

**Литература**

1. Али, С. С. Продукты исламского фондового рынка. Развитие и проблемы [Текст] / С. С. Али // Периодическое издание. – 2005. – № 9.
2. Аннаев, А. Российские инвесторы не доросли до СОИ [Текст] / А. Аннаев // Устойчивый бизнес. – 2011. – Режим доступа: <http://csrjournal.com/2941-rossiyskie-investory-ne-dorosli-do-soi.html>
3. Воротилов, А. Исламское финансирование проникает на рынок РК [Текст] / А. Воротилов // Forbes. – 2014. – Режим доступа: [http://forbes.kz/finances/markets/islamskoe\\_finansirovanie\\_pronikaet\\_na\\_ryinok\\_kazahstana](http://forbes.kz/finances/markets/islamskoe_finansirovanie_pronikaet_na_ryinok_kazahstana)
4. Искаков, С. Мировой рынок исламских ценных бумаг [Текст] / С. Искаков // Банковское дело. – 2010. – № 8. – С. 50–51.
5. Калимуллина, М. Э. Британский опыт развития исламских финансовых продуктов: проблемы и достижения [Текст] / М. Э. Калимуллина // Финансы. – 2010. – № 9. – С. 73–74.
6. Ярыгина, И. З. Проблемы и перспективы исламского финансирования в России [Текст] / И. З. Ярыгина // Проблемы международных валютно – кредитных и финансовых отношений. Финуниверситет. – 2012.
7. Малашенко, А. Исламская альтернатива и исламистский проект [Текст]: монография / А. Малашенко. – М.: Весь мир, 2006. – 221 с.
8. Ярыгина, И. З. Банковские системы и банки в условиях глобализации [Текст] / И. З. Ярыгина. – М.: Финуниверситет, 2011. – 349 с.
9. Mihalik, M. Debt is Slavery and 9 Other Things I Wish My Dad Had Taught Me About Money [Text] / M. Mihalik. – October Mist Publishing, 2007. – 128 p.

10. Организация бухгалтерского учета и аудита исламских финансовых институтов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aaofifi.com>

**References**

1. Ali, S. S. (2005). Produkty islamskogo fondovogo rynka. Razvitie i problemy. Periodicheskoe izdanie, 9.
2. Annaev, A. (2011). Rossijskie investory ne dorosli do SOI. Ustojchivyj biznes. Available ta: <http://csrjournal.com/2941-rossiyskie-investory-ne-dorosli-do-soi.html>
3. Vorotilov, A. (2014). Islamskoe finansirovanie pronikaet na ryinok RK. Forbes. Available at: [http://forbes.kz/finances/markets/islamskoe\\_finansirovanie\\_pronikaet\\_na\\_ryinok\\_kazahstana](http://forbes.kz/finances/markets/islamskoe_finansirovanie_pronikaet_na_ryinok_kazahstana)
4. Iskakov, S. (2010). Mirovoj ryinok islamskih cennyh bumag. Bankovskoe delo, 8, 50–51.
5. Kalimullina, M. Je. (2010). Britanskij opyt razvitija islamskih finansovyh produktov: problemy i dostizhenija. Finansy, 9, 73–74.
6. Jarygina, I. Z. (2012). Problemy i perspektivy islamskogo finansirovanija v Rossii. Problemy mezhdunarodnyh valjutno – kreditnyh i finansovyh otnoshenij. Finuniversitet.
7. Malashenko, A. (2006). Islamskaja al'ternativa i islamistskij proekt. Moscow: Ves' mir, 221.
8. Jarygina, I. Z. (2011). Bankovskie sistemy i banki v uslovijah globalizacii. Moscow: Finuniversitet, 349.
9. Mihalik, M. (2007). Debt is Slavery and 9 Other Things I Wish My Dad Had Taught Me About Money. October Mist Publishing, 128.
10. Organizacija buhgalterskogo ucheta i audita islamskih finansovyh institutov. Available at: <http://www.aaofifi.com>

