

Р.Ш. Закиров,
кандидат экономических наук, доцент

Стратегическое управление интеллектуальным капиталом предприятия

Стратегия является важным инструментом, позволяющим руководителям управлять внутренней средой предприятия с ориентацией на долгосрочную цель и обеспечивающим выживание в конкурентной борьбе с внешней средой [1].

Стратегия предполагает перспективную организацию ресурсов и способов их преобразования, развитие предприятия, его продукции, сферы и масштабов деятельности, его потенциала. Реальный долговременный потенциал конкурентоспособности в современных условиях во многом определяется интеллектуальным капиталом предприятия. В широком смысле интеллектуальный капитал отражает аккумулированные и экономически используемые интеллектуальные способности и специальные знания, организованные предприятием, которые позволяют осуществлять и оперативную и стратегическую деятельность [6].

Стратегическое управление интеллектуальным капиталом включает две взаимосвязанные стороны: стратегический подход к интеллектуальному капиталу и его использование в стратегической деятельности предприятия. Сложный процесс разработки и реализации стратегий его развития требует наличия специфических знаний, умений, мышления. Они задают, в конечном итоге, варианты, возможности и ограничения выбираемой стратегии. С другой стороны, практически всегда реализуемая стратегия требует развития интеллектуальных возможностей предприятия, поскольку оно переходит в сферу новой деятельности и условий, требующих изменения мышления и поведения.

Целесообразно, на наш взгляд, выделить специальный процесс разработки стратегии развития интеллектуального капитала, который может охватить оба направления. Объектом внимания, при этом, является поиск путей более эффективного создания и использования интеллектуальных ресурсов. Стратегический подход предполагает поиск возможностей формирования конкурентного преимущества на основе развития интеллектуального капитала. Результатом является появление у предприятия и его персонала умений предвидеть изменения, навыков освоения новых направлений, склонности идти на риск, предпринимательских способностей и стратегического мышления.

Пониманию характера стратегического развития интеллектуального капитала способствует научная когнитивная школа стратегического управления (Г. Саймон, Дж. Марч и др.) [3]. Позитивистское ее направление позволяет подойти к развитию интеллектуального капитала как к процессу постижения объективной картины мира (окружающей среды). Отражением этого процесса является овладение навыками и умениями, методиками и технологиями анализа внутренней и внешней среды, накопление и обновление на этой основе данных о потребителях, конкурентах, поставщиках. Объем и достоверность таких знаний предполагает преодоление различных искажающих факторов, имеющих финансовые, технические, информационные, социальные, психологические причины. Развитие интеллектуального капитала, отражается в уменьшении отрицательного действия этих фильтров. Например, лучшее знание о конкурентах позволяет более достоверно оценить собственные конкурентные возможности.

Интерпретационное направление рассматриваемой школы ориентирует на то, что любая стратегия, в конечном итоге, определяется интерпретацией мира (окружающей среды) в том виде, в котором он воспринимается менеджерами и персоналом организации. Адекватность такой стратегической интерпретации реальной среды определяется человеческим (знания, навыки) и структурным (методики, программы, данные) капиталами.

Используя подход когнитивной школы можно выделить следующие виды предприятий с различной стратегической ориентацией развития интеллектуальных возможностей:

- экстраверсорные, побуждаемые внешней средой и стремящиеся к получению возможно большей информации о среде для лучшего понимания и приспособления к ней;
- интраверсорные, определяемые внутренней средой и увеличивающие знания, навыки, умения через систему обучения, воспитания, адаптации, собственный опыт;
- сенсорные, использующие сознательно воспринимаемую и рационально обрабатываемую информацию. Этому способствуют информационные технологии и сети, охватывающие весь персонал и процессы, протекающие внутри и вне организации;
- интуитивные, основанные на активизации и использовании творческих способностей работников организации. В современных условиях это рассматривается как важный фактор конкурентоспособности в меняющихся, неопределенных условиях внешней среды;
- мыслительные, формирующие знания на основе анализа ситуации прогнозирования, построения сценариев будущего;
- эмоциональные, принимающие решения на основе учета индивидуальных отношений и интересов собственников, менеджеров и работников, что важно для принятия принципиально новых стратегических решений в условиях полной неопределенности, а также для согласования различных интересов в рамках реализуемой стратегии;
- рациональные, ориентированные на заранее планируемую, упорядоченную, контролируемую стратегию развития знаний;
- иррациональные, базирующиеся на спонтанности, быстроте, гибкости. Способность к неожиданным решениям может создать специфические конкурентные особенности организации.

Стратегическое интеллектуальное развитие организации с учетом подходов когнитивной школы предполагает управление тремя пониманиями внешней среды:

- понимание реального внешнего окружения, т.е. учет его как реально существующего, объективного, независимого, данного, внешнего объекта. Следовательно, чем больше информации (данных) собирает организация из внешней среды, тем она лучше ее познает и учитывает в своих стратегиях;
- понимание воспринимаемой внешней среды, учитывающее реальную ограниченность сведений о среде, которую может получить организация из-за внутренних и внешних ограничений. Это обуславливает значимость развития знаний, навыков, умений людей, направленных на преодоление ограничений интуиции, интерпретации, интеграции, институционализации;
- понимание узаконенного окружения, т.е. формирование способности построения мысленных связей между событиями, целями, ситуациями. Примерами таких связей являются сценарии будущего и прогнозирование, важные для обоснования любых стратегических решений.

