

УДК 141.7: 005.336.4: 061.22

**ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ****Онищенко В., д.е.н.
Воробей Ю.***Київський національний торговельно-економічний університет*

Стаття присвячена теоретичним та практичним аспектам управління інтелектуальним капіталом (ІК) у міжнародних компаніях. Досліджуються особливості управління складовими ІК: людським, структурним та клієнтським (ринковим) капіталами. Визначено, що для приросту людського капіталу слід звернути особливу увагу на управління знаннями та креативністю компанії; для ефективного відтворення структурного капіталу необхідно сконцентруватися на НДДКР, патентній та ліцензійній діяльності, створенні та трансферті ноу-хау, франчайзинговою діяльністю, створенні ефективної інформаційної системи, на системі мотивації інтелектуальної праці та корпоративної культури інноваційного спрямування, на маркетингу світового ринку інтелектуальної продукції та послуг; для відтворення клієнтського капіталу необхідно запроваджувати концепцію маркетинг взаємовідносин та CRM технології. Автори вважають, що окрім інвестицій у відтворення інтелектуального капіталу, компанії, повинні звернути увагу на інноваційні стратегії його розвитку, а саме: технології intrapreneurship, та crowdsourcing, концепцію креативного менеджменту, концепцію крос-культурного когнітивного менеджменту Дж. Холдена.

Ключові слова: міжнародна компанія, інтелектуальний капітал, управління інтелектуальним капіталом, людський, структурний та клієнтський капітали компанії, креативний менеджмент та крос-менеджмент

UDC 141.7: 005.336.4: 061.22

**THE MANAGEMENT TECHNOLOGIES OF INTELLECTUAL
CAPITAL OF THE INTERNATIONAL COMPANIES****Onishchenko V., Dr of Econ. Sc.,
Vorobey Yu.***Kyiv national university of trade and economics*

The article is devoted to the theoretical and practical aspects of the intellectual capital management(IC) in the international companies. The peculiarities of components of intellectual capital management are investigated: human, structural and client (market) capitals. It is defined that for the growth of human capital special attention should be paid to the management of the company's knowledge and creativity. For the effective reproduction of structural capital it is necessary to concentrate on research and

development work, on patent and licensing activities, on creation and transfer of know-how, on franchising activities, on creating an effective information system, system of intellectual labor motivation and corporate culture of innovation as marketing of the worldwide market of intellectual products and services; to reproduce client capital it is necessary to implement the concept of marketing relationships and CRM technologies. The authors believe that except investments in the reproduction of the intellectual capital, companies should pay attention to the innovative strategies for its development, namely: the technologies of intrapreneurship and crowdsourcing, the concept of creative management, the concept of cross-cultural cognitive management by Holden.

Keywords: international company; intellectual capital; intellectual capital management; human, structural and client capitals of the company, creative management and cross-management

Актуальність проблеми. Ще у 1993 р. П. Друкер писав: у майбутньому знання замінять машини, капітал, сировинні матеріали і робочу силу в якості основи ведення бізнесу [1, с.431] Минуло трохи більше 20 років і можна сказати, що його прогноз став реальністю. Конкурентні переваги значної кількості компаній – поза матеріальними активами. Більш того, на сьогодні, як свідчить світова практика, «капітал-інтелект» став важливіший «капіталу-грошей». Але, це на жаль, має відношення до розвинутих країн та їх транснаціональних компаній. Україна ж, зі своїми європейськими сподіваннями, повинна прикласти максимальні зусилля, щоби посилити інтелектуальну складову відтворення свого національного продукту.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблематика інтелектуального капіталу на макро- та мікрорівнях, а також управління ним розкривається у наукових дослідженнях значної кількості науковців, серед яких можемо виділити таких: Е. Брукінга, Л. Едвінссона, Т. Стюарта та ін., а також українські фахівці: І. Голяша, І. Заліско, Є. Кузьміна, Є.Панченко, О.Хілухи та інших. Але у більшості публікацій основна увага концентрується на інвестиціях, як чиннику розвитку інтелектуального капіталу. Проте, автори вважають, що окрім інвестицій у відтворення інтелектуального капіталу, компанії, в тому числі і національні, повинні звернути увагу на інноваційні стратегії його розвитку, а саме: маркетинг взаємовідносин, CRM технології, intrapreneurship, crowdsourcing, концепцію креативного менеджменту, концепцію крос-культурного когнітивного менеджменту Дж. Холдена.

