

### РАЗДЕЛ III. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ОСНОВЫ, УСЛОВИЯ, ИНСТРУМЕНТАРИЙ

#### 7. Условия, необходимые для внедрения концепции «интеллектуализация управления»

Ключевой вопрос в контексте внедрения концепции «интеллектуализация управления» в реальную практику – это то, какими свойствами должны обладать организации (фирмы, концерны, предприятия), чтобы обеспечивать постоянное приспособление к динамично изменяющейся окружающей среде. В процессе преобразования условий и предъявляемых объективных требований организация, как адаптирующийся механизм, будет меняться.



Рис. 10. Условия для внедрения концепции «интеллектуализация управления» в систему управления предприятием

Обобщая происходящие процессы и наметившиеся тенденции, можно сделать вывод, что главными условиями, выполнение которых необходимо для внедрения концепции «интеллектуализация управления» в систему стратегического менеджмента, будут те, что представлены на рис. 10.

Более подробно эти условия рассмотрим ниже.

1. Компании нужно обладать *большой гибкостью*. Организация должна строиться на принципах гибкости. Ее основными чертами становятся динамизм и адаптация, как того требуют изменения окружающей среды, что, безусловно, вызывает существенные перемены и в поведении ее клиентов. При этом преобразования должны затронуть не какие-либо второстепенные элементы, а сущностное «ядро» управления – структуры, процессы, методы. Они меняются тем быстрее, чем выше темпы изменения техники, технологии, условий развития деловой активности. Даже преуспевающие компании могут пострадать от собственного консерватизма. Известны случаи, когда компаниям после сокращения десятков тысяч рабочих мест приходилось заполнять десятки тысяч рабочих мест, требующих от работников новых навыков и умений. В целом эти процессы направлены на ускорение и углубление изменений в самой основе организации – в существе ее деятельности.

Можно предвидеть, что исчерпание ресурсов начнет ускоряться, особенно по мере того как компании будут осознавать свою внутреннюю способность к конкуренции. Достигающая успеха гибкость должна стать частью организационной культуры. Организация будет адаптироваться, например, переходить к матричным структурам, к командам, к предоставлению услуг в различных формах, к более быстрым ответам на запросы клиентов. Все это можно осуществить лишь при условии, что индивиды сами привержены ценностям гибкой организации.

2. *Изменение роли отдельных работников*. Традиционный подход к работе индивида в разных модификациях нацелен на постоянный рост оплаты труда, повышение ответственности и безопасности. Организация делает ставку на результат, а не на процесс работы, индивид же руководствуется стремлением

к интересной работе и профессиональному росту независимо от того, происходит это в одной или в ряде организаций. Организация будущего призвана преодолеть указанное противоречие интересов, поскольку изменчивость социальной среды создает условия, позволяющие и организации, и работнику добиваться единства и высокого уровня исполнения своих обязательств.

Взамен гарантированной безопасности в традиционной иерархии работники в новых условиях проявляют интерес к профессиональному росту, приобретению навыков, повышению ценности своей работы. Наряду с этим и в интересах этого они хотят участвовать в решении проблем своей организации. Требование к организации как раз и состоит в том, чтобы она обеспечивала работникам участие в процессе принятия решений. Это означает, что обучением и развитием необходимо управлять, руководствуясь тем, что работники должны быть подготовлены к решению как текущих, так и перспективных проблем.

3. Преимущественное *использование групп* (команд). Среди навыков все больше требований организация предъявляет к умению работать в группах, которые в перспективе начнут играть важную роль во всех видах деятельности. Самонацеленные, самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями, «мускулами» гибкой организации. По мере изменения среды деловой активности организация адаптируется, а внутренняя организационная структура становится настолько гибкой, что «впитывает» в себя все изменения. Команды должны формироваться вокруг проблем, после решения которых они будут реформироваться или создаваться вновь.

