



Ельжбета СКШИПЕК

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянуто проблемні аспекти використання знань у практичній діяльності окремих суб'єктів. Оцінено погляди вчених на доступність та якість знань у контексті їх передачі споживачам. Доведено необхідність управління знаннями в інформаційному суспільстві.

The problem aspects of knowledge usage in practical activity of certain entities are considered. The views of scientists on knowledge availability and quality in the context of their passing to the users are appraised. The necessity of knowledge management in informative society is proved.

У міру того, як світ стає все складнішим і більш динамічним, праця повинна вміщувати все більше елементів навчання. Уже не достатньо однієї особи, яка навчається за всіх і всіма управляє зверху тоді, як інші виконують накази цього великого стратега. Самовдосконалення у навчанні збільшує можливості творення власного майбутнього.

П. Сенге

ЗНАННЯ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У НАУКОВИХ ПІДХОДАХ ТЕОРЕТИКІВ

XXI століття визнають століттям знань, інтелектуального капіталу та інформації. Воно визначається як "суспільство знань", що охоплює інформаційне суспільство та економіку, яка опирається на знання. Зростає значення нематеріальних ресурсів, а знання трактуються як важливе джерело успіху. Одним із перших, хто помітив роль та сформував об'єктивне значення знання в економіці, був А. Маршалл, представник неокласичної теорії політекономії, який твердив, що до скла-

ду капіталу підприємства входить знання, яке слід вважати найпотужнішим рушієм виробництва, а допомагає цьому організаційний процес. Він вважав, що кожне підприємство володіє тим же, усталеним знанням.

Представники австрійської економічної школи Ф. Хайек і А. Шумпетер дотримувалися іншої точки зору і вказували на унікальний характер знань кожного підприємства, підкреслюючи, що інформація є суб'єктивним і динамічним явищем, її не можна вважати усталеним явищем.

Р. Нельсон трактував фірму як "камеру зберігання специфічних знань".

У наукових джерелах можна також зустріти трактування людського капіталу як засобу вартісних і корисних знань, набутих у процесі навчання, і досвіду, набутого під час професійної практики.

В науках про управління проблема знань перебувала у колі дослідницьких зацікавлень Х. Барнарда, який трактує знання як біхевіоральне явище, що вважає своїм джерелом нелогічні психічні процеси.

А. Тоффлер визначає знання як основний ресурс, що має переваги конкурентності. З'являється воно разом із надходженням нової економіки, яку називають "третьою хвилею". За А. Тоффлером, знання – це основна рушійна сила нової економіки.

Х. Сімон і Й. Марч підкреслювали значення формалізованих знань, пропускаючи людську здатність творити знання.

П. Друкер вказує, що знання – це не лише ще один чинник виробництва, а й основний економічний ресурс. Решта чинників, на його думку, є доповнюючими знання виробничими факторами.

На думку Й. Квін у багатьох сучасних корпораціях навіть три чверті доданої вартості – це результат використання ресурсів знань, а не виробничого майна такого, як земля чи обладнання.

На увагу заслуговує підхід до проблеми знань І. Нонакі і Х. Такеуші, котрі вказують на те, що існуючим у теорії поглядам на тему знань бракує перспективи створення нових знань.

Свого часу Діоген вважав, що знання для молодих є розумом, для людей похилого віку – потіхою, для бідних – багатством, для багатих – прикрасою.

На думку Т. Стюарта: "Усі країни, фірми й люди все більше залежать від знань, патентів, процесів, професіоналізму, технологій, інформації щодо клієнтів, постачальників та досвіду. Усі ці елементи разом становлять знання,

що є інтелектуальним капіталом". Відтак "єдиним справжнім і незамінним капіталом фірми є її інтелектуальний капітал, або знання працівників. Продуктивність цього капіталу залежить від ефективності, з якою носій знань може поділитися ними з тими, хто вміє їх застосовувати", – стверджував Е. Карнегі.