Мета роботи: дослідити технології управління інтелектуальним капіталом у міжнародних компаніях у контексті їх можливої імплементації у практику національних виробників.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 1997 р. консалтингова компанія McKinsey & Company уперше ввела у вживання термін «війна за талант» (the war for talent), тим самим визначивши рубіж переходу до нової економічної історії людства – економіки знань. Уже наступного 1998 р. Міністерство торгівлі та промисловості Великої Британії прийняло стратегію трансформації британської економіки з input driven (тобто економіки, в основі якої лежать традиційні продуктивні сили – праця, земля, машини) у knowledge driven (базується на знаннях, навичках і креативності співробітників).

Доводити сьогодні, що найважливішою конкурентною стратегією компанії є розширене відтворення інтелектуального капіталу – марна справа, це відомо всім. Підприємства інвестують у людський капітал, у широкий набір нематеріальних інноваційних активів, таких як бази даних, програмне забезпечення, патенти, проектування, нові організаційні процеси і схеми бізнес-управління, у маркетинг та комунікації з ринками. Ці нематеріальні активи становлять капітал, заснований на знаннях – інтелектуальний капітал.

Інтелектуальний капітал компанії є сукупність знань та інформації, яка отримана із зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, а також досвіду кваліфікації та мотивації персоналу, організаційних можливостей, каналів і технологій комунікацій, здатних створити додану вартість і забезпечити конкурентні переваги компанії на ринку.

Інтелектуальний капітал створюють: 1) людський капітал, 2) структурний, 3) клієнтський (ринковий) [2]. Такий поділ практичний тим, що кожна складова може бути певним чином бути оцінена, а також тим, що для кожної можливо розробити специфічні методи та моделі управління, які у сукупності визначають управління інтелектуальним капіталом компанії.

Управління людським капіталом передбачає управління знаннями персоналу корпорації, у якому можна виокремити три основні аспекти – добування знань, їх систематизація та розповсюдження. Сучасні компанії мають можливість вибирати один із кількох підходів до управління

знаннями, що відповідають їхнім цілям. До таких підходів можна віднести:

- збір, зберігання та розповсюдження інтелектуальних активів таких, як авторське право, патенти, ліцензії;
- збір, систематизація і розподіл нематеріальних інтелектуальних активів, таких, як професійний досвід, творчі рішення тощо;
- створення інтелектуального середовища навчання, де працівники згодні ділитися з іншими тими знаннями, якими самі володіють, перетворювати їх у суспільне надбання і використовувати його для напрацювання нових знань.

Управління знаннями являє собою сукупність стратегій, що націлені на:

- збільшення цінності наявної інформації шляхом збирання, фільтрації, синтезу, узагальнення, збереження, пошук і розподіл матеріальних і нематеріальних знань;
- розробка профілів у базі знань, забезпечення доступу до них співробітників;
- створення інтерактивного середовища навчання, де працівники мають можливість обмінюватися знаннями та використовувати отримані знання для набуття нових знань та нарощувати банк знань компанії.

Управління структурним капіталом компанії базується на управлінні його підсистемами, а саме: управління НДДКР, управління патентною та ліцензійною діяльністю, створенням та трансфером ноу-хау, управління франчайзинговою діяльністю, управління створенням та функціонуванням інформаційної системи, оптимізація організаційної структури, системи управління маркетингом, системи мотивації інтелектуальної праці та корпоративної культури в контексті їх впливу на створення та реалізацію на міжнародних ринках інтелектуальної власності.