*Рекомендовано к публикации д-р экон. наук, профессор Туруев И. Б.  
Дата поступления рукописи 26.01.2016.*

**Ярыгина Ирина Зотовна**, доктор экономических наук, профессор, кафедра «Мировые финансы», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, пр. Ленинградский, 49, г. Москва, Россия, 125993  
E-mail: [jiz4@yandex.ru](mailto:jiz4@yandex.ru)

УДК 005.336.4: 658.1 (477)

DOI: 10.15587/2313-8416.2016.60270

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© А. О. Осаул

*У статті досліджено основні рівні управління інтелектуального капіталу підприємства. Наведено характерні особливості управління інтелектуальним капіталом підприємства. Встановлено цілі та переваги наявної системи менеджменту інтелектуального капіталу та вказано шляхи її вдосконалення. Розрізнено та охарактеризовано явні та неявні знання підприємства як важливі невід'ємні ресурси інтелектуального капіталу*

**Ключові слова:** економіка знань, інтелектуальний капітал, знання, управління інтелектуальним капіталом, довіра, корпоративна культура, стратегічне управління

*The main levels of the enterprise's intellectual capital management are analyzed in the article. The distinctive peculiarities of the enterprise's intellectual capital management are mentioned. Goals and benefits of the intellectual management system are determined. The ways of their improvement are pointed out. Implicit and explicit knowledge as an important integral intellectual capital resources are divided and characterized*

**Keywords:** knowledge economy, intellectual capital, knowledge, intellectual capital management, trust, corporate culture, strategic management

### 1. Вступ

Сучасне підприємство функціонує в умовах необхідності гарантування його безпеки, стійкості, довгострокової присутності на ринку. В умовах нестабільності, мінливого бізнес-середовища питання гнучкості використовуваних ресурсів та швидкого реагування на ринкові виклики стають вкрай нагальними для менеджменту організацій. Розв'язання таких питань дає можливість інтегрувати діяльність підприємств у мережу швидко зростаючих місцевих, національних та міжнародних ринків. Одним із ключових питань підсилення конкурентної позиції підприємства є визначення, формування, нагромадження та управління головною цінністю підприємства – інтелектуальним капіталом.

### 2. Постановка проблеми

Управління інтелектуальним капіталом підприємства являє собою невід'ємну частину загальної системи управління. Це процес та структура, які використовують, щоб здійснювати два види діяльності – “створення вартості” та “використання вартості” будь-якої організації. На сучасному етапі розвитку економіки, заснованої на знаннях відбувається поглиблення інтеграції управління інтелектуальним капіталом підприємства, а саме максимальне інвестування нематеріальних ресурсів та енергії в розвиток підприємства. Результатом прийняття підприємством практики управління інтелектуальним капіталом є виробництво більшої кількості комерційно успішних інтелектуальних активів з високою доданою вартістю. Управління орієнтоване на знання включає збір, організацію та ефективну експлуатацію нагромадженої “мудрості” підприємства.

### 3. Літературний огляд

Огляд літератури з питань управління знаннями та інтелектуальним капіталом дає підстави для визначення наступних підходів до управління інтелектуальним капіталом підприємства: формулювання стратегічного бачення використання інтелектуального капіталу підприємства; запровадження моделей управління з метою інтенсифікації координації знань; використання переваг координації знань для оптимізації інноваційних процесів нових товарів або послуг; розробка програм ліцензування, встановлення партнерських стосунків з метою максимізації бізнес-можливостей на основі ефективного використання інтелектуального капіталу з високою ринковою вартістю; бенчмаркінг як інструмент вимірювання ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємства та постановки об'єктивних цілей його зростання. Згідно з поглядами Марра успіх сучасного підприємства, діяльність якого базується на інтелектуальному капіталі може бути забезпечений виключно ефективним управлінням головною цінністю підприємства. Запропоновані Барром принципи управлінського обліку лежать в основі успішного управління інтелектуальним капіталом підприємством [1]. В'єдма-Марті вважає, що поглиблена інтеграція діяльності підприємств як суб'єктів економіки знань вимагає нового методичного підходу до стратегічно-

