

14. Vesnin V. P. Management: text book. 3-d edition, revised and amended. M.: Prospect, 2009. 512 p.
15. Timchenko T. N. System analysis in management: text book. M.: RIOR, 2008. 161 p.
16. Liginchuk G. G. Fundamentals of management: text book. Part 2 [Electronic resource] / Moscow institute of economics, management and law; Center for distant educational technologies of MIEMP. Access mode: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook057/book/index/index.html> (date of viewing: 16.10.2010).
17. Management theory: text book / edited by A. L. Gaponenko, A. P. Pankrukhin. M.: Publishing house RAGS, 2011. 560 p.
18. Basovsky L. E. Management: text book. M.: INFRA-M, 2011. 216 p.
19. Gerchikov I. N. Management: text book. 4-the edition, revised and amended. M.: YUNITY-DANA, 2008. 499 p.
20. Lysenko D. V. Theory of economic analysis [Electronic resource] // Audit and financial analysis. 2007. # 2, 3. Access mode: <http://www.auditfin.com/fin/2007/2/3/Lysenko/Lysenko%20.pdf> (date of viewing: 03.03.2011).
21. Spitsnadel V. N. Fundamentals of system analysis: text book. SPb.: Business-press, 2000. 326 p.
22. Kovalev V. V. Financial analysis: methods and procedures. M.: Finances and statistics, 2006. 560 p.
23. Sheremet A. D. Complex economic analysis of the company activity: methodological issues. M.: Economics, 1974. 207 p.
24. Sheremet A. D., Negashev E. V. Method of financial analysis of commercial companies' activity. M.: INFRA-M, 2008. 208 p.
25. Barngolts S. B., Melnik M. V. Methodology of economic analysis of economic entity's activity. M.: Finances and statistics, 2003. 240 p.
26. Endovitsky D. A., Sobolev V. E. Economic analysis of companies' mergers and acquisitions. M.: KnoRus, 2008. 439 p.

---

УДК 331.1

ББК 65.011.15

**Кузнецов Александр Викторович,**

аспирант каф. маркетинга

Поволжской академии государственной службы им. П. А. Столыпина,

г. Саратов,

e-mail: [romanzov@yandex.ru](mailto:romanzov@yandex.ru)

## УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF PRODUCTIVE ORGANIZATION

*В статье дается обоснование необходимости управления интеллектуальным потенциалом производственной организации. Раскрывается сущность интеллектуального потенциала, а также концепций интеллектуального капитала, менеджмента знаний и обучающейся организации. Отмечается, что в процессе управления стратегическим потенциалом современной производственной организации требует особого внимания определение соотношения понятий интеллектуального капитала и деловой репутации, так как рост рыночной стоимости компаний над стоимостью активов, отраженных в балансе, сегодня наблюдается в любой организации, у которой есть конкурентные преимущества.*

*This article contains substantiation of the need to manage intellectual potential of productive organization. The article expands the essence of intellectual potential, as well as the concepts of intellectual capital, knowledge management and learning organization. It is indicated that the management of the strategic potential of modern productive organization requires special attention to the definition of the relationship between intellectual capital and business reputation, because the growth of the market value of companies over*

*the assets cost included in the balance is observed in any organization that has competitive advantages.*

*Ключевые слова: управление, интеллектуальный потенциал, стратегический потенциал, производственная организация, интеллектуальный капитал, менеджмент знаний, обучающаяся организация, интеллект, потенциал, деловая репутация, конкурентные преимущества.*

*Keywords: management, intellectual potential, strategic capacity, production organization, intellectual capital, knowledge management, learning organization, intellect, potential, business reputation, competitive advantages.*

Основная задача стратегического управления производственной организацией состоит в формировании и развитии стратегического потенциала с четкой ориентацией на рыночную ситуацию. Решение данной задачи может быть разделено на следующие этапы. В краткосрочном периоде – это преобразование существующих ресурсов и компетенций в конкурентные преимущества на рынке. В долгосрочном плане – это развитие новых ресурсов и компетенций, которые позволят использовать возникающий на рынке потенциал спроса. Поиск такого

шанса, предоставляемого рынком, производственная организация должна осуществлять не только на основе анализа деятельности конкурентов, но и учитывая прежде всего возможности потребителей.

Однако долгосрочная конкурентоспособность организации зависит от умения ее менеджмента своевременно распознавать перемены в конкурентной среде и развивать свои ресурсы так, чтобы адекватно отвечать на такие изменения. Следовательно, в стратегическом плане управление производственной организацией должно ориентироваться не только на перспективные направления ее деятельности, но и на построение соответствующей структуры управления, способной их реализовывать на основе создания сбалансированной системы внутрипроизводственных отношений, ресурсных возможностей и компетенций трудового коллектива.