На нашу думку, основою управління клієнтським капіталом має бути *маркетинг взаємовідносин*. З приводу методології маркетингу взаємовідносин важливу тезу сформулювала відомий російський фахівець О. Третьяк, яка відзначає: якщо в основі класичного маркетингу була визнана процедура обміну товарами, то маркетинг взаємовідносин - це більш детальний опис механізму, пов'язаний з детальним відтворенням процедури купівлі-продажу та управлінських рішень, які їх

супроводжують. З огляду на те, що в основі маркетингу є процедура узгодження виробленого та споживчого блага, то ця координація є сутністю взаємовідносин між різними суб'єктами ринкової взаємодії, то більш детально передбачається відтворити цю координацію, знайти закономірності її здійснення, своєрідність відносин, які виникають під час її здійснення [3, с. 24].

В останні роки багато міжнародних компаній вбачають можливості росту у активному формуванні лояльності споживачів до себе. Іде боротьба не тільки з конкурентами, а боротьба за клієнтів, більш того, "боротьба за "неклієнтів".

Вітчизняному бізнесу необхідно розуміти, що успішні міжнародні компанії включають, так би мовити, у свій склад споживачів. Вищою формою співпраці зі споживачами є створення «мереж споживачів», використовуючи різні методи, особливо Інтернет-мережу. Це дозволяє контролювати через механізми узгодження ринок, визначати його параметри на перспективу, здійснювати активну маркетингову політику, передбачати та формувати нові потреби та нові ринки, в кінцевому рахунку, формувати нові конкурентні переваги.

Методологічною основою, так би мовити, таких систем є намагання виробника (принаймні, наміри) створити механізм спільного зі споживачем створення цінностей. Такий підхід формує "відчуття причетності" до бізнесу пересічних споживачів, яке надійно їх залучає у сферу корпоративного впливу і, таким чином, компанія може використовувати їх ресурси для підсилення свого конкурентного потенціалу. У такому контексті "клієнти" стають об'єктом менеджменту і, в той же час, в певній мірі, його суб'єктом. До речі, саме про таку концепцію говорять К. Прахалад і В.Рамасвами [4, с.7] і яку детально розглянула Н. Тарнавська[5].

Цим цілям слугують CRM технології (Customer Relationship Marketing / Management). CRM – націлена на побудову стійкого бізнесу концепція і бізнес-стратегія, ядром якої є «клієнто - орієнтований» підхід. Стратегія заснована на використанні управлінських і інформаційних технологій, за допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх клієнтів і використовує її на користь свого бізнесу шляхом вибудовування взаємовигідних відносин з клієнтами. Забезпечуються участь, принаймні віртуальна, споживача в діяльності компанії, його

вплив на процес створення, виробництва і сервісного обслуговування продукту.

Досвід показує, що в інтелектуальному розвитку компанії багато непередбачуваного і формально управляти цим процесом практично неможливо. Спроби займатися відтворенням інтелектуального капіталу у жорсткому, плановому порядку, як правило, не приносить успіху. Натхнення й творчість не формалізуються. Але можливо і необхідно організувати діяльність, яка буде сприяти творчості: залучення творчих осіб, формування творчих колективів, постійний моніторинг науково-технічного прогресу, ринку інтелектуальної власності, передбачення змін у цінностях і потребах, відстеження джерел інноваційних можливостей усередині країни, галузі, корпорації (несподіваний успіх, нагальна потреба модернізації, зміни у галузевій структурі) і поза нею (демографія, зміна настроїв та сприйняття, нові наукові знання). Тобто, необхідно організувати активну *корпоративну інноваційну систему*, що, по-сутті, і роблять IBM, Microsoft, Apple та інші.