Інтелектуальний капітал в кожній організації можна характеризувати по різному, і зокрема:

- як загал достовірної інформації про реальність та професіоналізм використання знань у практичній діяльності;
- він є ключем до змін, вибору цінностей, життєвих шансів, вибору шляху навчання;
- разом із вмінням та досвідом – це шанс на успіх кожної організації;
- він – носій креативності, розвиває світогляд, породжує "творчий неспокій", змушує до розвитку;
- це основа новаторства і покращення ефективності кожної організації;
- має динамічний характер;
- це перевірений засіб ефективного управління, компетенції і влади;
- це найбільш конкурентний товар й капітал.

Інтелектуальний капітал і знання в XXI столітті стають джерелом: компетенції, інтелектуального потенціалу, сили, багатства, конкуренції, ефективності і результативності, продуктивності праці, обмеження ризику в людській діяльності.

Джерелами формування інтелектуального капіталу, що є носієм престижу і багатства, вважаються: досвід, одержаний у процесі навчання; самостійне вирішення проблем; розгляд підходів і думок дослідників й те, як вони використовують наукові методи; співучасть у дослідженнях; взаємна підтримка в

дослідженнях і навчанні; систематичний розвиток умінь.

“На сьогоднішній день перемагають особи і організації, які займаються самоосвітою і набувають знань”, – вважає Р. Кларк. Проте “справді багатими в майбутньому будуть інтелектуально багаті”, – підсумовував У. Черчіль.

Знання – це ресурс, який є результатом систематичного розвитку вмінь і досвіду, а разом із тим здатності спостереження і використання шансів та уникнення загроз, які можуть виникнути.

Т. Девенпорт та Л. Прусак стверджують, що знання – це вільна комбінація сформованого досвіду, цінностей, інформації і глибини погляду експерта, яка створює рамки для оцінки і впровадження нового досвіду та інформації. Вони констатують, що знання народжується й застосовується в розумі тих, що знають. В організаціях знання вміщується в документації, а також в організаційній вправності, різного роду процедурах, процесах, практиці і нормах.

На думку П. Буклея і М. Картера, знання – це якість, яка знаходиться у володінні людини. Воно є каталізатором для діяльності, оскільки змушує людей замислюватися, як використовувати ті чи інші знання.

В умовах науково-технічного прогресу зростає роль нематеріальних ресурсів, у тому числі знань, інформації та інтелектуального капіталу, які мають безпосереднє відношення до зростання вартості організації.

Знання – це вільне поєднання досвіду, оцінок вартості та інформації, що становить загальну достовірну інформацію про реальність та професіоналізм їх використання.

Тому знання й інтелектуальний капітал є вирішальними факторами успіху фірми, яка існує в світі конкуренції, де серед іншого цінується якість, гроші і вартість. Знання повинно скеровуватися

на удосконалення в комплексі якості виробу, інформації, процесу і життя [1].

Одним із завдань підприємства, а одночасно важливим для його збереження і процвітання, є прогрес у мистецтві, удосконалення в здатності працювати – завдяки практичному застосуванню наших завжди зростаючих знань, – слушно зауважив П. Друкер.

Відтак, ХХ століття визначене вченими неспроста як:

- постіндустріальне суспільство, що спирається на меритокрацію, для якого знання – це основне знаряддя праці;
- інформаційна ера, нематеріальна економіка, пост-фордизм, пост-тейлоризм;
- економіка, багата на знання (knowledge-driven economy);
- мережева економіка і мережеве суспільство (network economy, network society) [5];
- століття зростаючих знань, які змінюють вигляд світу, суспільство знань (knowledge society) [6];
- суспільство, яке цінує знання [7];
- економіка, що опирається на знання (knowledge-based economy) [9];
- ера знань та інформації [10].

РОЛЬ ЗНАТЬ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Знання та інтелектуальний капітал – це джерело компетенції, інтелектуального потенціалу, сили, багатства, конкуренції, ефективності, результативності та продуктивності. На думку Л. Хольмберга і Й. Роддестрале, сучасні організації використовують лише 10–20% знань, які мають, та 10–15% інтелектуального капіталу [12]. Професійне управління знаннями та інтелектуальним капіталом породжує можливості на підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Інтелектуальний

капітал фірми трактується як різниця між ринковою та бухгалтерською вартістю, тобто як сума прихованих активів, не представлених у повному обсязі в балансі фірми [13].