го управління підприємства та аналізу бізнес стратегій розвитку. Ґрунтовним базисом розвитку сучасного підприємства виступають модернізована стратегічна думка в сфері менеджменту, а саме ресурсний підхід та підхід, заснований на бізнес діяльності [2]. Дінг та Лі акцентують увагу на важливості підсилення значущості управління ресурсами знань підприємства, внутрішнього та зовнішнього менеджменту корпоративного знання, управління внутрішніми та зовнішніми знаннями, зміцнення сукупних ресурсів знань шляхом вдосконалення системи стажування персоналу, впровадження зваженої системи розподілу та спільної участі в управлінні [3].

### 4. Мета та задачі дослідження

Метою статті є дослідження та обґрунтування місця та ролі ресурсу знань у процесі створення, примноження та управління інтелектуальним капіталом підприємства. Досягнення поставленої мети конкретизоване в наступних завданнях, а саме: визначити взаємозв'язок між управлінням інтелектуальним капіталом підприємства та конвертованістю капіталу, інформаційним, фінансовим менеджментом, управлінням виробництвом та маркетингом; встановити пріоритетність інвестування в людський та інтелектуальний капітал з метою запобігання зниження ринкової вартості підприємства, “витікання умів”.

### 5. Необхідність та особливості управління інтелектуальним капіталом підприємства

Управління інтелектуальним капіталом підприємств базується на гетерогенному ресурсі – знаннях [4]. Таким чином, невід'ємною складовою частиною управління інтелектуальним капіталом є управління знаннями. Управління знаннями являє собою потік, спосіб передачі, інструмент комунікацій із зовнішнім середовищем організації, тобто механізм підсилення інтелектуального капіталу підприємства. Тим не менш, управління інтелектуальним капіталом, це не лише управління знаннями, але й алгоритм розповсюдження механізму управління знаннями: менеджмент нарощування знанневого потенціалу, підвищення цінності знань та вартісна оцінка інтелектуального капіталу. Тому управління інтелектуальним капіталом слід розглядати як процес, який складається з трьох основних рівнів: основного, експансіоністського, стратегічного. На основному рівні управління знаннями започатковує знанневу основу розповсюдження інтелектуального капіталу шляхом асиміляції зовнішніх знань, інтеграції внутрішнього знання, створення нового знання. На експансіоністському рівні може бути здійснено підвищення вартості інтелектуального капіталу підприємства шляхом його розповсюдження, що в кінцевому випадку може призвести до підвищення цінності підприємства в цілому. Управління інтелектуальним капіталом підприємства як підсистема загальної системи управління підприємством має відповідати загальній стратегії розвитку компанії та здійснювати відповідне регулювання напрямків діяльності згідно загальноприйнятій на підприємстві.

Управління інтелектуальним капіталом підприємств має низку особливостей у порівнянні з іншими видами функціонального управління організацій, а саме:

1) на відміну від управління знаннями об'єктом управління інтелектуальним капіталом підприємства є знання конвертовані в капітал. Знаннєвий менеджмент є основою управління інтелектуальним капіталом підприємства. Відсутність можливості конвертації знань у капітал призводить до втрати значущості процесу управління як такого.

2) На відміну від управління інформацією, в основі якого лежить управління явними знаннями підприємства, управління інтелектуальним капіталом підприємства пов'язане з внутрішніми знаннями, стимулюванням робітників до створення та обміну накопиченими внутрішніми знаннями, що наразі являють собою ключовий ресурс розвитку економіки заснованої на знаннях.

3) На відміну від управління активами, об'єктом управління інтелектуальним капіталом підприємства є нематеріальний капітал підприємства. В міру зростання ролі знанневих активів, зростає й практична значущість управління інтелектуальним капіталом підприємства.