Важливу роль у цій моделі відіграє *корпоративна інноваційна культура*, яка формується й підтримується інноваційними лідерами і включає цінності компанії, креативну поведінку членів груп, творчі ресурси й процеси, успіх і мікроклімат. У 80 рр. ХХ ст.. з'явився спеціальний термін – *intrapreneurship* (підприємництво усередині компанії). Йдеться про процес розвитку нових продуктів, послуг і напрямів у рамках існуючого бізнесу безпосередньо співробітниками компанії. Як показують результати опитувань корпоративного сектора останніх років, проведених у США, Азії та європейських країнах, до 80% респондентів переконані: стимулювання «підприємницького духу усередині компанії» веде до «інноваційного осяяння» й підвищення ефективності бізнесу[6]. Згадаємо у цьому контексті П. Друкера, який відзначав, що «...суть підприємницького менеджменту у створенні підприємницького клімату в компанії, системній оцінці діяльності на інноваційному фронті, у конкретних змінах в організаційній структурі, кадрах, оплаті праці та стимулах, а не в захопленні наукомісткими виробництвами»[7, с.27].

Підхід *intrapreneurship* ось уже кілька десятиків років є невід'ємним елементом стратегії найбільших світових корпорацій, таких як IBM, Microsoft, Google, 3M, Ford, SAP, Honda та інших. Корпорації приділяють

усе більше уваги вибудовуванню інноваційних регламентів, створенню центрів R & D, розробці систем стимулювання інноваційності персоналу – інакше кажучи, створюють свій «усередині капітал». Співробітники фактично стають підприємцями у рамках своєї компанії. Роботодавець залучає їх до процесу роботи над перспективними ідеями й проектами, використовуючи їхній потенціал, контакти, знання для реалізації нових зачинань. Дуже часто це відбувається у тих компаніях, які мають на меті захопити нові сегменти ринку, істотно підвищити ефективність бізнесу, створити нову конкурентну перевагу. Такі цілі можуть бути актуальні для будь-якої фірми. А результативність залежить лише від уміння менеджменту донести до такого інноваційного персоналу важливість ідеї і цінність для компанії їхньої участі в її реалізації.

Міжнародні компанії усе частіше застосовують для вирішення проблем зростання кваліфікації та націленості персоналу на інноваційний підхід до своєї роботи нові інформаційні технології, інтернет-мережі тощо, наприклад, технологію *краудсорсингу*. Краудсорсинг (*crowdsourcing*, *crowd* – «натовп» і *sourcing* – «використання ресурсів») – це мобілізація ресурсів людей за допомогою інформаційних технологій з метою вирішення завдань, котрі стоять перед бізнесом, державою і суспільством у цілому.

У 2006 р. термін «Краудсорсинг» (*crowdsourcing*) був сформульований редактором журналу «Wired» Джеффом Хау (Jeff Howe) у статті під назвою «Схід Краудсорсинг» (*The Rise of Crowdsourcing*) [8]. Краудсорсинг нині активно розвивається у якості моделі для вирішення будь-якого виду проблем і завдань, що стоять як перед бізнесом, так і перед державою й суспільством у цілому. У рамках парадигми краудсорсингу вирішення завдання передається розподіленій і дуже численній групі людей, за рахунок чого вартість та час досягнення результату радикально знижуються.

Одним з перших прикладів краудсорсингу було складання Оксфордського Англійського Словника (*Oxford English Dictionary*). Тоді видання звернулося до громадськості з проханням надіслати варіанти термінів з їхніми потенційними варіантами використання. Як результат, за період у 70 років було отримано понад 6 млн. листів. Краудсорсинг отримав широке розповсюдження в Інтернеті. Приклад: формування Вікіпедії та інших словників і енциклопедій. Існує безліч способів його

застосування, котрі різняться як за тематикою й виду отриманого результату, так і за категорією людей, що залучаються.

