

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 365.27.12

### ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТНК

### CHARACTERISTICS OF THE COMPONENTS OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM

**Бусарєва Т.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Busarieva Tatiana**

PhD, Associate Professor of the Faculty of International Economy  
SHEE "Kiev National Economic University named after Vadym Hetman"

*В умовах глобалізації та розвитку економіки знань управління знаннями в транснаціональних корпораціях (ТНК) є особливо актуальним. Матеріальні ресурси сучасних ТНК широко доступні для копіювання, тому джерело конкурентної переваги має бути результатом деяких внутрішніх та нематеріальних специфічних факторів, так званим організаційним знанням. У цьому контексті система управління знаннями відіграє важливу роль, підтримуючи та посилюючи організаційні процеси створення, зберігання та пошуку знань, поширення й застосування. Проте вимірювання управління знаннями та інтелектуальний капітал зазвичай розглядаються окремо, без з'єднання та зв'язку. Саме тому головною ідеєю статті є характеристика складових моделі управління знаннями ТНК, яка спрямована на усунення прогалини, що існує між системою управління знаннями та виміром інтелектуального капіталу. Модель пропонує підтримку вимірювання інтелектуального капіталу ТНК через призму управління знаннями, демонструючи внесок цих систем у створення вартості.*

**Ключові слова:** модель управління знаннями, ТНК, інтелектуальний капітал, конкурентні переваги, вимірювання інтелектуального капіталу.

*В условиях глобализации и развития экономики знаний управление знаниями в транснациональных корпорациях (ТНК) является особенно актуальным. Материальные ресурсы современных ТНК широко доступны для копирования, поэтому источник конкурентного преимущества должен быть результатом некоторых внутренних и нематериальных специфических факторов, так называемым организационным знанием. В этом контексте система управления знаниями играет важную роль, поддерживая и усиливая организационные процессы создания, хранения и поиска знаний, распространения и применения. Тем не менее измерение управления знаниями и интеллектуальный капитал обычно рассматриваются отдельно, без соединения и связи. Именно поэтому главной идеей статьи является характеристика составляющих модели управления знаниями ТНК, которая направлена на устранение пробела, существующего между системой управления знаниями и измерением интеллектуального капитала. Модель предлагает поддержку измерения интеллектуального капитала ТНК через призму управления знаниями, демонстрируя вклад этих систем в создание стоимости.*

**Ключевые слова:** модель управления знаниями, ТНК, интеллектуальный капитал, конкурентные преимущества, измерение интеллектуального капитала.

*At the beginning of the XXI century the success in the management of an enterprise, due to the use of knowledge, is a positive factor in supporting its competitiveness, and such management is intellectual, since only intelligence can create knowledge and use it for management. Successfully interconnected knowledge management systems with management accounting systems, in turn, will complement each other, forming a powerful tool for improving the competitiveness of enterprises. This can be considered not only an obvious prerequisite for the integration of such systems, but also a reasonable requirement for specialized software products of the new generation. That is why it is very important to understand the model that will help the international companies to use the system of knowledge*

*in order to improve their level of competition. In the context of globalization and the development of the knowledge economy, knowledge management in transnational corporations (TNCs) becomes particularly relevant. The material resources of modern TNCs are widely available for copying; therefore, a source of competitive advantage must be the result of some internal and intangible specific factors, the so-called "organizational knowledge". In this context, the knowledge management system plays an important role in supporting and enhancing organizational processes for the creation, storage and retrieval of knowledge, dissemination and application. However, measurement of knowledge management and intellectual capital are usually considered separately, without connection and communication. That is why the main idea of the article is to describe the components of a TNC knowledge management model that addresses the gap between the knowledge management system and the measurement of intellectual capital. The model offers support for measuring the intellectual capital of TNCs through the prism of knowledge management, showing the contribution of these systems to value creation.*

**Key words:** knowledge management model, TNCs, intellectual capital, competitive advantages, intellectual capital measurement.