4) Вплив на фінансовий менеджмент. Впровадження управління інтелектуальним капіталом підприємства містить і фінансовий контроль показників загальної системи внутрішніх знань підприємства. Крім того, того менеджмент підприємства потребує відповідної фінансової інформації щодо стану інтелектуального капіталу підприємства, основних напрямків його розвитку, необхідних для прийняття своєчасних управлінських рішень.

5) Вплив виробничого менеджменту. Платформа обміну знаннями як частина системи управління інтелектуальним капіталом підприємства може ефективно підпорядковуватися іншим функціональним підрозділам підприємства, а персонал може брати участь у прийнятті рішень у рамках структури виробничого менеджменту.

6) Вплив управління маркетингом. Управління інтелектуальним капіталом підприємства має потенціал зменшення бар'єрів між підприємством та зовнішнім середовищем. Споживачі та постачальники в сучасних ринкових умовах можуть не лише пасивно приймати умови постачання підприємства, але й брати активну участь у прийнятті маркетингових рішень організацій. В результаті великі промислові підприємства обирають мережеві способи дистрибуції кінцевого продукту.

Управління інтелектуальним капіталом приносить достатні переваги підприємствам, у тому числі великим підприємствам у сфері машинобудування, а саме скорочує час між появою ідеї та її реалізацією, заощаджує витрати та економить капіталовкладення, відновлює структурний та організаційний капітал, продукує вищу додану вартість завдяки покращенню коопераційних функцій, створенню нових цінностей, асоціацій та комбінацій ресурсів та продуктів. Тому, управління інтелектуальним капіталом підприємства може бути визначено як експансіоністське, стимулю-

вальне та високо ціннісне управління знаннями, що розглядається як ключовий елемент управління підприємством, підпорядкований загальній стратегії розвитку. Якщо підприємства прагнуть отримати додаткові переваги у ринковій конкуренції, вони мають не лише впроваджувати продуктові інновації, використовувати маркетингові канали розподілу, але й вдосконалювати науковий потенціал ринку та виготовленого продукту, особливо в сфері культивування та управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Метою управління інтелектуальним капіталом підприємств машинобудування є розпізнавання, доступність, використання та розповсюдження інтелектуальних капіталів, підсилення виготовлення високоцінних продуктів підприємствами [5]. Управління масштабом інтелектуального капіталу містить такі невід'ємні складові як концентрація управління знанневими ресурсами підприємства; концентрація внутрішнього та зовнішнього управління знаннями підприємства; концентрація управління внутрішніми та зовнішніми знаннями; концентрація загальної кількості талантів, акумульованих на підприємствах шляхом освітнього тренування; впровадження раціональної системи дистрибуції та заохочення.

Ресурси знань сконцентровані на підприємстві базуються на інформації та технологіях, можуть бути багаторазово використані, являють собою потенціал зростання добробуту. Зазвичай підсилення управління знанневими ресурсами підприємств машинобудування включає три основні компоненти, а саме нематеріальні активи, створені та використані підприємствами (бренди, репутація, канали розподілу, технічні потоки, способи та методи управління, інформаційні мережі), інформаційні ресурси (інформація про управління підприємствами, необхідна для функціонування інформаційних мереж), інтелектуальні ресурси (знання, що використовуються підприємствами й є втіленими в людському капіталі підприємства, а також способи їхнього креативного використання). Очевидним є факт, що саме знанневі ресурси приносять підприємствам більші ринкові можливості та нові рівні добробуту. Завдяки тому, що роль знанневих ресурсів у процесі стабілізації становища та розвитку сучасних підприємств стає більш вагомим, управління знанневими ресурсами стало невід'ємною складовою управління підприємством у цілому, а також взаємодоповнює та функціонально збагачує управління людськими ресурсами, виробничий менеджмент, маркетинговий менеджмент, захист інтелектуальної власності, зв'язки з громадськістю, технологічний та інформаційний менеджмент. Управління знанневими ресурсами на підприємстві має за мету пропонування нового методичного підходу до гармонізації внутрішнього середовища ведення бізнесу, підтримку формування, розповсюдження та споживання знань працівниками, підсилення ключових конкурентних переваг підприємства [6, 7]. Зазвичай управління знанневими ресурсами включає в себе такі підсистеми як організаційна система та виробничі стандарти збору, споживання та трансферу знань, сформованих на підприємстві; інвестиційний менеджмент знанневих ресурсів (тренування найманих працівни-