Необходимо подчеркнуть, что именно согласование компетенций с возможностями, предлагаемыми рынком, становится в условиях обострения конкуренции ключевым элементом стратегии.

В настоящее время термин «компетенция» применяются в различных контекстах. Например, это может быть организационная компетенция в виде уникальных факторов, позволяющих производственной организации быть конкурентоспособной; должностная компетенция – в виде умения, которое демонстрирует человек для достижения эффективности в должности; персональная компетенция, зависящая от навыков и результатов работы конкретного человека.

Однако все виды компетенций объединяет одна специфическая черта – это способность выполнять работу на высоком профессиональном уровне. Поэтому в любом случае компетенции приобретают форму интеллектуальных ресурсов, которые, в отличие от таких активов, как земля, оборудование, сырье и деньги, неосязаемы и представляют собой совокупность знаний работников, интеллектуальной собственности, накопленного опыта, организационной структуры, информационных сетей и имиджа организации. Все перечисленные элементы данной совокупности могут быть рассмотрены как факторы, от которых в той или иной степени зависит конкурентоспособность бизнеса. А поскольку в настоящее время отечественные производственные организации сталкиваются с ситуацией, когда продукция большинства из них стала или становится неконкурентоспособной, проблема накопления и использования интеллектуальных ресурсов является актуальной [1].

Необходимо отметить, что в настоящее время в экономической литературе выделены особенности интеллектуальных ресурсов по сравнению с материальными факторами производства. Во-первых, их формирование и развитие обеспечивается сферой образования и науки. Во-вторых, взаимодействие данных сфер с реальным сектором экономики не укладывается в обычную схему рыночных отношений. В-третьих, формирование образовательного потенциала персонала и накопление знаний в значительной степени остаются прерогативой государства и общественных институтов, а финансируются посредством перераспределения общественного продукта. В-четвертых, затраты на интеллектуальные ресурсы носят характер долгосрочных инвестиций с неопределенными сроками их окупаемости [2].

Следовательно, необходимость целостного, системного подхода к проблеме управления интеллектуальными ресурсами сегодня очевидна, несмотря на то, что многие руководители отечественного производства считают, что затраты на обучение персонала являются непроизводительными, ибо не приносят дополнительного дохода. Думается, что это связано, прежде всего, с тем, что производственные организации получают соответствующие интеллектуальные ресурсы как общественное благо, не принимая соответствующего участия в их воспроизводстве. Затраты на обучение отделяются руководством от других направлений функционирования производства и замыкаются на прямой финансовый результат.

К сожалению, большинство руководителей не учитывают, что сегодня необходимо осуществлять реструктуризацию производственных организаций относительно рынков, а не продуктов или производственных единиц, формируя в сознании персонала культуру, восприимчивую к меняющимся рыночным условиям, требованиям потребителей, проблемам серьезных технологических и продуктовых инноваций. Особую роль при этом играет интеллектуальный потенциал как ключевая составляющая стратегического потенциала, которая требует соответствующего управления.

Теоретической основой управления развитием интеллектуального потенциала может стать интеграция трех концепций: интеллектуального капитала, менеджмента знаний и обучающейся организации, которые взаимно дополняют друг друга.

*Концепция интеллектуального капитала* предполагает, что интеллектуальные ресурсы входят в структуру капитала производственной организации. Несмотря на то, что интеллектуальный капитал существует исключительно в персонифицированных формах и является достоянием конкретных специалистов, капиталом он становится только тогда, когда включается в структуру капитала производственной организации, находя здесь не только сферу приложения, но и условия для развития в виде знаний персонала.

От качества интеллектуального капитала зависит возможность эффективного использования других факторов производства при изготовлении товаров. Как отмечает С. М. Климов, функционирование интеллектуального капитала качественно отличается от того, как ведет себя в этом процессе капитал, овеществленный в средствах производства: применительно к интеллектуальному капиталу отсутствует понятие физического износа и более отчетливо проявляются различные формы износа морального, обусловленные устареванием и частичной потерей потенциала знаний. При этом он выделяет три проблемы, нашедшие отражение в современных концепциях управления интеллектуальными ресурсами: оценка и введение интеллектуальных ресурсов в структуру капитала предприятия; изучение и оптимизация внутрифирменных механизмов их использования; определение экономически целесообразных функций фирмы при расширенном воспроизводстве своих интеллектуальных ресурсов [3].

В литературе по управлению интеллектуальный капитал рассматривается как система специальных активов, в структуру которых включены:

- практические наработки, обусловленные формированием сбытовых и иных логистических сетей;
- неосязаемые активы, обеспечиваемые патентами и авторскими свидетельствами на изобретения, а также результатами брендинга;
- ключевые компетенции трудового коллектива;
- уникальность технологических процессов, обеспечивающих конкурентоспособность производственной организации [4, 5].