**Постановка проблеми.** Вимірювання інтелектуального капіталу фокусується на нематеріальних активах зі стратегічної точки зору задля визначення їх впливу на створення вартості та її переваг для міжнародних компаній. Воно охоплює такі нефінансові активи, як, наприклад, інноваційні можливості, творчий підхід співробітника або задоволеність клієнта, орієнтованість на майбутнє, а саме на створення вартості та основних здібностей, які приносять конкурентну перевагу. Наявні системи управління знаннями зазвичай не визначають показники інтелектуального капіталу, створюючи розрив між їх вимірами. Це не випадково, адже ця прогалина є одним з найбільш важливих недоліків сучасної практики вимірювання інтелектуального капіталу та управління ним в міжнародних організаціях. Саме тому в умовах міжнародної конкуренції для ТНК сьогодні є актуальним створення універсальної моделі управління знаннями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий аналіз створення, поширення та імплементації знання на рівні ТНК та його окремі теоретичні й практичні питання досліджені в роботах Д. Андріссена, Н. Бонтіса, С.М. Клімова, Р. Коуза, Б. Льова, Б.Б. Леонтьева, Л.І. Лукічева, Б.З. Мільнера, І.В. Проніна, Т. Стюарта, Р. Тіссена та інших науковців. Проблеми зростання показників міжнародної конкурентоспроможності ТНК на світовому ринку знань розглянуті в працях таких вчених, як Е. Брукінг, Л.Г. Глушко, В.Ю. Зубко, Р. Каплан, А.Н. Козирєв, Д. Нортон, А. Пулік, М. Мелоун, Л.В. Постановов, К. Свейбі, К. Тейлор, Л. Едвінсон.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак залишаються невирішеними багато наукових проблем щодо визначення основних елементів нової універсальної моделі управління знаннями ТНК, яка б включала стійкий взаємозв'язок усіх необхідних компонентів.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження нової універсальної моделі управління знаннями ТНК та характеристика її компонентів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження щодо вимірювання інтелектуального капіталу надало кілька підходів та моделей в останні декілька років. Інтелектуальний капітал належить до нематеріальних активів, які можуть генерувати майбутні економічні вигоди, тобто вартість створення. Ці активи є ключем конкурентної переваги, характеризуються невидимістю, труднощами щодо їх кількісного оцінювання та придбання без грошової природи та фізичної субстанції. Їх вимір відображає додану вартість від знань для організації, дає змогу контролювати виконання активів знань та пов'язаних з ними заходів, а також дає змогу зрозуміти те, як організації управляють, розвиваються та використовують свої активи знань.

Задля визначення складових універсальної моделі управління знаннями проведено огляд моделей вимірювання інтелектуального капіталу для визначення основних компонентів, що використовуються для його вимірювання. Табл. 1 підсумовує складові вимірювання моделі, що ідентифікують компоненти, зазначені в кожній моделі. Систематизацію показників, пропорованих для кожної моделі вимірювання інтелектуального капіталу, також зроблено задля огляду певного набору цінностей для вимірювання нематеріальних активів.

Моделі описують різні компоненти, такі як людський капітал, структурний капітал та капітал відносин, а також соціальний капітал, капітал НДДКР, корпоративна ідентичність, капітал середовища залежно від їх власних характеристик. Проте людський, структурний та капітал відносин є найбільш згадуваними компонентами.

1) Людський капітал пов'язаний з індивідуальними здібностями, знаннями, навичками, досвідом та вмінням вирішувати проблеми. Він є компетентністю, ставленням та інтелектуальною спритністю співробітника. Компетентції включають навички й освіту, тоді як ставлення охоплює поведінку співробітників. Інтелектуальна спритність дає змогу думати про інноваційні рішення та змінювати методи для вирішення проблеми.

**Систематизація моделей вимірювання  
інтелектуального капіталу та їх основних компонентів**

Назва моделі вимірювання інтелектуального капіталу	Людський капітал	Структурний капітал	Капітал відношень	Капітал НДДКР	Соціальний капітал	Капітал середовища	Корпоративна ідентичність
Balanced Scorecard		+	+	+			
Chen, Zhu & Xie Model	+	+	+	+			
Citation-Weighted Patents				+			
Danish Guidelines	+	+	+	+			
Heng Model	+	+	+	+			+
IC Rating	+	+	+	+			+
Inclusive Valuation Methodology	+	+	+				
Intangible Assets Monitor	+	+	+				
Intangible Value Framework	+	+	+		+	+	+
Intellect Model	+	+	+				
Intellectual Capital Index	+	+	+	+			
Intellectual Capital Rating	+	+	+	+			
Intellectus	+	+	+	+	+	+	
Meritum Guidelines	+	+	+				
Nova Model	+	+	+	+			
Skandia Navigator	+	+	+	+			
Technology Broker	+	+	+	+			
The 4-Leaf Model	+	+	+				
The Value Explorer	+	+		+			
Total Value Creation	+		+				
Value Added Intellectual Coefficient	+	+					
Value Chain Scoreboard		+	+	+			

Джерело: складено автором на основі джерел [1, с. 399; 2, с. 91–100]

2) Структурний капітал пов'язаний із системами, організаційними процесами, технологіями, концепціями та моделями роботи бізнесу з базами даних, документами, патентами, авторськими правами та іншими кодифікованими знаннями. За американським економістом Дж. Роосом, структурний капітал – це те, що залишається в компанії, коли співробітники йдуть додому за ніч.