Краудсорсинг має великий потенціал, який може бути використаний для роботи з персоналом компанії. Він не тільки дозволяє розповсюджувати інформацію про певні розробки та плани компанії, але й залучати персонал до активної співпраці у прийнятті рішень щодо діяльності компанії і, таким чином, зацікавлювати їх у результатах праці.

За допомогою технології краудсорсингу компанія отримує можливість не лише значно поліпшити свою діяльність, але й визначити перспективи подальшого розвитку, які зможуть задовольнити персонал, стимулювати його реалізувати та ініціативи, які робітники самі собі визначили.

Персонал, котрий бере участь у краудсорсингу, у подальшому буде зацікавлений реалізовувати власні ідеї та пропозиції, працювати з віддачею. Тим самим краудсорсинг мотивує персонал до кращого виконання роботи і сприяє розвитку та реалізації людського капіталу компанії.

Більш того, залучення до участі у рішення певних проблем (проектів) компанії широкої громади дозволяє компанії визначати для себе потенційних працівників з високим рівнем креативності і, таким чином, економити ресурси.

Відзначимо: технології краудсорсингу використовуються для реалізації так званих стратегій відкритих технологій, які усе частіше використовують міжнародні інноваційні компанії і, таким чином, створюють умови для участі у інноваційному процесі широкого кола зацікавлених осіб, у тому числі як свого персоналу, так й інших людей. Це надає можливості без істотних інвестицій створювати умови для нарощування людського та інтелектуального капіталу компанії.

Як показують дослідження, широкого втілення у транснаціональних корпораціях набула так звана концепція креативного менеджменту. Наприклад, Т. Галахова трактує його як «...локальну крос-культурну систему управління знаннями (талантами) організації.., як особливу функціональну конфігурацію управлінських процесів, а саме креативне прогнозування і планування, креативну організацію, креативну мотивацію, креативне керівництво, креативний контроль» [9, с.7]; В. Журавльов розуміє під креативним менеджментом управління

людьми, яке націлене на максимальне розкриття творчих здібностей, талантів тощо для того, аби генерувати нові ідеї, нові рішення тощо [10, с.38]. Тобто, по-суті, креативний менеджмент націлений на створення креативного колективу.

Але, у цьому контексті слід зауважити: створити креативний колектив проблема надзвичайно складна, оскільки креативні люди, як свідчить історія, не можуть працювати у колективі у звичному для пересічних людей розумінні. Нагадую, що креативність людини полягає у її здатності до генерування принципово нових ідей, до прийняття нестандартних рішень тощо. Ця здатність надана людині природою, Богом від народження, вона не формується в університетах, освіта – це огранка природного алмазу (таланту), який перетворюється у діамант. Колектив не може бути креативним, якщо у ньому немає такої людини. Виникає питання: чи можна говорити про креативність у контексті колективу, коли одна людина визначає успіх проекту? До того ж, якщо мати на увазі креативний менеджмент – то це означає, що саме менеджери повинні бути креативними людьми, котрі можуть знайти креативних людей (яких, до речі, дуже мало) і стимулювати та організувати їхню діяльність у необхідному для компанії напрямі. У тому й полягає складність «креативного менеджменту». Прикладом такого менеджменту є проект США по створенню ядерної зброї «Манхеттен», до якого були залучені видатні вчені різних національностей, більша частина котрих імігрувала з Європи, що була охоплена війною (А. Ейнштейн, М. Борн, Л. Гейзенберг, Е. Фермі та інші видатні особи). Цим шляхом пішов і СРСР при реалізації ядерних та космічних програм. Безумовно, нині великі компанії не жалкують грошей на виявлення, «огранку» та залучення до себе обдарованих людей. Тобто, необхідно розуміти, що системне застосування креативного менеджменту прерогатива великих компаній. Але це може бути спочатку і зовсім мала компанія, за умови, якщо її заснувала креативна людина, скажімо, така людина як Г. Форд чи Б. Гейтс. До речі, вони й не здогадувалися про можливість створення концепції креативного менеджменту.