Эффективное задействование интеллектуального капитала в производственной организации, особенно ключевых компетенций трудового коллектива, требует согласования интересов каждого работника и коллектива, которые способствуют росту научно-технического уровня производства и повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, с целями функционирования организации в целом. Кроме того, требуется постоянное повышение уровня всех составляющих интеллектуального капитала и, прежде всего, знаний и профессиональных навыков членов трудового коллектива. П. Друкер по этому поводу писал: «...капитал, оборудование, материальные ценности ... не являются специфичными ресурсами...». По его мнению, основным ресурсом, обеспечивающим «решающие конкурентные преимущества», являются «специфические производственные и управленческие знания» [6]. Думается, что в первую очередь это касается повышения знаний и навыков представителей менеджмента производственной организации.

Особого внимания в процессе управления стратегическим потенциалом современной производственной организации требует вопрос о соотношении понятий интеллектуального капитала и деловой репутации, так называемого гудвилла, поскольку растущая разница между стоимостью приобретения компании и балансовой стоимостью ее материальных, нематериальных и денежных активов, а также обязательств требует соответствующего объяснения.

Прежде такое явление наблюдалось лишь в высокотехнологичных компаниях и рассматривалось как их отличительная черта. Однако в настоящее время превышение рыночной стоимости компаний над стоимостью их активов, отраженных в балансе, наблюдается в любой компании, имеющей какие-либо конкурентные преимущества. В этом случае, как отмечают зарубежные исследователи, при расчете стоимости гудвилла требуется отразить каждый элемент интеллектуального капитала как новый вид активов компании, относящийся к неосязаемым активам, но отличающийся от имеющихся ранее активов [7].

В современной российской практике управления неосязаемые активы принято называть нематериальными активами. Однако понятие неосязаемых активов можно применять в широком и узком смысле. В широком смысле неосязаемые активы – это совокупность всех таких активов, включая даже те, которые не удовлетворяют требованиям бухгалтерского учета: рабочая сила, организационная структура, клиентская база и др. В узком смысле неосязаемые активы – это совокупность активов производственной организации, имеющих определенную денежную оценку, удовлетворяющую критериям их отражения в бухгалтерском учете. В состав таких акти-

вов включается интеллектуальная собственность (патенты, зарегистрированные товарные знаки и др.), деловая репутация приобретенных компаний, расходы на обучение, результаты научных исследований и разработок.

Таким образом, интеллектуальный капитал – это активы, представляющие собой знания, неотделимые от сотрудников, и знания, воплощенные в результаты их мыслительной деятельности (структуры, интеллектуальную собственность, клиентов и др.). В данном случае не будет иметь значения, приобретен объект интеллектуальной собственности (например, патент) или создан в самой организации: в любом случае он является результатом мыслительной деятельности человека. Именно поэтому некоторые активы, входящие в интеллектуальный капитал, измеримы и выступают как объект бухгалтерского учета (различные формы интеллектуальной собственности).

Однако большая часть таких активов не имеет прямой денежной оценки. Следовательно, и понятие интеллектуального капитала также может иметь широкий и узкий смысл. В широком смысле интеллектуальный капитал – это совокупность всех неосязаемых активов производственной организации, в том числе тех, которые не являются результатом мыслительной деятельности. В узком смысле под интеллектуальным капиталом следует понимать активы, которые представляют собой совокупность знаний персонала и результат воплощения этих знаний в другие неосязаемые активы: внутрифирменные структуры, клиентский капитал и др.

В исследованиях отечественных авторов, посвященных интеллектуальному капиталу, в нем выделяются такие составляющие, как человеческий капитал, структурный капитал, организационный и рыночный капитал [8–10].

В данном контексте *человеческий капитал* – это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас знаний, умений, навыков, мотиваций, способностей и здоровья, который способствует росту производительности труда и доходов данного человека. Инвестиции в таком случае представляют собой расходы на общее или специальное образование, на здравоохранение в виде профилактики заболеваний, медицинское обслуживание, улучшение жилищных условий, а также расходы на формирование у работника необходимых ценностных и этических норм. Поскольку такие расходы в будущем компенсируются доходами, их следует признать производительными.

Если рассматривать человеческий капитал применительно к производственной организации, то он будет включать в себя:

- квалифицированную и интегрированную в трудовой коллектив рабочую силу, включая специалистов и менеджеров;
- совокупность знаний, квалификации, практических навыков и способностей к нововведениям каждого члена трудового коллектива;
- систему ценностей, существующую в основе организационной культуры, которую сложно скопировать или воспроизвести другим организациям.

Основу человеческого капитала составляют профессиональные знания работника как индивида и его интел-

лектуальные знания как необходимое условие для творчества в бизнесе.