ків, впровадження інформації та технологій); вдосконалення іміджу підприємства; запровадження банку знань з метою більш ефективного обміну знаннями, інновацій у процесі інтеграції формування знань, їхнього перетворення на кінцевий продукт та процесу виробництва; захист інтелектуальної власності; вимірювання кінцевого результату діяльності; розподіл прибутку; вимірювання та оцінка знанневих ресурсів підприємства.

Загальне управління знаннями ґрунтується на управлінні неявними та явними знаннями підприємства [8]. Управління неявними знаннями, що зазвичай представлені в формі креативного підходу до виконуваних функціональних обов'язків, ідей; є невід'ємною частиною людського капіталу, адже неявні знання існують в умах найманих працівників, містять наступні елементи, такі як формування, передача, нагромадження та застосування знань усередині підприємства. Такий тип управління знаннями підприємства покликаний створювати середовище, що здатне генерувати, передавати цінні знання найманим працівникам, запроваджувати інформаційну мережу зручну для користування знаннями працівниками на підприємстві, втілювати стимулювальні заходи в рамках політики підтримки інтелектуального капіталу підприємства, спрямовані на обмін знаннями між робітниками, створення баз знань, патентних баз даних, спрямованих на збереження та накопичення знань, розширювати контроль за застосуванням спеціальних знань, заохочувати робітників до кар'єрного зростання в рамках підприємства, шляхом активного використання отриманих знань. Метою управління явними знаннями є ефективне управління знаннями шляхом взаємодії та кооперації між підприємствами, акумулювання більшого масиву знань, отримання додаткової переваги на ринку. Такий тип менеджменту має бути підпорядкованим обміну знаннями з іншими підприємствами, постачальниками знань. Він спрямовує створення та розвиток спільного з конкурентами ринку інтелектуального капіталу.

Під явними знаннями в такому випадку розуміють патенти, наукові винаходи, особливі технології [9]. Сучасний рівень розвитку інтелектуального капіталу дозволяє використовувати методи та важелі управління явними знаннями, такими як патенти та технології, накопичувати їх у спеціальних базах даних, перевіряти та використовувати комп'ютерні мережі в спільній роботі з іншими підприємствами-партнерами. У зв'язку з цим підприємства мають вдосконалювати підходи щодо акумулювання нової інформації та знань, якими володіють наймані працівники, утримувати їхні знання, нову інформацію та використовувати інтелектуальні здобутки з метою підсилення власного розвитку. Застосування спеціальних підходів зацікавлення працівників передавати неявні знання іншим дають можливість перетворювати їх на продуктивну силу підприємства. Тому підприємства мають регулювати механізм управління підприємством, створювати засоби стимулювання найманих працівників до участі в процесі кооперації в сфері інновацій та безпосереднього обміну знаннями.