Сучасні підприємства функціонують в умовах динамічних змін та кон'юнктурних коливань, що змушує здійснювати постійний вибір в економічній і соціальній сфері, приймати ефективні управлінські рішення відповідно до нових реалій, загроз і викликів. Зростаючий рівень конкуренції спричинює зміни в мисленні, звідки виникає необхідність відповідного використання нематеріальних ресурсів, тобто знань, інтелектуального капіталу та інформації. Правильне використання нематеріальних ресурсів спричинює покращення ефективності діяльності суб'єктів господарювання на рівні посади, процесу роботи і організації загалом. У результаті це все сприяє покращенню якості виробів, послуг, процесів, управління, а звідси і покращенню економічної ситуації фірми.

Зовнішнє середовище сучасних підприємств характеризується як надзвичайно динамічне, флюктує, нестабільне. Тому підприємства змушені враховувати непевність та гарантувати велику здатність адаптовуватися до раптових кон'юнктурних коливань. У цьому сенсі зміни не варто трактувати як загрозу, їх треба розуміти як шанс на щось інше. Це, однак, вимагає відповідних знань, умінь, досвіду, відваги, а також терпіння. Підприємства функціонують у макрооточенні, яке охоплює оточення економічне, технологічне, освітнє, культурне, юридичне, політичне, соціологічне, демографічне та природне. Підприємства приймають рішення в умовах глобалізації, яка є складним і багатовимірним процесом. П. Друкер пише, що Ера Соціального знання, звана Економікою знань або Ерою знань, це еконо-

мічний порядок, де знання, а не праця, сировина чи капітал є ключовим засобом, соціальним порядком, де соціальна нерівність, що спирається на знання, є основним викликом та системою, при якій уряд не може довше розв'язувати соціальні та економічні проблеми. Вагомими можуть бути слова Ларса Еріка Петерсена, президента Скандії: "Глобальна економіка, яка швидко розвивається, і вибух знань – разом із щоразу вищими очікуваннями клієнта – вимагає все більшої швидкості в процесі творення вартості і стратегічного мислення. Глобальна перспектива діяльності підприємства, здатність до управління в нових умовах, можливість поділитися знаннями та здатність до інноваційного перегрупування – це критичні компетенції". Глобальна перспектива діяльності підприємства нерозривно пов'язана із суспільством знань, із яких складається інформаційне суспільство, і економіка, що опирається на знання.

Знання стає основним інструментом конкуренції, а організація та розповсюдження знань у рамках організації стає ключовим елементом управління інтелектуальним капіталом. Доступ до знань повинен спричинювати зростання швидкості реакції і новаторських ініціатив. Знання в умовах змін і процесу глобалізації стає важливим фактором успіху фірми. Роль знань, інтелектуального капіталу та інформації в умовах економіки, що опирається на знання, швидко зростає.

Відтак, інвестиції в людину, в її знання, що є корисним для фірми, – це найбільш вигідна інвестиція, бо її результати та ефективність переносяться на покоління. За донесення інформації, помислів, творчої енергії і креативності відповідають люди, які використовують різні засоби. Від людини залежить якість. Будь-яка якість є похідною від

людини і залежить від її знань, умінь, моралі та етики.

Фірмам, які починають застосовувати знання і вміння, варто й планувати зміни в сучасній та майбутній діяльності, при активному формуванні майбутнього через створення нових продуктів і технологій, пошук клієнтів та розширення ринків.

Серед основних характерних ознак підприємств, що опираються на інтелектуальний капітал, слід виокремити:

- по-перше, виробництво продуктів, багатих знаннями, тобто таких, понад 50% вартості яких становлять інтелектуальний капітал або таких, які постачають послуги, що спираються на використання інтелектуальних знань у більшій мірі, ніж фізичної праці;
- по-друге, працевлаштування спеціалістів високого класу, так званих інтелектуалів, які становлять основу всіх працевлаштованих.

За оцінками вчених протягом кожних десяти років стають застарілими 50% людських знань, тому існує необхідність постійного навчання і удосконалення. Проблема безупинного навчання підкреслюється в Лісабонській Стратегії, Болонському процесі, Комюніке Берген. Це стосується всіх країн Європейського Союзу.