Группы (команды) становятся основным «строительным блоком» организации. При самоуправлении групп ограничивается роль руководителей. Группа имеет общую цель, а ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных задач. При этом ведущим звеном и показателем успеха будет удовлетворение запросов потребителей (а не увеличение запасов товаров или повышение рентабельности). Принципиальное

значение имеет то, что системы оценки и оплаты труда ориентированы не только на результаты деятельности группы (команды), но и на развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями. Не менее важны также информирование всего персонала и стремление к наилучшему использованию им информации, к самостоятельному анализу ситуации и принятию собственных решений.

Новая корпоративная модель, предполагающая расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков и потребителей, меняет традиционные представления о границах компании. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать «лучшую во всем» организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне. В результате обеспечивается и более высокая эффективность производства, создается обстановка взаимного доверия и взаимной ответственности. Партнерство здесь менее формально. Информационные сети помогают установить эффективные и быстродействующие связи между компаниями. Можно предположить также распространение в будущем структур, образующих горизонтальные корпорации, характеризующиеся перечисленными выше особенностями.

Умения, связанные с групповым подходом, являются базовыми для успешной работы команды, поэтому организация должна обучить людей необходимым навыкам. В зависимости от ситуации люди могут быть лидерами в одной команде, а затем подчиненными – в другой: роли начнут предопределяться характером работы. Индивидуальные усилия будут по-прежнему необходимы, но только в той мере, в какой они вносят вклад в работу всей команды. Функционирование работника в разных ролях требует, чтобы он обладал комплексом новых умений по сравнению с теми, которые характерны для традиционной организации. Работники должны быть адаптирующимися, целеустремленными и способными работать в команде.

4. *Высокая внутренняя конкурентоспособность.* Сила организации – в ее глубинной конкурентоспособности, профессиональных знаниях работников,

позволяющих им осуществлять деятельность наилучшим образом. Компания собирает воедино весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в полном соответствии с требованиями клиентов и рынка. Если руководство компании не ориентирует на это все функции управления, то последние не будут обеспечиваться ресурсами и финансироваться. В частности, все чаще признается, что одним из ключевых конкурентоспособных качеств является способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги – организационные, технологические или структурные.

5. Тенденция к *диверсификации*. Перспективная компания должна стремиться к диверсификации своей рабочей силы и своих поставщиков. Диверсификация используется для повышения конкурентоспособности и расширения спектра предоставляемых клиентам услуг. Всем работникам должны быть обеспечены условия для того, чтобы они принимали участие в намечаемых изменениях и вносили в них свой вклад. Связь с диверсификацией проявляется в том, что организации моделируются по-разному: для достижения каких-либо целей, выполнения различной работы, для тех или иных людей и культур. Их предназначение и формы обусловлены ценностями, деловыми особенностями, возможной бесприбыльностью предприятия, принадлежностью к государственному учреждению. Новая тенденция здесь состоит в том, что происходит движение ко множественности и плюрализму организаций.

6. Компания должна быть *достаточно зрелой* и уже пересечь тот рубеж, когда ее эффективность обсуждается только в терминах финансов. В данном случае речь идет о преодолении стадии «младенческого возраста», когда во главу угла ставилось достижение определенных финансовых результатов. Концепция «Интеллектуализация управления» предполагает иной взгляд на положение вещей, и для ее внедрения необходим принципиально иной уровень развития организации.

7. Концепция «Интеллектуализация управления» должна быть *глубоко внедрена в видение компании*. Направление, цель, видение и миссия компании

для концепции «Интеллектуализация управления» всегда являются отправной точкой, независимо от отраслевой направленности предприятия. Поэтому усилия по внедрению интеллектуализации управления должны составлять самую основу делового видения, миссии или стратегии компании.

8. Концепция «Интеллектуализация управления» должна быть внедрена в язык компании. Важные понятия, используемые в разговорах и текстах, относящихся к миссии и стратегии, должны быть идентифицированы, а значения этих понятий – понимаемы в компании.