В умовах становлення економіки знань, важливою ознакою розвитку підприємств є вдосконалення інтелектуальних ресурсів шляхом впровадження освітніх програм [10]. Якщо конкуренція щодо формування та утримання носіїв людського та інтелектуального капіталу стає більш жорсткою, завдання управління інтелектуальним капіталом є залучення та утримання носіїв особливих знань. Наголосимо, що не дивлячись на істотний прогрес у перетворенні неявних знань на явні, на багатьох підприємствах наймані працівники першочергово увагу приділяють не вимогам організації в цілому щодо інституалізації знань, а персоніфікованому зростанню в рамках підприємства. Така тенденція вимагає від менеджменту підприємства пріоритетного спрямування інвестицій у розвиток людського капіталу найманих працівників, вдосконалення механізму збільшення їхніх знань, пропонування додаткових освітніх професійних можливостей з метою подальшого вдосконалення вмінь та навичок, розуміння необхідності прийняття концепції пожиттєвого найму. Якщо наймані працівники сприйматимуть ідею отримання та накопичення знань шляхом навчання, в такому випадку індивідуальні інтереси щодо кар'єрного зростання та цілі підприємства щодо подальшого розвитку співпадатимуть. Лояльне ставлення до декларованої підтримки інтелектуального капіталу ґрунтується не тільки на матеріальних стимулах з боку роботодавців, скільки на повному розумінні персональних вимог робітників щодо їхнього місця в організаційному середовищі, власного бачення спільного з підприємством розвитку. Тільки за умов чіткого розуміння власних перспектив співрозвитку на підприємстві найманий працівник буде прикладати зусиль для формування довгострокових партнерських стосунків з роботодавцем.

## 6. Висновки

Концепція управління інтелектуальним капіталом підприємства відіграє істотну роль у системі стратегічного управління ресурсами, у тому числі людськими ресурсами. Всебічної підтримки потребує ідея про системне значення управління знаннями підприємства, сприйняття менеджменту інтелектуального капіталу як цілісного об'єкта в рамках функціональних управлінських утворень. Взаємодія зазначених елементів системи стратегічного управління відбиває наявну внутрішню культуру збору, формування, накопичення, розповсюдження знань підприємства. Визнання стратегічної ролі управління інтелектуальним капіталом підприємством вимагає залучення вищої ланки корпоративного управління в процес створення взаємної довіри, спільного сприйняття мотивації примноження знань та користування перевагами накопиченого знання як на рівні самого підприємства, так і на рівні громади, наприклад, у форму корпоративної соціальної відповідальності.

## Література

1. Marr, B. Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital [Text] / B. Marr. – AICPA, 2008. – 34 p. – Available at: <http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/2008/09/mag-intcapital-eng.pdf>

2. María V. M. J. ICBS – intellectual capital benchmarking system [Text] / J. M. V. Marti // Journal of Intellectual Capital. – 2001. – Vol. 2, Issue 2. – P. 148–165. doi: 10.1108/14691930110385937

3. Ding, Y. Study on the Management of Intellectual Capital [Text] / Y. Ding // International Journal of Business and Management. – 2010. – Vol. 5, Issue 2. doi: 10.5539/ijbm.v5n2p213

4. Intellectual Capital Strategy Management for Knowledge-Based Organizations [Text] / P. Ordóñez de Pablos, R. D. Tennyson, J. Zhao (Eds.). – IGI Global, 2013. – 307 p. doi: 10.4018/978-1-4666-3655-2

5. Kok, A. Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning [Text] / A. Kok // The Electronic Journal of Knowledge Management. – 2007. – Vol. 5, Issue 2. – P. 181–192.

6. Pee, L. G. A Model of Organizational Knowledge Management Maturity based on People, Process, and Technology [Text] / L. G. Pee, A. Kankanhalli // Journal of Information and Knowledge Management. – 2009. – Vol. 08, Issue 02. – P. 79–99. doi: 10.1142/s0219649209002270

7. Chmielewska-Muciek, D. Organizational culture conditions of knowledge management [Text]: conference / D. Chmielewska-Muciek, A. Sitko-Lutek. – Zadar, Croatia, 2013. – P. 1363–1370. – Available at: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-463.pdf>

8. Frappaolo, P. Implicit knowledge [Text] / P. Frappaolo // Knowledge Management Research & Practice. – 2008. – Vol. 6, Issue 1. – P. 23–25. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500168