Система управління інтелектуальними цінностями охоплює певні складові і серед них такі:

- *стратегічний вимір*, у тому числі стратегію організації, стратегію управління знаннями, людський капітал, організаційну культуру, технології;
- *операційний вимір*, у тому числі суб'єктивний аспект, наприклад, менеджер управління знаннями, аспект процесу (створення, кодифікація, трансфер знань), структурний аспект (навчальна організація – інтелігентна, віртуальна і т. п.).

Знання відіграють важливу роль у процесі управління майбутнім кожної організації і кожної людини, тому П. Друкер у своїх працях вказує, яким способом управляти собою та своїм часом. Важливим елементом управління майбутнім є рівень свідомості кожної людини, суб'єктивні почуття управління собою, адже кожна одиниця є джерелом креативності.

Знання та інтелект – сировина для майбутнього, це здатність досягати успіху в умовах постійних змін і трактування їх не лише як загроз, а й як шансів для розвитку нової діяльності. Одержання знань потрібно інтерпретувати в категоріях процесу, оскільки знання набуваються протягом всього життя, в процесі роботи і співпраці з іншими людьми.

Знання мають динамічний характер, це товар і капітал, який найбільше шукають. Фінансовий капітал і основні фонди становлять тільки засіб людського капіталу. Людський фактор виступає найважливішим капіталом фірми, бо накладається на всі інші елементи функціонування організації.

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Управління знаннями стає на підприємстві важливою підсистемою управління і елементом стратегічного розвитку. У цьому сенсі управління знаннями та інтелектуальним капіталом виступає у ролі:

- основного засобу управління майбутнім;
- суттєвим шансом на радикальну переорієнтацію в способі мислення;
- засобом дієвого та ефективного удосконалення якості;
- поєднання досвіду та інтуїції, які творять площину для втілення і прийняття нового досвіду та інформації;

– можливістю для виявлення прогалин у знаннях.

У сучасному менеджменті персоналу виділяють такі моделі управління знаннями:

1) японський підхід – модель спіралі знань – поділ знань на:

- приховані: технічний і пізнавальний вимір;
- доступні, формальні знання: слова, цифри, знаки.

2) ресурсний підхід – модель управління знаннями за Д. Лонард-Бартоном: (модель “джерел знань”), яка базується на концепції ключових умінь і компетенцій. Показує і пояснює спосіб одержання знань та їх використання з метою збільшення інноваційності й ефективності діяльності підприємства.

Джерелом знань кожної організації є її ключові уміння, які опираються на спільне вирішення проблем, імплементацію та інтеграцію нових технологій і засобів, експеримент, імпорт знань.

3) процесний підхід – базується на досвіді і завданнях, що застосовуються на практиці, особливо у великих консалтингових фірмах. При цьому враховуються такі процеси: створення, кодифікація і трансфер знань.

“Правильне управління бізнесом – це управління майбутнім, це управління інформацією”, – стверджує М. Харпер. Інформація є важливим елементом відомої і важливої ланки: дані–інформація–знання–мудрість. Дехто додає до цієї ланки ще гроші або успіх.

Знання і управління ними стає визначником успіху організації, яка функціонує в умовах мінливості. Знання є четвертою силою, займає важливе місце разом із капіталом, працею і землею серед факторів виробництва. П. Друкер стверджував, що знання стає єдиним економічним ресурсом, особливо, коли решта чинників виробництва виконують допоміжну роль.

НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

“Знати і розуміти – це дуже мало, щоб досягти покращення діяльності, треба бути ще здатним ефективно впливати на перебіг справ”, – слушно зауважив Шігео Шінго.

Управління знаннями та інтелектуальним капіталом з впевненістю можна назвати бізнесовим процесом, який часто буває предметом багатьох суджень і концепцій. Деякі автори критично зауважують, що знання не можуть бути предметом управління, оскільки є неявним об’єктом. Однак, якщо управління трактувати як спробу вдосконалення способів створення, розподілу або використання знань, тоді поняття управління знаннями матиме сенс.

