

На правах рукописи

*Макаров Александр Михайлович*

**МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ  
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Ижевск - 2005

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Официальные оппоненты – доктор экономических наук, профессор  
Коротков Эдуард Михайлович

доктор экономических наук, профессор  
Некрасов Владимир Иванович

доктор экономических наук, профессор  
Потехин Николай Алексеевич

Ведущая организация - Пермский филиал Института экономики  
Уральского отделения  
Российской академии наук

Защита диссертации состоится 24 января 2006 г. в 13-00 на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО Удмуртский государственный университет по адресу: 426034, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского государственного университета.

Автореферат разослан «23» декабря 2005 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
кандидат экономических наук, профессор

А.С.Баскин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Актуальность темы исследования**

Формирование научной базы обеспечения долгосрочной прибыльности промышленных предприятий относится к «сфере ответственности» теории стратегического менеджмента. К сожалению, реальные достижения в этой области не очень велики, и однозначные эмпирические доказательства эффективности стратегического менеджмента до настоящего времени не найдены. Неудивительно, что менеджеры на практике уделяют так мало времени анализу будущего и стратегическому планированию, которое зачастую вырождается в набор ритуалов, прикрывающих реальные процессы принятия решений.

Перечисленные проблемы вызваны во многом тем, что доминирующие концепции стратегического управления не вполне адекватны современным условиям бизнеса. Майнстрим стратегического менеджмента отражает реалии зрелой индустриальной экономики, в то время как в развитых странах происходит формирование постиндустриального общества. Существует необходимость в выработке концепций стратегического управления, в достаточной мере отражающих особенности «экономики знаний», в которой ключевым ресурсом промышленных предприятий является интеллектуальный капитал – совокупность необходимых для создания стоимости знаний, умений и связей.

Развитие российской экономики находится в целом в русле общемировых трендов. В России, хотя и со значительным отставанием от лидирующих стран, развивается информационный сектор экономики, растет степень интернационализации хозяйственной деятельности промышленных предприятий, увеличивается доля лиц, занятых преимущественно умственным трудом. Обеспечение конкурентоспособности российской промышленности в открытой для зарубежных фирм экономике невозможно без понимания специфики постиндустриального бизнеса, без осознания роли интеллектуального капитала и овладения навыками управления им.

В этой области на российских промышленных предприятиях наблюдаются значительные проблемы: как правило, отсутствуют обоснованные программы стратегического развития; стратегические цели не согласовываются с имеющимися ресурсами; руководители и специалисты не имеют общего видения будущего своих организаций, у предприятий нет сильных брендов и т.д.

Вышесказанное позволяет утверждать, что развитие методологии стратегического управления интеллектуальным капиталом имеет высокую актуальность для теории и российской практики управления промышленными предприятиями.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 по следующим научным направлениям:

15.2. Формирование механизма устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий;

15.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов;

15.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

### **Степень разработанности проблемы**

Исходным толчком к постановке задач диссертационного исследования послужили труды таких видных зарубежных специалистов в области экономики, социологии и управления, как Х.Альбах, И.Ансоф, Д'Авени, Д.Белл, С.Бир, К.О'Делл, П.Дракер, Э.Гидденс, Дж.К.Грейсон мл., Дж.К.Гэлбрейт, Р.С.Каплан, М.Кастельс, У.Кристек, М.Махарцина, Г.Минтцберг, М.С.Мэлоун, Р.Инглегарт, Д.Норт, Д.П.Нортон, К.Омае, М.Е.Портер, Дж.Стиглиц, А.Тоффлер, А.Турен, Л.Туроу, Ф.Фукуяма, А.Этциони, С.Хантингтон, Х.Хершген. При подготовке диссертации использованы многие еще не переведенные на русский язык источники, ссылки на которые даются в русскоязычной научной литературе впервые.

Отдельные аспекты проблемы исследовались и в России. Здесь необходимо упомянуть труды таких видных специалистов, как О.С.Виханский, А.Л.Гапоненко, Д.М.Гвишиани, Т.Г.Долгопятова, О.А.Дедов, В.С.Ефремов, Л.И.Евенко, В.Л.Иноземцев, Р.И.Капелюшников, Г.Б.Клейнер, Э.М.Коротков, А.Н.Козырев, Я.И.Кузьминов, А.Л.Кузнецов, Д.С.Львов, В.Л.Макаров, С.М.Меньшиков, Б.З.Мильнер, В.И.Некрасов, Р.М.Нуреев, Т.М.Орлова, А.П.Панкрухин, Н.А.Потехин, В.В.Радаев, О.А.Романова, А.И.Татаркин, Р.М. Энтов и др.