3) Капітал відносин пов'язаний з альянсами та відносинами з клієнтами, партнерами, постачальниками, інвесторами, спільнотами. Це також включає впізнання бренду, імідж організації та положення на ринку. Капітал відносин є вбудованими знаннями та доданою вартістю від відносин з іншими особами.

Треба звернути увагу на те, що система управління знаннями належить до класу інформаційних систем, що застосовуються для управління організаційними знаннями. Вони засновані на інформаційних технологіях, орієнтовані на підтримку організаційних процесів створення, зберігання та пошуку знань, поширення

й застосування. Їх головна мета полягає у створенні середовища, яке полегшує створення й використання знань, а також комунікації та співробітництво між організаціями [3, с. 54–67].

Багато економістів писали про використання різних типів системи управління знаннями. Класифікації, згадані цими авторами, засновані на різних припущеннях. Одні засновані на технологічних проблемах, другі – на пов'язаних функціональних можливостях, а треті все ж таки об'єднують ці два критерії в одній класифікації. З іншого боку, деякі з цих класифікацій не проводять чіткої межі між системою управління знаннями й традиційними інформаційними системами. Різноманітність класифікацій системи управління знаннями на основі різних підходів приводить до розроблення систематизації категорій системи управління знаннями щодо їх розв'язуваних проблем, можливостей та функціональних характеристик. Ця систематизація включає такі категорії системи управління знаннями:

- системи бізнес-аналітики;
- системи спільної роботи (групове програмне забезпечення);
- системи управління компетенціями;
- корпоративні портали;
- системи управління документами;
- системи електронного навчання;
- експертні системи;
- системи виявлення знань;
- карти знань;
- системи документообігу [4, с. 45].

Основна мета універсальної моделі управління знаннями полягає в тому, щоби зв'язати систему управління знаннями та вимірювання інтелектуального капіталу, що показує внесок цих систем у створення вартості в ТНК. Модель також може полегшити вибір відповідного СУЗ відповідно до потреб організації, приведення вибору СУЗ у відповідність до стратегічної мети нематеріальних активів, які надає конкурентна перевага. Це забезпечує комплексний погляд на нематеріальні активи, що охоплює стратегічні й операційні перспективи управління знаннями.

Модель складається з трьох компонентів: модель вимірювання інтелектуального капіталу, система управління знаннями та система вимірювання інтелектуального капіталу. Розглядаючи компоненти моделі вимірювання інтелектуального капіталу, зазначимо, що метою цього компонента є визначення нематеріальних активів, які надає конкурентна перевага, та забезпечення розвитку ядра організації компетенції. Вона також містить специфікацію відповідних метрик для того, щоб оцінити ці нематеріальні активи. Компоненти моделі вимірювання інтелектуального капіталу починаються з визначення місії та корпоративних стратегічних цілей, що дають змогу визначити бізнес-драйвери, критичні фактори успіху й нематеріальні активи, які можуть створити багатство для організації. Метою зв'язування ІС зі стратегічними цілями є забезпечення того, щоб організація отримувала конкурентні переваги від використання ІК та СУЗ. Цей компонент може бути реалізований за допомогою одного з розглянутих вимірювань ІК моделі, такого як "Skandia Navigator", "Balanced Scorecard", "Intangible", монітор активів, модель "Intellect" [5, с. 48–56].

Другий компонент – це компонент системи управління знаннями, метою якого є надання набору заходів, корисних для кількісного оцінювання ІК метрики, що вказані в першому компоненті моделі. СУЗ може запропонувати відповідне сприяння поліпшенню ІС, підтримуючи та поліпшуючи процеси, пов'язані з організаційними знаннями, які мають вирішальне значення для організації. Проте це може бути досягнуте тільки тоді, коли СУЗ зосереджені на нематеріальних активах, які приносять цінність, додаткові та конкурентні переваги для організації відповідно до їх стратегічних цілей. З цієї точки зору СУЗ може зробити внесок в кількісну

оцінку набору метрик, корисних для вимірювання ІК через знання, укладені в цих системах, пов'язуючи СУЗ та вимір ІК. Цей компонент має також полегшувати визначення найбільш підходящих категорій СУЗ відповідно до організації потреб та стратегії, узгодження вибору СУЗ з нематеріальними активами, які можуть принести конкурентну перевагу.

Цей компонент описаний на рис. 1 через структуру, яка є роллю, що виконують різні категорії СУЗ відповідно до їх власних характеристик та функціональних можливостей під час підтримки процесів управління знаннями, а саме створення знань, зберігання, поширення й застосування. Ці відносини базуються на припущенні про те, що СУЗ як технологічні системи орієнтовані на управління організаційними знаннями, не підтримують застосування знань; насправді, тільки люди можуть подати заявку знання. Проте СУЗ може сприяти розвитку середовища, а це дає змогу використовувати знання та додатки від людей організації.