Й. Мальтрох зазначав, що управління знаннями складається з організаційних процесів, які прагнуть забезпечити синергію в комплексі даних і можливостей технології перетворення інформації з інноваційними можливостями працівників.

Таким чином, дуже важливою справою в управлінні знаннями є правильне поєднання процесів перетворення інформації з креативністю і новаторством працівників.

Щоб знання принесло очікувані результати, працівники повинні:

- розуміти політику організації, її мету і завдання;
- усвідомлювати своє місце та роль на підприємстві.

Якби висловити це мовою систем якості, то можна стверджувати, що працівник повинен знати, що повинен робити, як робити, як це оцінюється, мати можливість підвищити рівень своєї кваліфікації, а також можливість самоконтролю і самооцінки.

М. Девідсон дає добру пораду всім, хто має намір впроваджувати на підпри-

емстві управління знаннями, і пропонує дати відповіді на такі запитання:

- що хочемо досягнути (місія);
- яким способом можна досягнути конкурентноздатності;
- якими способами хочемо досягнути результатів;
- якими способами здійснюються зміни.

Тому потрібно усвідомлювати, що управління знаннями – це стратегічний вектор, який є важливою складовою стратегічного управління, належить до найважливіших завдань керівництва та становить основний елемент організаційної культури.

В економіці XXI століття, яка базується на знанні та інформації, всі повинні вчитися, необхідним є процес корпоративного навчання.

У процесі управління знаннями дуже важливою є роль досвіду, жодні розмови чи дослідження не замінять досвіду, набутого в практичній діяльності. Навчання через досвід настає після факту навчання. Навчання через діяльність опирається на вирішення реальних проблем фірми. Навчання вимагає активного управління. С. Сташиц вказував на те, що важливу роль відіграє приклад (приклад керівників для підлеглих): “Самі права звичаїв не змінюють, приклад повинен йти зверху”.

Управління знаннями на підприємстві становить основне знаряддя управління майбутнім, це великий шанс на радикальну переорієнтацію в способі мислення; це концепція, яка вміщує будь-яку діяльність і перспективи їх реалізації, що вимагаються під час толерантної діяльності, скерованої на досягнення визначеної мети. Звичайно, в процесі управління знаннями необхідно опанувати знання, застосовувати техніку і різні технології. Технології повинні служити визріванню рішень, інтелект

повинен поєднуватися з технічним прогресом. Сама по собі техніка ні на що не здатна: потрібний розум людини.

Управління знаннями застосовується як на стратегічному рівні, так і на операційному. На стратегічному рівні управління знаннями охоплює:

- стратегію управління знаннями;
- організаційну культуру;
- управління персоналом.

На операційному рівні, управління знаннями передбачає:

- процес творення знань;
- кодифікації;
- захист;
- трансфер;
- посади осіб, які займаються управлінням знаннями.

Знання – це своєрідний ресурс. Це нематеріальний засіб, який формується в результаті систематичного розвитку майстерності, спостереження і використання шансів та уникнення загроз.

Процес управління знаннями починається від розширення знань, далі має місце фаза їх кодифікацій, а в результаті – можливість поділитися знаннями зі всіма членами організації, тобто має місце трансфер. Працівники використовують знання у практичній діяльності, в результаті чого виникають нові знання і цикл повторюється.

Основний бар'єр для вільного переходу знань становлять люди. Такий висновок напрашується з того факту, що працівники, які володіють більшими здібностями, займають кращі посади і робочі місця на підприємстві, вони часто не хочуть ділитися знаннями, трактуючи цей факт як загрозу для своєї посади. Подолати таке негативне відношення до доступності знань можна шляхом формування організаційної культури. На підприємстві, де має місце управління знаннями та інтелектуальним капіталом, до основних цінностей треба відносити можливість поділитися досвідом з іншими.

Можливість поділитися знаннями – це процес розповсюдження знань у межах визначеної групи працівників, або трансфер знань між особами та групами працівників, який охоплює:

- передачу знань;
- абсорбцію знань.

Передача знань полягає в одержанні знань із бази знань або іншого джерела та передачі одержувачу. Необхідним є розуміння і використання знань. Умовою правильної абсорбції знань є достовірне джерело і відповідний рівень знань.