Підкреслимо ще раз: для формування креативного потенціалу компанії необхідно створити особливий корпоративний клімат, який би приваблював таланти, створював умови для прояву їх ідивідуальної ідентичності та направляв реалізацію їхнього потенціалу у творче русло.

До того ж, креативні особи концентруються в особливих містах, де вони мають значні шанси зустріти подібних до себе, де у них є вибір сфер застосування свого таланту, тобто де є умови для їхнього непересічного існування. Саме про це говорить Р. Флоріда і саме цю обставину необхідно враховувати компаніям при формуванні «креативного» колективу: «Креативні професіонали ... живуть там, де їм подобається, і надають перевагу центрам творчої активності. Креативність завжди цвіла пишним цвітом у певних місцях – від класичних Афін і Риму до Флоренції епохи Медичі та елизаветинського Лондона і аж до Грінвіч-Вілідж та району затоки Сан-Франциско» [11, с.22]. До речі, саме ця обставина і є основою успішності територій «кремнієвих долин», відомих університетських центрів Європи та США.

На практиці компанії, які досягли успіху у сфері інноваційного розвитку, докладають значних зусиль, аби створити середовище для творчості й розробити певні регламенти (моделі) спонукання до неї. Необхідно зауважити, що формальні й регламентні підходи до формування інноваційної діяльності будь-якого колективу не є запорукою успіху. Необхідно створити умови, коли людина природно розкриває свої творчі можливості. У цьому контексті *соціокультурні фактори* стають усе більш вагомими у нарощуванні інноваційного потенціалу компаній. Суть питання полягає у тому, що ТНК створюють *соціальні передумови для інноваційної діяльності свого персоналу*. Приклади компаній, які зробили інновації імперативом свого бізнесу, демонструють: такі методи, як надання часу співробітникам для самостійного творчого пошуку, створення сприятливої творчої атмосфери, матеріальне і соціальне заохочення тощо мають помітні результати.

Нарощуванню інтелектуального потенціалу компанії, формуванню його параметрів адаптованих до діяльності компанії, сприяє її *корпоративна культура* – як система цінностей і переконань, які розділяє кожен працівник фірми [12, с.129]. Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і надає можливість прогнозувати її реакцію у критичних ситуаціях. Вона дає змогу неформальному обміну знаннями й формує платформу для оптимізації крос-культурних проблем.

Сутність корпоративної культури у системі управління людським капіталом визначають: загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра тощо) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і так далі); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та інше) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства, націленість на здобуття нових знань та професіональний розвиток тощо).

Метою корпоративної культури, у контексті управління людським капіталом компанії, є формування інноваційного спрямування поведінки персоналу. Для досягнення цієї мети у процесі управління персоналом компанії вирішують наступні завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до діяльності підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу у досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу на підприємстві;
- делегування відповідальності.

Міжнародні компанії приділяють значну увагу формуванню корпоративної культури, але, на відміну від суто національних, вони мають у цьому напрямі набагато складніші проблеми, рішення яких потребує виваженого підходу у контексті крос-культурного менеджменту. А саме, вони розглядають управління з позицій крос-культурного менеджменту, не лише як уникнення конфліктів та налагодження ефективної спільної роботи, а й як засіб формування нових знань компанії, як найбільш цінного ресурсу компанії. Таку концепцію крос-культурного менеджменту запропонував Дж. Холден. На його думку, завданнями крос-культурного менеджменту є вибудовування глобальних мереж, організаційне навчання і *когнітивний менеджмент*. На відміну від традиційного розгляду культури у термінах національно-специфічних «сутностей» та антагоністичних «відмінностей», Дж. Холден описує її як форму організаційного знання і основу компетенції компанії [13].