*Структурный капитал* – наиболее разнородная часть интеллектуального капитала. К нему относятся права интеллектуальной собственности, информационные ресурсы, инструкции и методики работы, система организации производства и т. д. К структурному капиталу относятся также и систематизированные знания, в том числе ноу-хау, которые могут быть отделены от работников и от организации.

Таким образом, структурный капитал включает в себя все, что позволяет в конкретной организации реализовывать человеческий капитал. И если человеческий капитал, который является неосязаемым активом, нельзя рассматривать в отрыве от тех, кто им обладает, и невозможно скопировать другими организациями, то структурный капитал ими может быть воспроизведен.

Часть структурного капитала, которая связана с функционированием основного производства, относится к *организационному капиталу*:

- интеллектуальная собственность (авторские права, технологии, техническое и программное обеспечение, компьютерные программы, базы данных и др.);
- информационные ресурсы;
- электронные сети;
- организационная структура и другие организационные аспекты, обеспечивающие производительный труд членов трудового коллектива и согласованную деятельность различных подразделений;
- эффективное управление и высокая степень его адаптивности к изменениям и нововведениям.

*Рыночный капитал* включает в себя все, что способствует успешной реализации производимых продуктов. Сюда относятся:

- средства индивидуализации, такие как патенты, лицензии, товарные знаки, фирменные наименования и т. п.;
- деловые связи с поставщиками сырья, материалов и комплектующих;
- эффективная сеть распределения продукции;
- широкая известность отдельных клиентов;
- договоры о различных видах рыночного партнерства.

Следует подчеркнуть, что все рассмотренные составляющие интеллектуального капитала взаимосвязаны и взаимообусловлены. Например, информация и знания теряют свою ценность без соответствующей организационной структуры и материально-технической базы. Но даже самая сложная структура бизнеса и новейшая техника, не подкрепленная адекватными знаниями персонала, также теряет смысл. При утрате человеческого капитала теряет смысл капитал структурный, ибо некому будет реализовать в производстве имеющиеся прогрессивные разработки. Если же утрачен структурный капитал, то персонал и менеджмент любой квалификации не смогут осуществлять успешный бизнес. Такое же положение можно отнести и к соотношению организационного и рыночного капитала. Если любой из них получает нулевую оценку, то обесценивается и другой. В результате нулевую оценку получает весь структурный капитал и, следовательно, интеллектуальный капитал в целом. Таким образом, максимальный эффект от управления интеллектуальным капиталом возможен

только при гармонично сбалансированной структуре всех его элементов.

*Концепция менеджмента знаний* делает акцент на эффективном использовании интеллектуальных ресурсов, когда важной задачей является преобразование интеллектуального капитала в факторы конкурентоспособности производственной организации посредством объективизации знаний, когда обладающие ими специалисты производственной организации активно вовлекаются в коллективный процесс ее научно-технического развития. В данном случае снижаются риски, обусловленные зависимостью организации от отдельных специалистов, а знания беспрепятственно транслируются и эффективно применяются там, где они востребованы в производстве.

Само по себе управление знаниями не является чем-то новым, поскольку на предприятиях и в организациях всегда реализовывали образовательные программы, проводили тренинги и другие мероприятия для получения и распространения передового опыта и знаний. Однако в условиях конкуренции, когда успех или поражение производственной организации зависит от ее способности использовать интеллектуальный капитал, управление знаниями становится основным фактором повышения конкурентоспособности.

Необходимо разграничивать понятия «управление знаниями» и «менеджмент знаний». Управление знаниями является функциональной задачей управления систематизированной информацией, а менеджмент знаний – это целенаправленная организация деятельности фирмы в целом при рассмотрении знания как главного стратегического фактора успеха. Поэтому управление знаниями является лишь составной частью менеджмента знаний, который как самостоятельная сфера управленческой деятельности должен стать одним из главных инструментов повышения конкурентоспособности производственной организации (рис. 1).



Рис. 1. Роль менеджмента знаний в повышении конкурентоспособности

Второй важной задачей менеджмента знаний является четкое разделение знаний на формализованные, которые можно описать, представить в виде документа и рассказать другим, и неформализованные, в виде продукта индивидуального опыта работника производственной организации, который соответствует его точке зрения, нравственным устоям и убеждениям. Формализованные знания в виде текста, видео, программного обеспечения

и т. д. люди могут напрямую передавать друг другу. Неформализованные знания нельзя увидеть или задокументировать, а передать их можно только посредством личного и непосредственного общения.