Третім компонентом, який доцільно розглядати, є компонент системи вимірювання ІК. Метою цього компоненту є підтримка вимірювання ІК відповідно до моделі й метрики, що вибрані в першому компоненті. Система вимірювання ІК така: компонент використовує набір заходів, вжиття яких здійснюють різні категорії СУЗ для кількісного визначення зазначених показників ІК. Він також може вживати деяких заходів, передбачених іншими джерелами, що доповнюють вимір ІК (наприклад, фінансові програми, системи якості або ERP, системи планування ресурсів підприємства). Цей компонент встановлює зв'язок між моделлю вимірювання ІК і СУЗ, показуючи внесок різних категорій СУЗ в нематеріальний розвиток активів. Результат системи вимірювання ІК складається зі звіту, що полегшує оцінювання нематеріальних активів та є відправною точкою для визначення слабких та сильних сторін з точки зору розвитку організаційних знань [6, с. 518].

Оцінювання нематеріальних активів може полегшити перевизначення та реорганізацію бізнес-драйверів, фактору успіху та нематеріальних активів, які приносять конкурентоспроможність переваги для організації.

Кожна організація намагається вибрати найбільш підходящі показники для вимірювання цінності нематеріальних активів та ініціативи СУЗ відповідно до їх потреб та стратегічних цілей. Різноманітність метрик розробляється як спроба визнати й оцінити вартість нематеріальних активів. З огляду літератури за ІК моделі вимірювання й опитування, проведеного для португальських організацій, можна систематизувати метрики, більш переслідувані у вимірі ІК. З огляду на різні категорії СУЗ, згадані в цьому документі, їх адресу, проблеми та основні функціональні можливості можна стверджувати, що велика кількість цих показників ІС може бути

визначена кількісно через СУЗ, тобто через знання, укладені в СУЗ.

**Висновки.** В ході аналізу й дослідження різних джерел з цієї проблеми виявлено практичні кроки зі створення системи управління знаннями, які можна виділити в такі етапи.

1) Аналіз потреб. Цей крок передбачає глибокий структурний аналіз предметної галузі. Основне завдання на цьому етапі полягає у визначенні цілей СУЗ, «портретів» користувачів, кола їхніх обов'язків. На цьому кроці потрібно ретельно аналізувати інформаційні потоки організації, брати інтерв'ю потенційних користувачів СУЗ. Техніко-економічне обґрунтування проекту й створення ТЗ відбуваються на цьому етапі.

2) Пошук та вилучення інформації. Він є найбільш трудомістким кроком, який включає аналіз документів, роботу з численними джерелами інформації, включаючи експертів, формування фрагментів інформаційного контент-наповнення, виявлення джерел-постачальників інформації, формування інформаційного профілю

для кожного експерта, який характеризує галузь експертизи цього фахівця.

3) Структурування, тобто виявлення понятійної структури, яку використовує організація. На цьому етапі відбувається формування так званої карти знань, яка наочно демонструє, де розташовані джерела знань і даних, хто є їх власником. Розробляється структура інформації в системі.

4) Проектування й реалізація системи. Частіше за все СУЗ створюється на основі корпоративної пам'яті, в якій зберігається неоднорідна інформація (різні документи, графіки, бази даних) з різноманітних джерел підприємства, надаючи доступ до цієї інформації зацікавленим фахівцям для вирішення виробничих завдань. Якщо йдеться про придбання готового продукту, то робиться це лише на цьому етапі. До поняття «корпоративна пам'ять» віднесемо так званий професійний інтелект компанії, тобто суму професійних навичок, знань, компетенцій співробітників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Черников Г.П., Черникова Д.А. Очень крупные транснациональные корпорации и современный мир. Москва : Экономика, 2017, 399 с.
2. Комарова А.В. Инновационное развитие экономики России: сценарии и стратегии. *Сборник статей по материалам Шестой международной научной конференции*. Москва : МГУ им. М.В. Ломоносова. Экономический факультет, 2016. С. 91–100.
3. Комарова А.В., Симонова И.Ф. Формирование корпоративной системы управления знаниями. *Нефть, газ и бизнес*. 2016. № 4. С. 54–67.
4. Коллисон К., Парселл Дж. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. Москва : Ин-т комплексных стратегических исследований, 2016.
5. Casson M., Singh S. Corporate research and development strategies: The influence of firm, industry and country factors on the decentralization of R&D. *R&D management – Oxford*. 2015. Vol. 23 (2). P. 48–56.
6. Dunning J. H. The globalization of business: The challenge of the 2000s. L. ; N. Y. : Routledge, 2015. 518 p.