9. У компании должно присутствовать четко выраженное стремление двигаться вперед, которое в свою очередь должно поддерживаться в явной форме ее высшим руководством, то есть концепция «Интеллектуализация управления» должна быть глубоко внедрена в систему стратегического менеджмента. Более того, чтобы быть жизнеспособным, данное понятие должно согласовываться с существующими управленческими процессами.

Для внедрения концепции «Интеллектуализация управления» в систему управления предприятием большую роль играет организационный контекст. Этот контекст включает в себя:

- организационную культуру;
- организационную структуру;
- организационную инфраструктуру и коммуникации.

Создание организационного контекста интеллектуальной организации требует, чтобы организация училась не только вести свой бизнес относительно бизнеса, но и осуществлять сам процесс такого обучения. Она должна постоянно стремиться улучшать свою культуру, структуру и инфраструктуру, если хочет улучшить процессы индивидуального и организационного обучения, эффективного использования своего интеллектуального потенциала.

Организационная культура формируется на базе системы ценностей, отношений и верований, которые управляют действиями и поведением отдельных людей, составляющих организацию. Чтобы способствовать внедрению концепции «Интеллектуализация управления», культура

организации должна порождать такой климат, в котором как *индивидуальное*, так и *организационное обучение и знание ценятся очень высоко*. В данном случае речь идет о создании организационной культуры обучения как неотъемлемого элемента концепции «Интеллектуализация управления». Эта культура должна побуждать людей постоянно подвергать сомнению существующую практику в поисках улучшений, способствующих развитию способностей их организации.

Кроме того, люди должны получать поощрение за попытки ведения бизнеса новыми методами. Культура должна стимулировать развитие знаний. Полномочия индивидуумов – критическая цель культуры обучения. Лидерство – важная часть культуры обучения. Лидеры должны формировать атмосферу доверия, в которой стимулируются экспериментирование и обмен знаниями. Эксперты и специалисты должны быть *заинтересованы делиться своими неявными знаниями с другими сотрудниками*. Распространение неявного знания в организации может оказаться критическим делом, учитывая трудности с сохранением и распространением такого знания. Работая бок о бок вместе с экспертами, менее опытные члены организации оказываются под их влиянием и могут впитать в себя неявное знание, носителями которого являются данные эксперты. Создание культуры обучения предполагает:

- придание знаниям высокой ценности;
- стимулирование сомнений и экспериментирования через делегирование полномочий индивидуумам;
- создание атмосферы доверия для стимулирования обмена знаниями;
- практическое обучение с целью обмена неявными знаниями.

Культура обучения должна выходить за пределы организации и распространяться на систему организационной кооперации и сотрудничества. Это делает возможным обучение и обмен знаниями и способностями на межорганизационном уровне. Такой обмен ускоряет процесс. В этом случае жизненно важным элементом управления в организации становится контроль знаний. Проблема при развитии своих способностей в организации состоит в

достижении баланса между доступностью и конфиденциальностью информации.

Развитие культуры обучения является, в частности, зависимым от *структуры и инфраструктуры организации*.

В период перехода крупнейших мировых экономик к новому этапу постиндустриального развития все большую значимость обретают современные исследования тенденций в системах принятия деловых решений и совершенствования организационных структур. Во многих зарубежных работах по менеджменту на примерах известных компаний из различных стран мира рассматриваются процессы перехода от централизованных структур управления к децентрализованным. Классическое определение децентрализации сформулировал еще в начале XX века французский теоретик и практик менеджмента, основатель административной школы управления Анри Файоль: все, что направлено на повышение роли подчиненных, представляет собой децентрализацию, а все, что ее понижает, – это централизация<sup>24</sup>.

С углублением исследований по децентрализации в конце минувшего столетия рассуждение, посвященное теме децентрализации, приобретает глобальный характер, особенно у футурологов. Исследования этих авторов традиционно начинаются с анализа исторических аспектов развития цивилизации, оказавших воздействие на формирование переходов от централизованных организаций к децентрализованным и наоборот<sup>25</sup>. Обычно выделяют три этапа, в течение которых происходили подобные переходы: первобытные общины, царства и демократии<sup>26</sup>. Исторический анализ показывает, что на всех этапах становления цивилизации – от зарождения до современного уровня развития – происходило взаимодействие элементов общественной системы, и от эффективности этого взаимодействия зависела

---

<sup>24</sup> Fayol, Henri. Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle. Paris. H. Dunod et E. Pinat, 1916.