Думается, что такое деление позволит применять к каждому виду знаний наиболее подходящие инструменты управления, обеспечивающие максимальный прирост суммарного интеллектуального капитала компании. Таким образом, менеджмент знаний – это процесс организации управления интеллектуальным капиталом. Кроме перечисленных выше задач менеджмента знаний другими его задачами являются:

- достижение поставленных целей производственной организации на основе приумножения составляющих интеллектуального капитала и повышения эффективности его использования в производственно-сбытовой деятельности;

- рост эффективности процесса принятия и реализации управленческих решений;

- создание условий и предпосылок для инновационных разработок и их внедрения;

- использование бенчмаркинга во всех сферах деятельности;

- непрерывное обучение и дифференцированная мотивация сотрудников;

- повышение эффективности проектных работ, производства, материально-технического обеспечения и маркетингового процесса.

Последовательность внедрения концепции менеджмента знаний должна определяться общей концепцией бизнес-инжиниринга и предполагает прохождение ряда этапов.

Прежде всего следует разработать бизнес-модель производственной организации в целях идентификации ее деятельности на стратегическом и процессном уровне. Данный этап содействует раскрытию и формализации стратегически значимых знаний о том, зачем, почему и как организация осуществляет свою деятельность. При этом выявляются ключевые бизнес-процессы, обеспечивающие рост стоимости организации и реализацию ее стратегии, определяются требования к знаниям, необходимым для успешного осуществления бизнес-процессов, и устанавливаются критические факторы успеха в сфере управления знаниями.

На следующем этапе выявляются источники и носители ключевых знаний, а также места их применения при выполнении бизнес-процессов.

Любая организация, стремящаяся к внедрению менеджмента знаний, должна, прежде всего, понимать свою структуру и существующие бизнес-процессы, а также знания, необходимые для их выполнения. Именно организационная структура и осуществляемые в ее рамках бизнес-процессы способствуют установлению последовательности управления знаниями, включая делегирование соответствующих полномочий.

Третий этап предполагает анализ соответствия между существующими и необходимыми знаниями, результаты которого способствуют выбору стратегии управления знаниями.

На четвертом этапе начинается осуществляться регулярная деятельность по управлению знаниями на основе

создания соответствующей технологической платформы, поддерживающей управление знаниями, разработки процессов управления ими, развития внутренней культуры обмена, генерации и применения знаний.

Таким образом, внедрение менеджмента знаний требует изменения организационной культуры и формирования специальных механизмов мотивации проведения соответствующих работ, способствующих признанию и самовыражению. Такие механизмы должны включать элементы, позволяющие сотрудникам не только получать официальные знаки признания, но и заявить о себе путем выступлений и обмена мнениями в специально создаваемых дискуссионных клубах, поддержки их внешних публикаций.

В любом случае, использование в бизнес-процессах персональных знаний должно мотивироваться посредством соответствующего отражения в договоре о найме в виде персонального вознаграждения или стимулирующей надбавки к заработной плате. В результате у персонала должно появиться желание делиться полученными знаниями на основе широкого доступа к знаниям, выделения ресурсов для получения образования в рабочее время, предоставления возможностей для самообучения и карьерного роста.

Вместе с тем руководству, внедряющему систему менеджмента знаний, важно знать, что в процессе внедрения необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- как в организации знания создаются, обновляются, передаются, где и как хранятся и кто из персонала какими знаниями обладает;

- кто нуждается в знаниях, какие знания требуются в настоящее время, а какие в будущем;

- как организован доступ к хранящимся знаниям и каким образом обеспечивается обмен знаниями;

- какова стоимость всех имеющихся знаний и какие из них представляют наибольшую ценность.

Разумеется, знания в организации могут храниться в различных местах и в разном виде. Поэтому необходимо учитывать различные источники знаний, например технические спецификации, чертежи деталей, отчеты, планы производства, описания внутренних процедур, бренды и репутацию, внутренние и внешние отношения, организационную культуру, информацию о деятельности конкурентов, отчеты о маркетинговых исследованиях, патенты, учебные и методические пособия, мнения экспертов или заключения консалтинговых фирм, журналы и бюллетени, учебные центры и библиотеки.

Внедрение менеджмента знаний обеспечивает для производственной организации ряд преимуществ, к которым можно отнести следующие:

- члены трудового коллектива начинают лучше представлять цели организации и осуществляющиеся в ее рамках процессы;

- улучшаются взаимоотношения между сотрудниками на основе возникновения активного обмена информацией;

- сотрудники используют достижения друг друга и учатся, извлекая уроки из своих и чужих ошибок;

- быстрее осуществляется поиск и получение необходимой информации для составления отчетов, разработки различных документов и подготовки презентаций;

– на основе использования общих знаний и опыта совершенствуется процесс принятия решений и сокращается цикл разработки новой продукции;

– информация от потребителей, получаемая по каналам обратной связи, способствует улучшению работы с ними;

– члены трудового коллектива активнее занимаются инновационной деятельностью, используя идеи своих коллег;

– совершенствуется мотивация повышения квалификации и накопления опыта;

– организация начинает быстрее реагировать на изменение запросов рынка за счет использования общих знаний.

