні зв'язки та норми довіри,

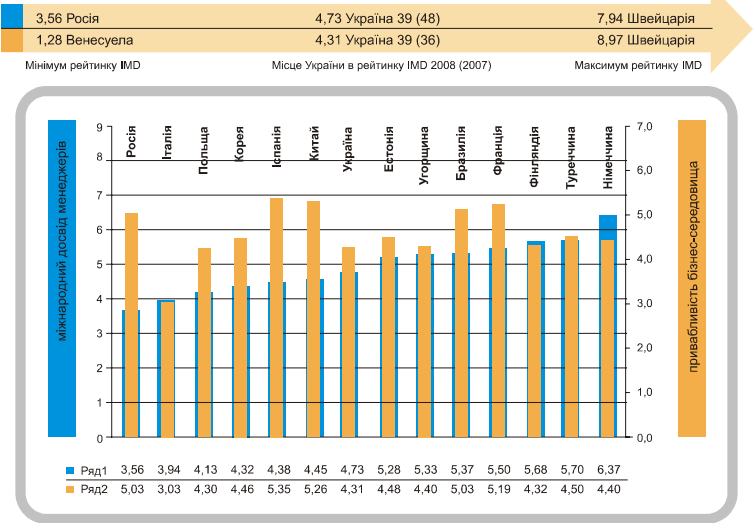
згуртованість та співпраця не є елементами людського капіталу. Вони утворюють середовище взаємодії всіх складових інтелектуального капіталу, систему їх внутрішніх та зовнішніх зв'язків.

Спільною властивістю всіх компонентів інтелектуального капіталу є спроможність приносити дохід компанії, збільшувати її активи, нарощувати ринкову вартість.

Інтелектуальний капітал перетворюється на реальне джерело ділового успіху компанії тоді, коли він використовується в контексті її бізнес-цілей і спрямовується на реалізацію обраної стратегії. Стратегічний підхід до інтелектуального капіталу надає цілісності та результативності системі його формування та використання.

Варто зазначити, що українські компанії в переважній більшості не мають чітких бізнес-та функціональних стратегій, зокрема, стратегії управління людськими ресурсами, безпосередньо пов'язаної з людським капіталом та його результатами. Їм бракує менеджерів, здатних стратегічно мислити і управляти інноваційною діяльністю. Згідно міжнародних оцінок, рівень достатності кваліфікованих управлінських кадрів корелюється з привабливістю бізнес-середовища. На жаль, за обома показниками Україна займає лише 39-е місце (рис. 1).

ПРИВАБЛИВІСТЬ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА, 2008



Джерело: IMD World Competitiveness Yearbook 2008

■ Бал свідчить про рівень достатності кваліфікованих кадрів
 ■ Бал свідчить про рівень привабливості бізнес-середовища для іноземних кадрів

Рис. 1. Міжнародні оцінки привабливості бізнес-середовища

Критична маса менеджерів не усвідомлює необхідності узгодження стратегії управління людськими ресурсами з принципами розвитку людського, структурного, ринкового та соціального капіталу. Проте лише їх інтеграція може привести організацію до успіху. Розроблена нами модель представляє стратегічний підхід до управління інтелектуальним капіталом з метою реалізації конкурентних переваг компанії (рис. 2).

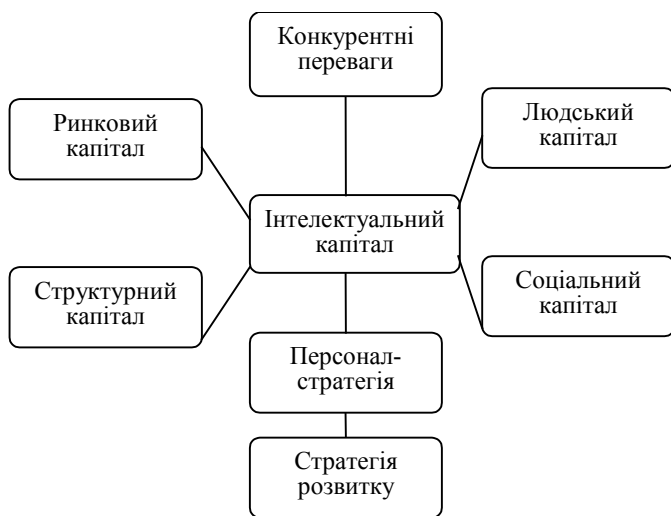


Рис. 2. Інтелектуальний капітал у стратегічному управлінні компанією

Особливостями цієї моделі є наступне. В сучасній організації інтелектуальний капітал є основним засобом реалізації стратегії розвитку та досягнення стійких конкурентних переваг. Оскільки носіями інтелектуального капіталу є люди, ефективність управління ним залежить від адекватної персонал-стратегії. З урахуванням специфіки інноваційної праці та професійно-особистісних властивостей інтелектуальних працівників управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу повинно будуватися на принципово відмінних від адміністративного менеджменту позиціях. Орієнтиром слугує діалогове та адаптивне управління, що дозволяє гнучко та творчо, з передбаченням та прозорінням у майбутнє, вести організацію в бурхливому потоці постійних змін. Внутрішніми джерелами руху інтелектуального капіталу, на наш погляд, є суперечності його базових складових. Серед них виокремимо, насамперед, діалектичне протиріччя людського та соціального