<sup>25</sup> Ф. Фукуяма отмечает, что этими вопросами с начала XX в. занималась социология.

<sup>26</sup> Томас У. М. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь. М. : Олимп-Бизнес, 2006. С. 24.



успешность всего общества; например, на ранних этапах развития эффективность коммуникации была невелика – слишком высокими были издержки на ее обеспечение. Однако в дальнейшем эти издержки сокращались, стремясь к нулю. Исторический опыт показывает еще одну немаловажную деталь – роли знаний и человека как субъекта, генерирующего эти знания с течением времени постоянно возрастают.

Создание организационной структуры, которая бы стимулировала обучение, чрезвычайно сложно и трудоемко. Прежде всего, необходимо разрешить важную дилемму. С одной стороны, развитие знаний побуждается обменом идей между специалистами и экспертами в одной специальной области. Это подразумевает, что организация должна сохранять функциональные группировки определенного рода с тем, чтобы эксперты взаимодействовали и обменивались идеями для развития нового специального знания. С другой стороны, *организационное знание должно быть целостно*, и знание специалистов из одной области по поводу какой-то идеи должно корреспондировать с соответствующим знанием из другой области. Создание целостного организационного знания, его координация и распространение поддерживаются межфункциональными отношениями. Дилемма, таким образом, состоит в том, чтобы сформировать организационную структуру, которая соединяла бы в себе межфункциональную и узкоспециализированную группировки. Идеального решения этой дилеммы нет, но такое сочетание может быть достигнуто посредством применения матричной структуры. Это может размывать границы ответственности, но вместе с тем определенно будет стимулировать целостное представление знания. В качестве альтернативы можно также рассмотреть вариант создания функциональных проектных или целевых групп в рамках обычной организационной структуры.

По общей концепции подобные этапы могут быть рассмотрены сквозь призму бизнеса: вначале происходит зарождение мелких предприятий, затем организации эволюционируют и становятся корпоративными иерархиями, и на современном этапе мы говорим уже о существовании сетевых компаний.

Бизнес, организационная модель которого вбирает в себя основные принципы построения общества, по мере роста роли интеллектуализации труда и увеличения потребности в инновациях для развития находит пути, с помощью которых он может повышать эффективность своего функционирования в свете снижения затрат на коммуникацию, происходящего в результате научно-технического прогресса. В результате увеличения скорости передачи информации по современным коммуникационным каналам, например, внутри таких сложных сетей, как Интернет, сокращаются относительные размеры пространства, которые оказывают сильное влияние, в том числе и на международное взаимодействие.

Одно из современных определений децентрализации дано Томасом У. Малоуном: децентрализация – это участие работников в принятии касающихся их решений<sup>27</sup>. Т. У. Малоун в своей работе «Труд в новом столетии» доказывает, что люди ценны и уникальны, хотя иногда и ошибаются, и организации выгодно использовать все рациональные инструменты для раскрытия хотя бы незначительной доли их потенциала, потому как, по его словам, сегодня почти ни одна организация даже близко не подошла к тому, чтобы осознать и использовать человеческий потенциал. Для сокращения времени на принятие решения в условиях высокой конкуренции на том или ином рынке компаниям необходимо повысить роль участия работников в принятии решений, что невозможно без совершенствования организационных структур.

Чем большее число уровней иерархии в организации, тем труднее будет создавать культуру обучения, развивать знание, делиться им, координировать его и управлять им. Чем больше уровней иерархии проходят идеи и знания, тем больше они искажаются. К тому же *иерархия препятствует межфункциональным и горизонтальным связям*. По этим соображениям плоские организационные структуры больше подходят для организации

---

<sup>27</sup>Там же. С. 14.