Таким образом, менеджмент знаний должен быть направлен на формирование, функционирование специализированного центра обмена знаниями в виде корпоративного информационного портала, в рамках которого будут концентрироваться знания, навыки и опыт, обобщаться и приниматься решения (рис. 2.).

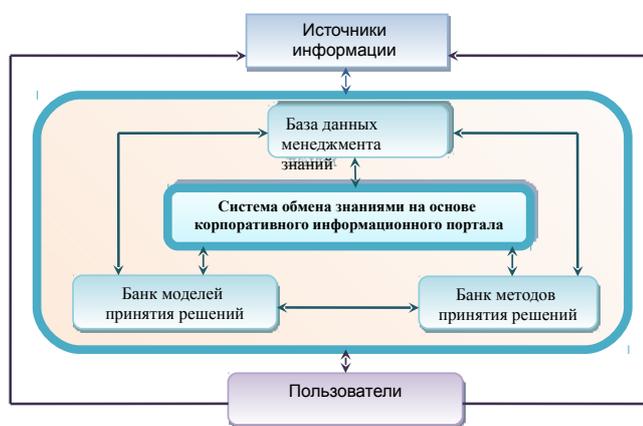


Рис. 2. Модель специализированного центра обмена знаниями

В данном контексте под корпоративным информационным порталом следует понимать единое средство доступа к внутриорганизационной информации, позволяющее членам трудового коллектива обмениваться информацией и знаниями, связывать их с системой внутриорганизационных ценностей и компетенций. При такой организации работы со знаниями как информационным объектом управления неизбежно возникает вопрос о соотношении понятий «данные», «информация» и «знания». В этом контексте информация рассматривается как наиболее общее понятие, а данные и знания – как разные степени организации информации. При этом «данные» следует представлять как фактические результаты практической деятельности, свидетельствующие о реальном состоянии исследуемых процессов или объектов. Знания же в данном случае будут представлять собой результаты классификации данных в целях нахождения закономерностей их проявления в какой-либо сфере, которые позволяют определять и решать конкретные теоретические и практические задачи. Таким образом, знания являются производной данных, переход от которых к знаниям может характеризоваться разветвлением информационной системы и возникновением множества связей между ее элементами при обеспечении высокого уровня организации информации.

Следовательно, информационный портал превращается в портал знаний, в состав которого могут входить: база данных менеджмента знаний, которая включает в себя базы данных всех объектов портала; банк моделей и банк методов принятия управленческих решений по различным вопросам функционирования организации; подсистему интеграции с внешними приложениями в виде автоматизированных систем, с которыми работают пользователи в различных подразделениях. При этом цель менеджмента знаний состоит в том, чтобы помочь эффективному взаимодействию членов трудового коллектива посредством применения в своей деятельности все больших объемов, аккумулируемой в рамках производственной организации, информации.

Возвращаясь к рис. 2, можно сделать вывод о том, что функционирование в рамках производственной организации подобных центров должно положить начало формированию саморазвивающейся системы знаний, что соответствует концепции «обучающейся организации» [11].

Данная концепция переносит проблему управления интеллектуальными ресурсами в сферу отношений организационной культуры. Обучающаяся организация предполагает, что обучение – не просто накопление знаний, а осмысленное развитие умения их использовать.

Наличие в производственной организации системы обмена знаниями может свидетельствовать о том, что она уже является самообучающейся, если даже в ней нет признаков формального управления знаниями. Тем не менее формирование подобной системы в организации может дать сильный импульс к самообучению.

Прежде всего необходимо:

- распространять среди членов трудового коллектива информацию о процессе осуществления бизнес-проектов;
- мотивировать процесс генерирования бизнес-идей членами трудового коллектива;

- оперативно анализировать просчеты и варианты их устранения;

- мотивировать у сотрудников, прошедших обучение или переподготовку, желание делиться новыми знаниями со своими коллегами по работе;

- разрабатывать планы повышения квалификации персонала совместно с работниками, с тем чтобы им было понятно, на основе каких требований делегируются полномочия и обеспечивается возможность карьерного роста;

- поощрять применение методов работы, способствующих активному обмену знаниями между членами трудового коллектива.

Производственная организация должна подходить к управлению знаниями как к способу стать коллективом, работающим для того, чтобы постоянно совершенствоваться и больше узнавать нового. Только так она может стать обучающейся и всестороннее поддерживать развитие своих сотрудников, создавая условия для учебы и развития персонала.