ного капіталу. На рівні людини вони взаємодіють як різні компетенції: з одного боку, здатність до творчої натхненої праці, з іншого, здатність встановлювати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі. Оскільки ж енергетичні ресурси людини обмежені, переважаюча творчості часто супроводжується недостатніми соціальними можливостями, і навпаки, брак творчих, новаторських здібностей компенсується віртуозною здатністю встановлювати й підтримувати вигідні соціальні контакти. Подібна річ виникає при взаємодії структурного та ринкового капіталу. Безліч прикладів можна навести щодо компаній, які «успішно» позиціонують на ринку сумнівну продукцію, і, навпаки, компаній, які реально створили новий продукт, проте, не маючи необхідних ринкових компетенцій, не можуть довести його до споживача. Розв'язання цих суперечностей потребує застосування відповідного інструментарію стратегічного управління. У цьому сенсі стратегія розвитку та персонал-стратегія є засобом реалізації інтелектуального капіталу.

Варто зазначити, що триада «стратегія розвитку — персонал-стратегія — стратегія управління інтелектуальним капіталом» ще не стала вектором життєдіяльності українських організацій. Значні перешкоди на шляху стратегічного управління інтелектуальним потенціалом компанії стало загострення соціально-економічної кризи в країні. Масового розповсюдження набули скорочення витрат на розвиток персоналу, зменшилися інвестиції в інноваційний розвиток. Разом з тим, компанії, які зуміли зберегти людський потенціал та інтелектуальний капітал, матимуть більші можливості для скорішого відновлення ділової активності.

Висновок. Створення і ефективного використання інтелектуального капіталу потребує радикального удосконалення систем управління підприємством, розвитку стратегічного підходу до розробки і реалізації загальної стратегії та персонал-стратегії, заснованої на компетенціях. Використання інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу компанії веде до реальних конкурентних переваг компанії на ринку, з іншого боку, застосування стратегічного інструментарію до управління інтелектуальним капіталом є неодмінною умовою його практичної реалізації.

Література

1. *Вернадский В.И.* Научная мысль как планетарное явление. — М.: Наука, 1991
2. *Колот А.М.* Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. // Україна: аспекти праці. — 2007. — № 4. — С. 4—9.

3. www.oecd.org/dsti/indcomp/Amsonf/symposium.htm
4. О. Вакульчик, Г. Ступнікер. Модель економічної діагностики інтелектуального капіталу промислового підприємства. // Економіст. 2009. — № 3. — с. 35
5. Петрова І.Л. Роль компетенцій у збалансуванні ринку праці та ринку освітніх послуг. — Ринок праці та освіта: пошук взаємодії. Під наук. ред. І.Л. Петрової. — К.: Таксон, 2007. — 200 с.

Стаття надійшла до редакції 9.06.2010 р.

УДК 331.5

В. М. Петюх, канд. екон. наук, професор,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

А. Л. Рейценштейн,
ТОВ «ЕКТІВ БІЗНЕС ГРУП»

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ РЕКРУТЕРА

АНОТАЦІЯ. *Визначено набір знань та вмінь рекрутера, охарактеризовано якості, якими повинен володіти рекрутер, сформульовано пріоритети в роботі рекрутера та принципи визначення необхідних компетенцій.*

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Компетенція, агенство, якості, характеристики, пріоритети, принципи.

АННОТАЦИЯ. *Определен набор знаний и умений рекрутера, охарактеризованы качества, которыми должен владеть рекрутер, сформулированы приоритеты в работе рекрутера и принципы определения необходимых компетенций.*

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Компетенция, агенство, качества, характеристики, приоритеты, принципы.

ANOTATION. *The set of knowledge and abilities of the specialist of recruitment, qualities which should possess the specialist of recruitment is advanced, priorities in work of the specialist of recruitment and principles of definition necessary competences are formulated.*

KEY WORDS. The competence, agency, qualities, characteristics, priorities, principles.

Розвиток економіки, який спостерігався до кінця 2008 року, спонукав і зростання ринку рекрутингових послуг. Однак на ринку цих послуг з'явилося багато агентств, які були створені тільки