эффективного управления знаниями. Плоские структуры организации также помогают в координации и контроле знаний.

Весомым инструментом в процессе практического использования творческих возможностей сотрудников являются современные принципы построения организационных структур. Подобные принципы можно сформулировать на основе изучения Массачусетским технологическим университетом (MIT) опыта по внедрению децентрализации с выделением общих черт в структурах компаний, действующих в различных отраслях экономики – от производства предметов хозяйственного обихода до выпуска высокотехнологичной продукции<sup>28</sup>.

Один из принципов говорит о том, что необходимо относительное уменьшение централизованного контроля, которое в итоге обеспечит наибольшую свободу членов иерархии. Исследователи в связи с этим отмечают, что данный принцип гарантирует два порядка выгод. Первые – экономические: мотивация, творчество участников и гибкость самой системы (ее способность незамедлительно реагировать на изменение ситуации). Вторые выгоды – неэкономические: Т. У. Малоун утверждает, что децентрализация дает свободу и индивидуализацию, несет в себе личное удовлетворение<sup>29</sup>. Отсюда можно сделать вывод, что децентрализация необходима при творческом характере труда, когда решающую роль играет мотивация, например, в инновационной сфере, приоритетной для современной российской экономики.

Важным принципом является и обеспечение «густой», гибкой сети каналов, находящихся в едином пространстве, по которым передается информация в любой организации. Логично, что в централизованных структурах коммуникационные сети имеют более простую схему построения, поэтому и затраты на их обслуживание относительно невелики. Децентрализованные системы обеспечивают высокую интенсивность как вертикального, так и горизонтального взаимодействия за счет большого

---

<sup>28</sup> *Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century* / Eds. Tomas W. Malone, Robert J. Laubacher, Michael S. Scott Morton. Cambridge, MA : MIT Press, 2003.

<sup>29</sup> Томас У. М. Труд в новом столетии ... С. 44.

количества различных альтернатив и сочетаний движения информации, многие проблемы могут решаться на «нижнем уровне». Добавим, что при стремлении к сетевому типу построения системы подключается широкая сеть неформальных каналов, появление которых иногда просто невозможно предвидеть. Данное дополнение принципа было сформировано на основе ряда положительных результатов от использования децентрализованных систем, например, в *AES Corporation*<sup>30</sup>.

Отмеченный выше характер децентрализованных организаций, а именно высокие затраты на их обслуживание, формирует следующий принцип: получаемые компанией выгоды от централизации должны превосходить издержки на ее обеспечение. В данном случае всегда необходимо стремиться к получению положительного эффекта от внедрения децентрализации.

Современные исследователи выделяют четыре типа децентрализованных структур: нежесткие иерархии, демократии, внешние рынки и внутренние биржи. Первый тип – нежесткая иерархия – «прямая наследница» жестких иерархий, которая первоначально сводилась к делегированию части определенных задач нижестоящим сотрудникам (исторически такой тип назывался вертикальной децентрализацией). В дальнейшем нежесткие иерархии приобрели крайние формы, характеризующиеся высокой открытостью и теперь, ограничение активности происходит только по общей цели организации. Примером нежесткой иерархии может послужить компания *Hewlett Packard*: одним из главнейших достижений практического менеджмента ее сотрудники читают формирование децентрализованной организационной структуры, когда все подразделения функционируют как отдельные предприятия и при этом разделяют общую культуру, ценности и цели. С точки зрения социологической теории сетевой организации, при увеличении количества неформальных контактов внутри нежесткой иерархии она становится сетью. Например, экономическое значение современных социальных сетей, которые являются коммерческими организациями, еще

---

<sup>30</sup> Carol Bowers. The Amazing Rise of AES // *Unity Business*, 2000, April.

только предстоит осмыслить, они, в какой-то мере, – следующий этап эволюции нежестких иерархий. Дальнейшее углубление в формирование нежестких иерархий, как показывает практика, ведет к последующему увеличению самостоятельности элементов структуры, что в производственной сфере, например, приводит к повышению роли *аутсорсинга*, к возникновению рыночных отношений.