В данном контексте представляет интерес подход П. Сенге, выделившего ряд направлений, которые необходимо освоить каждому члену трудового коллектива для превращения производственной организации в организацию обучающуюся. Такие направления были им

названы «дисциплинами», суть которых он излагает в следующих аспектах: «осознание мыслительных карт и характеристик усвоения информации людьми; поощрение коллективного обучения; приобретение и поощрение личного мастерства; развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее; развитие способности системного мышления» [11, 12]. Эти пять «дисциплин» создают особую организационную культуру обучающейся организации следующим образом.

Первая «дисциплина» определяет правила общения между сотрудниками, формируя атмосферу взаимопонимания. Это обусловлено тем, что каждый человек имеет свою позицию и убеждения, свой уровень мировоззрения и мировосприятия, по-своему понимает принятую информацию, то есть обладает персональной «мыслительной картой». С одной стороны, такая персонификация системы мировоззрения и мировосприятия обеспечивает многоплановое представление любой рыночной и жизненной ситуации, возможность выработки различных вариантов решений возникающих проблем. С другой стороны, это различие порождает недопонимание и провоцирует конфликты. Поэтому общение должно выстраиваться на основании убеждения в том, что знания есть у одних людей и отсутствуют у других, и что важно, чтобы люди, обладающие знаниями, захотели ими поделиться. При этом необходимо, чтобы при общении коллеги понимали и уважали позиции друг друга, что снижает конфликтность и обеспечивает синергетический эффект, при котором сотрудники дополняют друг друга.

Согласно теории П. Сенге, вторая «дисциплина» нацеливает менеджмент организации на применение в практике управления эффективных отечественных и зарубежных методик, обеспечивая производству и организации в целом планомерное развитие. Это относится не только к тренингам, но и к новым методам организации командного взаимодействия, когда представители различных подразделений, профессий и уровней управления, обладая различным мышлением и реакцией на динамику рыночных процессов, начинают генерировать множество вариантов выхода из сложных ситуаций.

Третья «дисциплина» направлена на обеспечение условий, необходимых для приобретения знаний, квалификации и профессионализма. Прежде всего это касается создания системы мотивации, стимулирующей в трудовом коллективе стремление к профессиональному росту. Такие стимулы должны восприниматься руководством как своеобразные инвестиции в будущее своих сотрудников. Они позволяют сформировать высокопрофессиональную команду, что становится конкурентным преимуществом любой организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кадочников П. А., Четвериков С. Н. Импортзамещение в Российской Федерации в 1998–2002 гг. // Экономика переходного периода: сб. избранных работ 1999–2002 гг. М., 2003. С. 638–659.
2. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы организации. М.: Знание, 2000. 168 с.
3. Климов С. М. Формирование, использование и стратегическое управление интеллектуальными ресурсами общества в условиях рыночной трансформации российской экономики: дис. ... д-ра эконом. наук. СПб., 2001. 337 с.
4. Голубкин В. Н., Клева Л. П., Патока Л. В. Интеллектуальный капитал в эпоху глобализации мировой экономики [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.ou-link.ru/pub/business\\_obraz\\_1\\_18.htm](http://www.ou-link.ru/pub/business_obraz_1_18.htm) (дата обращения: 28.03.2011).

Четвертая «дисциплина» основывается на том, что любой член трудового коллектива может самостоятельно давать поэтапную оценку своему профессиональному росту и определять, куда ему следует стремиться и какие ресурсы для этого необходимы. Члены трудового коллектива должны учиться работать над достижением краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей, что развивает у них целеустремленность и определяет критерии оценки действий или решений на предмет того, насколько они способствуют продвижению к желаемому результату каждого сотрудника и организации в целом.

Пятая «дисциплина» основывается на том, что любую организацию можно представить как коллектив, объединенный общей целью. Его члены создают систему, включающую разнообразные функции и роли, которые направлены на процветание организации и рыночный успех. Ее структура должна быть разработана таким образом, чтобы деятельность каждого члена трудового коллектива стала вкладом в общее дело. Если сотрудники начинают системно мыслить, то они четко осознают свое место и роль в организации, понимая степень ответственности и сферу, в рамках которой они имеют право принимать самостоятельные решения.

Таким образом, П. Сенге доказывает, что менеджерам следует поощрять открытость сотрудников для новых идей, откровенные беседы, понимание деятельности организации, формировать картину общего видения и стимулировать достижение совместных целей.

По определению данного автора, *обучающаяся организация* – это «группа людей, постоянно развивающих свои способности для создания собственного будущего». Обучение при этом не ограничивается усвоением информации, а предполагает фундаментальное изменение сознания, чтобы люди достигали результатов, о которых мечтали, осуществляли действия, для них необходимые.