Особливий акцент в управлінні культурно неоднорідним колективом організації має бути поставлений на розвитку взаємодії членів колективу, інтеграції їхніх суб'єктивних знань, спільному використанні і творчому створенні нових знань. *Необхідно зробити особливий наголос на тому, що сучасні міжнародні компанії, займаючись питаннями крос-культурного менеджменту, думають не про існуючі відмінності, а про подібності, на основі яких можна побудувати сумісну роботу.* І цим подібним є: освіта, професіоналізм та фундаментальні цінності усіх людей, незалежно від їхньої національності, та, як говорив Аристотель, природне прагнення людини до знань.

Транснаціональні компанії активно спонсорують численні міжнародні проекти, мета яких залучити талановиту молодь різних країн до проходження, так би мовити, «курсу молодого бійця» – із можливим запрошенням у подальшому на роботу. Йде активний тотальний пошук талантів, на кшталт професійного спорту. Низка таких програм активно діє в Україні. Наприклад, програма Global Citizen дозволяє студентам взяти участь у різних соціальних проектах, надає можливість спробувати себе у ролі викладача, тренера чи консультанта. Програма Global Talent дозволяє отримати практичний досвід роботи у різних галузях, пройти стажування на базі однієї з відомих міжнародних компаній. Програма Global Entrepreneurs – дозволяє стажерам стати учасниками стартапів з різних країн.

Висновки. Стаття присвячена теоретичним та практичним аспектам управління інтелектуальним капіталом у міжнародних компаніях. Досліджено особливості управління складовими інтелектуального капіталу компанії (людським, структурним та клієнтським (ринковим) капіталами). Визначено, що необхідно запроваджувати концепцію маркетинг взаємовідносин та CRM технології для: приросту людського капіталу слід звернути особливу увагу на управління знаннями та креативністю компанії; ефективного відтворення структурного капіталу необхідно сконцентруватися на НДДКР, патентній та ліцензійній діяльності, створенні та трансферті ноу-хау, франчайзинговою діяльністю, створенні ефективної інформаційної системи, на системі мотивації інтелектуальної праці та корпоративної культури інноваційного спрямування, на маркетингу світового ринку інтелектуальної продукції та послуг; відтворення клієнтського капіталу.

Автори вважають, що окрім інвестицій у відтворення інтелектуального капіталу, компанії повинні звернути увагу на інноваційні стратегії його розвитку, а саме: технології intrapreneurship, та crowdsourcing, концепцію креативного менеджменту, концепцію крос-культурного когнітивного менеджменту Дж. Холдена.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2008.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал : пер. с англ. / Э. Брукинг ; под. ред. Л.Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001.- 288с.
3. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления / О. А. Третьяк. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 403 с.
4. Прахалад К.К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. К.: Видавництво О.Капусти (підрозділ «Агенція «Старт»), 2005.
5. Тарнавська Н. Новітні прояви конкуренції в суспільстві, яке базується на знаннях // Економіка України – 2008р. - №2 – С.4-16
6. Широкова Г. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса / Г. Широкова, В. Сарычева, Е. Благоев, А. Куликов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gsom.spbu.ru/files/en/upload/eship/news/1-R-2008.pdf>
7. Друкер П. Бизнес и инновации : пер. с англ. / П. Друкер. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009.
8. Howe J. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. Crow Publishing Group, 2009.
9. Галахова Т.О. Креативний компонент у менеджменті міжнародних компаній : автореф. дис ... канд. екон. наук / Т.О. Галахова. – Київ : КНЕУ, 2015. –19 с.
10. Журавлев В.А. Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества / В.А. Журавлев // Креативная экономика. – 2008. – № 4 (16). – С. 38 – 52 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://old.creativeconomy.ru/articles/3019/>
11. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – М.: «Классика-XXI», 2007.
12. Варданян И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И.С. Варданян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 129–141.
13. Холден Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / Дж. Холден. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.