9. Martins, E. C. The role of organisational factors in combating tacit knowledge loss in organisations [Text] / E. C. Martins, N. Martins // Southern African Business Review. – 2011. – Vol. 15, Issue 1. – P. 49–69. – Available at: [http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service\\_dept/docs/SABVIEW\\_15\\_1\\_chap%203.pdf](http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/docs/SABVIEW_15_1_chap%203.pdf)

10. Pienaar, J. J. Role of the learning organization paradigm in improving intellectual capital [Text] / J. J. Pienaar, A. S. A. Du Toit // Journal of contemporary management. – 2009. – Vol. 6. – P. 121–137. – Available at: [http://www.academia.edu/186014/Pienaar\\_J.J.\\_and\\_Du\\_Toit\\_A.S.A.\\_2009.\\_Role\\_of\\_the\\_learning\\_organization\\_paradigm\\_in\\_improving\\_intellectual\\_capital.\\_Journal\\_of\\_contemporary\\_management\\_6\\_121-137](http://www.academia.edu/186014/Pienaar_J.J._and_Du_Toit_A.S.A._2009._Role_of_the_learning_organization_paradigm_in_improving_intellectual_capital._Journal_of_contemporary_management_6_121-137)

## References

1. Marr, B. (2008). Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital. AICPA, 34. Available at: <http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/2008/09/mag-intcapital-eng.pdf>

2. María V. M. J. (2001). ICBS – intellectual capital benchmarking system. Journal of Intellectual Capital, 2 (2), 148–165. doi: 10.1108/14691930110385937

3. Ding, Y. (2010). Study on the Management of Intellectual Capital. International Journal of Business and Management, 5 (2). doi: 10.5539/ijbm.v5n2p213

4. Ordóñez de Pablos, P., Tennyson, R. D., Zhao, J. (Eds.) (2013). Intellectual Capital Strategy Management for Knowledge-Based Organizations. IGI Global, 307. doi: 10.4018/978-1-4666-3655-2

5. Kok, A. (2007). Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning. The Electronic Journal of Knowledge Management, 5 (2), 181–192.

6. Pee, L. G., Kankanhalli, A. (2009). A Model of Organisational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology. Journal of Information & Knowledge Management, 08 (02), 79–99. doi: 10.1142/s0219649209002270

7. Chmielewska-Muciek, D., Sitko-Lutek, A. (2013). Organizational culture conditions of knowledge management. Zadar, Croatia, 1363–1370. Available at: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-463.pdf>

8. Frappaolo, C. (2008). Implicit knowledge. Knowledge Management Research & Practice, 6 (1), 23–25. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500168

9. Martins, E. C., Martins, N. (2011). The role of organisational factors in combating tacit knowledge loss in organisations. Southern African Business Review, 15 (1), 49–69. Available at: [http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service\\_dept/docs/SABVIEW\\_15\\_1\\_chap%203.pdf](http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/docs/SABVIEW_15_1_chap%203.pdf)

10. Pienaar, J. J., Du Toit, A. S. A. (2009). Role of the learning organization paradigm in improving intellectual capital. Journal of contemporary management, 6, 121–137. Available at: [http://www.academia.edu/186014/Pienaar\\_J.J.\\_and\\_Du\\_Toit\\_A.S.A.\\_2009.\\_Role\\_of\\_the\\_learning\\_organization\\_paradigm\\_in\\_improving\\_intellectual\\_capital.\\_Journal\\_of\\_contemporary\\_management\\_6\\_121-137](http://www.academia.edu/186014/Pienaar_J.J._and_Du_Toit_A.S.A._2009._Role_of_the_learning_organization_paradigm_in_improving_intellectual_capital._Journal_of_contemporary_management_6_121-137)

*Рекомендовано до публікації д-р екон. наук, професор Шмиголь Н. М.  
Дата надходження рукопису 19.01.2016*

**Осаул Аліна Олександрівна**, старший викладач, кафедра міжнародної економіки та економічної теорії, Запорізький національний університет, вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, Україна, 69600  
E-mail: [alinaosaul@ukr.net](mailto:alinaosaul@ukr.net)