Обобщая лежащие в основе теории развития интеллектуального потенциала концепции интеллектуального капитала, менеджмента знаний и обучающейся организации, можно сделать вывод о том, что под интеллектуальным потенциалом производственной организации следует понимать совокупность интеллектуальных способностей членов трудового коллектива (знаний, умений, информации, ценностей, навыков и т. д.) и возможностей их раскрытия, развития и использования. Следовательно, интеллектуальный потенциал организации складывается из накопленного объема знаний, интеллектуального уровня сотрудников и опыта инновационной деятельности.

5. Мильнер Б. З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 9.
6. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. С. 17.
7. Roslender R., Fincham R. Thinking critically about intellectual capital accounting // Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2001. Vol. 14. № 4. P. 383–399.
8. Иноземцев В. Л. Концепция постэкономического общества (Теоретические и практические аспекты): дис. ... д-ра экон. наук. М., 1998. 392 с.
9. Козырев А. Н. Математический и экономический анализ интеллектуального капитала: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2002. 324 с.
10. Шипов В. Н. Стоимость предприятия: политэкономический анализ и методика оценки: дис. ... канд. экон. наук. М., 2000. 167 с.
11. Короткова О. Обучающаяся и саморазвивающаяся организация [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_985/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_985/) (дата обращения: 28.03.2011).
12. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2009. С. 148–243.
13. Терелянский П. В., Попова И. О. Применение методов теории принятия решений для оценки интеллектуального капитала компаний // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2008. № 5. С. 72–75.

## REFERENCES

1. Kadochnikov P. A., Chetverikov S.N. Replacement of import in the Russian Federation in 1998–2002 // Economics of transition period: collection of selected works 1999–2002. М., 2003. P. 638–659.
2. Klimov S. M. Intellectual resources of the company. М.: Knowledge, 2000. 168 p.
3. Klimov S. M. Formation, use and strategic management of intellectual resources of the society in the conditions of market transformation of the Russian economy: dissertation of the doctor of economics: 08.00.05. SPb., 2001. 337 p.
4. Golubkin V. N., Kleva L. P., Patoka L.V. Intellectual capital at the time of globalization of the world economy [Electronic resource]. Access mode: [http://www.ou-link.ru/pub/business\\_obraz\\_1\\_18.htm](http://www.ou-link.ru/pub/business_obraz_1_18.htm) (date of viewing: 28.03.2011).
5. Milner B. Z. Management of knowledge: evolution and revolution in the company. М.: INFRA-M, 2003. P. 9.
6. Drucker P. F. Objectives of management in XXI century: translation from English M.: Williams, 2004. P. 17.
7. Roslender R., Fincham R. Thinking critically about intellectual capital accounting // Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2001. Vol. 14. # 4. P. 383–399.
8. Inozemtsev V. L. Concept of post-economic society (Theoretical and practical aspects): dissertation of the doctor of economics: 08.00.01. М., 1998. 392 p.
9. Kozyrev A. N. Mathematical and economic analysis of intellectual capital: dissertation of the doctor of economics: 08.00.13. М., 2002. 324 p.
10. Shipov V. N. The cost of the company: political and economical analysis and evaluation methods: dissertation of the candidate of economics: 08.00.01. М., 2000. 167 p.
11. Korotkova O. Learning and self-developing company [Electronic resource]. Access mode: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_985/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_985/) (date of viewing: 28.03.2011).
12. Senge P. The fifth discipline. The art and practice of learning company: translation from English M.: Olympus-Business, 2009. P. 148–243.
13. Terelyansky P. V., Popova I. O. Use of the methods of the decision making theory for evaluation of intellectual capital of the company // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2008. # 5. P. 72–75.

### **Я интеллектуал!**

Мое самое большое богатство – мой интеллект. Но сколько он стоит сегодня?

У меня есть изобретения, научные статьи, монографии и диссертации, научные открытия. Я пишу стихи и прозу, музыку, увлекаюсь народным творчеством, народными промыслами и многим другим. Где я могу предложить себя, свой интеллект и иметь, кроме удовлетворения от своего творчества, еще и какой-то доход? Здесь, на ярмарке!

Ты можешь поместить объявление со своими контактами и кратко изложить, что ты продаешь, предлагаешь к внедрению, тиражированию или обмену. Можно предложить любые формы сотрудничества интеллектуала с бизнесом, властью, общественными организациями, со всеми, кто ищет инновационные пути развития и готов их спонсировать, поощрять и развивать.

Давай встретимся на ярмарке продуктов интеллектуального труда, познакомимся! И начнем сотрудничать! Очень важно и то, что сегодня, когда в Сколково осуществляется многомиллиардный проект, ты можешь проявить себя, это шанс получить работу.

Нас миллионы – умных, ищущих, знающих, желающих улучшить нашу жизнь!



**Ярмарка продуктов  
интеллектуального труда**

<http://ya-intellektual.ru/>

*Держайте, выдумывайте, предлагайте.*

*Это ваш шанс!*

*Мы ждем вас в наших павильонах!*