Второй тип децентрализации – демократия, когда принятие решения основывается на мнении большинства. Подобная система может также иметь вариации и особенности. Здесь каждый человек может принимать участие в принятии решения, по сути функции корпоративной демократии формируются с позиций политической – проводятся разного рода голосования сотрудников по тем или иным вопросам, как в рамках тактических проблем, так и стратегических. При этом демократия также имеет степени выраженности своего проявления – иногда голосование проводят среди наиболее компетентных, по мнению руководства, сотрудников.

Третий и четвертый типы децентрализации связаны с рыночными концепциями, то есть предполагают принятие решения на основе согласия определенного количества сторон. Отсюда и вытекает, что последние два типа характерны для наиболее развитых децентрализованных видов бизнеса. В данном случае речь идет об использовании компаниями рыночных структур как при взаимодействии с внешними агентами (в принципе является традиционным подходом), так и в структуре внутри отдельной фирмы. В контексте современной глобализации возможности реализации рыночных взаимоотношений на пути к успеху стали еще более явными. Появляются новые гибкие и эффективные виды работы и работников – с помощью дистанционной коммуникации по электронной сети стало возможным поручать выполнение определенных заданий так называемым *e-лансерам* (от англ. *e-lancer*<sup>31</sup>).

---

<sup>31</sup> Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher. The Dawn of the E-lance Economy // Harvard Business Review, 1998, September / October. P. 144–152.

В условиях стремления к повышению роли постиндустриальных ценностей в современном российском обществе было бы правомерно использовать преимущества децентрализованных структур для некоторых компаний. Очевидно, что полный переход к использованию подобных структур на данном этапе развития российской экономики невозможен, однако фирмы вполне могут использовать принципы децентрализации в сочетании с традиционными способами принятия решений. Речь идет, прежде всего, об организациях, в которых уход от вертикального типа управления необходим для обеспечения максимально эффективной творческой обстановки, для генерации и культивирования новых идей. К данным организациям мы в первую очередь относим компании, деятельность которых связана с инновационной сферой: децентрализация для них становится первичным принципом в построении организационной структуры.

При рассмотрении возможности перехода к децентрализации в существующей компании (или при создании новых компаний) на первом этапе следует ответить на вопрос: зачем нужно ослабление централизации? Затем необходимо соотнести выгоды и потери от изменения организационной структуры, то есть, определить эффективность мероприятий. В данном случае соотносят затраты на коммуникацию при сетевом типе и потери от задержек в принятии решений централизованным способом. Кроме расчетных способов, в целях определения целесообразности перехода к децентрализации целесообразно использовать различные диагностические таблицы<sup>32</sup>. Вторым этапом является формирование схемы новой организационной структуры, определение важнейших горизонтальных и вертикальных коммуникационных каналов. Необходимо будет решить, какие дополнительные вопросы смогут решать сотрудники. На протяжении этого этапа проводят анализ архитектуры процессов, происходящих в фирме, определяют типы зависимости между субъектами коммуникации. На заключительной стадии данного этапа проводят документальное закрепление и необходимую стандартизацию процедур

---

<sup>32</sup> См., например: Томас У. Малоун. Труд в новом столетии, 2006.

принятия решений. На третьем этапе разрабатывают необходимое программное обеспечение, которое позволит максимально эффективно принимать решения, а также снизить издержки на коммуникацию внутри децентрализованной системы и создать базу справочной информации, накопленной сотрудниками компании, например, сведения о клиентах, объектах сделок и т. п. Четвертый этап – это внедрение системы в рамках компании, выявление и решение проблем, возникающих на начальном периоде практического применения децентрализации.

При внедрении подобных систем компании могут столкнуться с рядом характерных для российской экономической действительности рисков. На данный момент не существует адаптированной к отечественному опыту методологии, кроме того, многие компании не смогут избежать сложностей в принятии парадоксальных принципов децентрализации, им будет необходимо сформировать новые типы организационных структур таким образом, чтобы не нанести ущерба социальной сфере.