Виділяють такі способи та можливості обміну знаннями:

- накопичення знань і їх передача багатьом працівникам. Знання повинні бути доступні для інших. У цьому сенсі йдеться про організаційну культуру (норми і цінності, вимоги) та про процес навчання, що є умовою професійного розвитку;
- можливість ділитися досвідом із минулих проектів, при цьому використовується інформаційна мережа, програмування для роботи у відділах чи експертні системи;
- обмін досвідом, що спричинює розвиток знань (може відбуватися через бенчмаркінг, залучення і заохочення груп до найкращого вирішення справ).

Трансфер знань повинен бути вибірко-вим (не всім потрібні одні і ті ж знання).

У літературі вказують на три основні умови, які повинні бути виконані, щоб трансфер знань вдався:

- учасники трансферу знань повинні усвідомлювати обставини обміну знаннями;
- очікуючи на трансфер знань, потрібно досліджувати його оплачуваність;
- потрібна відповідна мотивація для проведення трансферу знань.

Можливість ділитися знаннями повинна трактуватися як етичний чи культурний постулат, але, перш за все, як пріоритетна умова зростання наслідків та ефективності діяльності. Досвід повинен майстерно передаватися членам колективу.

Управління знаннями повинно приводити до обмеження ризику, пов'язаного з прийняттям рішень на підприємстві.

Не менш важливою ланкою досліджень є проблема розбіжностей між знаннями, якими володіє людина, та можливостями її практичного використання в організації. Йдеться про так зване неправильне використання знань людини.

Відтак, управління знаннями та інтелектуальним капіталом має безпосередній вплив на вироблення загальної концепції управління; дозволяє використовувати різні концепції управління на базі тих самих джерел знань; дозволяє поєднувати знання та інформацію в межах застосування різних концепцій, що дає ефект синергії.

Підводячи підсумок, варто наголосити, що в умовах інформаційного суспільства зростає роль знань та інтелектуального капіталу як важливого чинника успіху кожного підприємства. Знання та інтелект – це основа розбудови стратегії підприємства, яка впливає на формування його цінностей; це ресурс, яким потрібно управляти як будь-яким іншим засобом. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом на підприємстві становить важливу підсистему управління і впливає на підвищення ефективності управління підприємством. Управління знаннями на операційному рівні вимагає від працівників і керівних кадрів великої активності. Щоб досягти успіху, недостатньо самих знань, потрібно діяти. Управління знаннями в умовах процесного підходу до організації – це важливий напрям активності, що сприяє удосконаленню організації, а також

робить можливим реалізацію її цілей в умовах глобалізації.

Література

1. E. Skrzypek, *Jakość i efektywność* // Wydawnictwo UMCS. – Lublin, 2002.

2. P. F. Drucker, *Post-capitalist Society* // Harper Business. – New York, 1994.

3. D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society* // Basic Books. – New York, 1973.

4. A. Toffler, *Trzecia fala* // PIW. – Warszawa, 1995.

5. M. Castells, *The Rise of the Network Society* // Blackwell Publishers. – Cambridge, 1999.

6. J. Naisbitt, *Megatrendy* // Wydawnictwo Zysk i Spółka. – Poznań, 1997.

7. T. Sakaiya, *The Knowledge-Value Revolution or an History of the Future* //

Kodanshe International. – New York – Tokyo, 1992.

8. Ch. Handy, *The Age of Unreason* // Century Business. – London, 1993.

9. L.C. Thurow, *Building Wealth: The New Rules for individuals, Companies, and Nations in the Knowledge-Based Economy* // Harper Business. – New York, 1999.

10. Ch. M. Savage, *Fifth Generation Management* // Butterworth-Heinemann. – Newton, 1996.

11. R.W. Emerson, *Natura* // Wydawnictwo Zielona Sowa. – Kraków, 2005.

12. L. Homberg, J. Riddelstrale, *Sensational Leadership* // S. Chowdhuny, *Management 21C, Financial Times*. – Prentice Hall. – London, 2000.

13. L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny* // PWN. – Warszawa, 2001.