Внутреннее стратегическое развитие интеллектуального капитала может быть эффективно организовано также с использованием подходов стратегической школы познания и, в частности, на основе стратегического обучения. Следует учитывать, прежде всего, повышение уровня собственных знаний на базе четырех направления конверсии знаний (А. Нонаки и Г. Такеучи):

- социализация через обмен подразумеваемыми (личными) знаниями;
- экстернализация путем внешнего представления личных знаний;
- интернационализация, т.е. усвоение, внутреннее принятие явных знаний;
- комбинирование на основе формализованной передачи явных знаний [4].

Реализация этих направлений является особенностью обучающейся организации, способной через постоянное научение персонала более эффективно решать внутренние и внешние стратегические задачи.

Не менее важным является динамический подход к развитию организационных способностей. Здесь особое значение приобретает систематизированное развитие основных компетенций, связанных с клиентским капиталом (лояльность потребителей) и организационным капиталом (патенты, ноу-хау). Важными являются и стратегические намерения, т.е. стремление предприятия к лидерским позициям через постановку и реализацию эффективных миссий и целей. Обучение позволяет увеличить человеческий и структурный капитал и тем самым уменьшить стратегическое напряжение между устремлениями организации и ее ресурсами за счет концентрации, аккумулирования, дополнения, сбережения и восстановления интеллектуальных ресурсов.

Возникает вопрос, в чем заключается причина интеллектуальной успешности предприятия, высокой результативности его интеллектуального капитала?

Выделим следующие важные факторы. Прежде всего, это результат особой организации индивидуальных знаний работников и других составляющих интеллектуального капитала. Наблюдается эффективное сочетание декларативных знаний (о том, **что**) и процедурных знаний (о том, **как**). Важное значение имеет и взаимодействие формализованных неформализованных знаний, их взаимный переход друг в друга [4]. Эффективные интеллектуальные предприятия опираются в своих решениях и действиях на обобщенные знания, вытекающие из сущности объекта и понимания причин проблемы. Они «знают» как использовать свои разнообразные знания, которые взаимно влияют и дополняют друг друга, что создает интеллектуальный синергетический эффект. Новое знание оперативно соотносится с предыдущим, дополняет или заменяет его, наблюдается ярко выраженный процесс саморегуляции знаний и интеллектуальной деятельности. Происходит процесс саморазвития организационного интеллекта, связанный с длительным накоплением и дифференциацией опыта, полезного для сферы деятельности предприятия.

Для неэффективного бизнеса характерны определенные интеллектуальные дефициты [5], которые можно интерпретировать следующим образом:

- неспособность организации построить адекватное представление о рыночной ситуации без наличия «сильных» сигналов и при отсутствии ее повторяемости;
- неверное представление о ситуации, когда отсутствует часть информации или знаний;
- опора предпринимателя на субъективное представление и понимание, а не на анализ объективных характеристик ситуаций;
- ориентация на общее представление о ситуации без использования аналитической информации об элементах, связях и т.д.;
- неспособность найти реальное эффективное стратегическое решение в рамках неопределенной, неполной информации или при ее отсутствии;
- предпочтение простых, ясных решений сложным, противоречивым, дисгармоничным, которые часто необходимы в условиях кризиса;
- ориентация на внешние, видимые факты, неспособность или нежелание исследовать реальность в поисках глубинных, причинных факторов;
- неиспользование в организационных решениях знаний о законах, принципах, категориях;
- отсутствие рефлексии в решениях, не учитываются собственные возможности и последствия действий;
- ускоренное принятие решений без ознакомления с ситуацией, уяснения условий и т.д.;
- непонимание ключевых элементов и факторов, которые являются опорными при выработке и принятии стратегических решений;
- отсутствие готовности изменить или отменить решение при изменении условий и требований деятельности на рынке;
- центрированность решений на внутренней среде организации, ее возможностях и потребностях и вторичность учета внешней среды.

Перечисленные интеллектуальные ошибки отражают необходимость важного для управления предприятием понимания различия между наличием интеллектуального капитала и его реальным использованием. Имеющиеся организационные знания, какими бы полными и содержательными они не были, могут быть эффективно применены в конкретной ситуации лишь в той мере, в какой собственники и менеджмент организации воспринимают эту ситуацию (сложная – простая; разрешимая – неразрешимая; выгодная – невыгодная и т.д.) и находят адекватное креативное решение.

Интеллектуальное развитие предприятия можно представить как преобразование иерархически организованных комплексов специфических знаний: общеорганизационных, по направлениям деятельности, групповых индивидуальных.

Организационный интеллект предпринимательства напрямую связан с динамическим процессом взаимодействия предприятия с внешней средой. Критерием возможности развития такого интеллекта является мобильность (гибкость, изменчивость) поведения системы управления. Факторами мобильности являются накопленный опыт (знания), компетентное понимание своих возможностей и оптимизм относительно них. Представляется, что разным предприятиям требуются различные специализированные формы обучения и приспособления к внешней среде [2]. Использование традиционного обучения может привести предприятия к более широкому распространению традиционных сложившихся способов решения проблем, что уменьшает конкурентоспособность бизнеса в современных кризисных условиях.

Литература

1. Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Арджирис К. Организационное научение / Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2004.

3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. – Спб.: Питер, 2000.
4. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
5. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. - 2-е изд. - Спб.: Питер, 2002.
6. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. - М.: ИНФРА-М, 2005.