*Сетевые организационные структуры*, вероятно, являются самыми подходящими для формирования культуры обучения. Такие организации имеют незначительную иерархию и могут принимать разнообразные формы. Они основаны на общей вере в эффективность индивидуальных полномочий, которая является фундаментальной при создании культуры обучения в организации. Не существует единственной структуры, которая уникально способствовала бы обучению, однако сетевые структуры, которые являются плоскими, с низкими функциональными барьерами, способствующими развитию функциональных связей, следует признать наиболее эффективными. Сетевые структуры размывают границы организаций и часто включают в себя сотрудничающие формы бизнеса. Такое сотрудничество допускает *обмен организационным знанием* и в то же самое время способствует *возникновению нового знания*. Способность развивать знание и управлять им в сетевых организациях зависит от развития инфраструктуры и систем коммуникаций,

которые поддерживают создание, сохранение и обмен знаниями как в рамках отдельных организаций, так и между ними.

Анализируя условия, необходимые для внедрения концепции «интеллектуализация управления» в систему управления предприятием, возникает вопрос: «А есть ли в России будущее у вышеназванного понятия в целом и у системы управления знаниями в частности?».

В этой связи уместно упомянуть классификацию функций предприятия, предложенную Дагом Энгельбартом. Он, одним из первых начавший разрабатывать системы для совместной работы, назвал совокупный интеллектуальный потенциал сотрудников коллективным интеллектом организации (*Collective IQ*). Для того чтобы показать место и значение этого ресурса, им была предложена следующая классификация функций предприятия:

- *A* – первичная деятельность: изготовление конкретных изделий (например, автомобилей) или сервис (например, медицинское обслуживание);
- *B* – вторичная деятельность, направленная на улучшение основной функции;
- *C* – деятельность, направленная на совершенствование функции *B*.

Для российских предприятий на их нынешнем этапе существования критичнее всего только деятельность группы *A*, отсюда и малый интерес ко всему, что связано с корпоративными знаниями. Подлинный интерес к налаживанию системы интеллектуального управления предприятием в нашей стране возникнет тогда, когда критичными станут функции групп *B* и *C*.

При этом руководителям предприятий необходимо отдавать себе отчет в том, что внедрение интеллектуализации управления в систему стратегического менеджмента потребует внесения коренных изменений в существующую систему управления, критического переосмысления налаженных схем и механизмов взаимодействия как внутри предприятия, так и с его контрагентами (поставщиками, потребителями и т. д.). В результате предприятие посмотрит и на себя, и на окружающую его среду совершенно иными глазами. На сегодня, к



сожалению, далеко не все, и даже не большинство предприятий, а лишь единицы способны на подобные действия. Однако именно такой вариант развития станет в ближайшем будущем основой для накопления долгосрочных конкурентных преимуществ и повышения эффективности деятельности предприятий XXI века.

### *Вопросы*

1. Каковы важнейшие условия внедрения концепции «интеллектуализация управления» на предприятии?
2. Какие типы децентрализованных организационных структур Вы можете привести в качестве наиболее гибких?

## **8. Знания как фундамент управления интеллектуальным потенциалом**

Современные исследования доказывают, что социально-экономическая трансформация приводит общество к новому основанию – знаниям. Это связано, в первую очередь, с тем, что мир переходит на новый этап своего развития, базу которого составляет экономика, основанная на знаниях, – экономика знаний. На центральное место становятся вопросы формирования, накопления, сохранения и воспроизводства знаний как источника роста экономики. Философско-методологический анализ позволяет определить сущность общества знаний – это общество, владеющее на рассматриваемый момент времени всеми человеческими знаниями, способное к их постоянному пересмотру и переработке такими способами, при которых подобные переработка и перестройка становятся главной формой самообучения и саморазвития человека.

Известный теоретик по технологиям управления Питер Друкер определил знания как ключевой ресурс мировой экономики. «Традиционные составляющие производства – земля, труд и капитал, – пишет он, – становятся