Сегодня существует немало теоретических работ, в которых исследуется управление предприятиями в постиндустриальных условиях. На «переднем крае» развития стратегического менеджмента находятся теория самоорганизации, модели новой институциональной экономики, теория игр. В то же время приходится констатировать, что уровень теоретической проработки и эмпирического обоснования большинства новых концепций стратегического менеджмента пока еще явно недостаточен, и сегодня по-прежнему необходим поиск адекватных ответов на ряд фундаментальных вопросов. Требуется понять, как меняются задачи стратегического менеджмента в ходе становления «экономики знаний»; каковы факторы стратегического успеха фирмы в постиндустриальных условиях; каким образом должны осуществляться формирование и реализация стратегий.

### **Цели и задачи исследования**

Главной целью исследования является разработка методологической концепции и механизма стратегического управления интеллектуальным

капиталом хозяйственных организаций, обеспечивающих их устойчивое развитие в условиях становления «экономики знаний».

Для достижения указанной цели были решены следующие задачи:

- проведен анализ наиболее известных концепций стратегического менеджмента, что позволило выяснить основные причины кризиса теории стратегического управления;
- исследованы процессы становления «экономики знаний» и выявлены тенденции, имеющие ключевое значение для процесса формирования и реализации стратегий хозяйственных организаций;
- проанализированы изменения основных характеристик предприятий и отраслей в постиндустриальной экономике, что позволило обосновать необходимость и направления развития интеллектуального капитала организаций;
- выявлены изменения в структуре ресурсов промышленных предприятий в ходе становления «экономики знаний» и показано доминирующее значение нематериальных факторов для обеспечения стратегической успешности хозяйствующих субъектов;
- обобщена имеющаяся в научных источниках информация по теории интеллектуального капитала, что позволило разработать концепцию и механизм стратегического управления интеллектуальным капиталом организации;
- систематизированы стратегии развития интеллектуального капитала предприятия;
- проанализированы условия эффективной самоорганизации стратегической деятельности предприятий, являющейся необходимой предпосылкой развития интеллектуального капитала;
- исследовано соответствие систем управления промышленных предприятий России и Удмуртской Республики требованиям формирующейся постиндустриальной бизнес-среды; на этой основе предложены рекомендации по совершенствованию управления интеллектуальным капиталом.

**Объектом исследования** являются процессы стратегического управления хозяйственными организациями на примере предприятий промышленности.

**Предметом исследования** являются формирование и реализация стратегических решений, направленных на развитие интеллектуального капитала хозяйственных организаций.

#### **Методы исследования**

При проведении диссертационного исследования использовались методы системного и сравнительного анализа, метод экстраполяции, метод аналогий, опросы руководителей и специалистов предприятий, описательный анализ финансово-экономической внутрифирменной статистики, ана-

лиз трендов на базе данных государственной статистики РФ и зарубежных стран, контент-анализ материалов СМИ.

### **Информационная база исследования**

Информационной базой исследования послужили теоретические работы известных отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента, указанные в списке использованной литературы. Работа базируется на большом объеме зарубежной и отечественной статистической информации, данных эмпирических исследований на зарубежных и отечественных предприятиях промышленности, на информации из деловых СМИ и результатах собственных исследований автора (опросов, анализа технико-экономических показателей) на российских предприятиях.

### **Научная новизна результатов**

Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании методологии развития интеллектуального капитала, являющегося ключевым ресурсом хозяйственных организаций в современных условиях. В диссертации имеется ряд новых научных результатов, являющихся предметом защиты:

- сформированы методологическая концепция и механизм стратегического управления интеллектуальным капиталом хозяйственной организации, обеспечивающие повышение устойчивости ее развития в условиях глобализации и становления экономики знаний;
- систематизированы характеристики интеллектуального капитала, влияющие на стратегическую эффективность предприятия, что позволило разработать систему показателей для научно обоснованной оценки состояния нематериальных ресурсов хозяйственной организации;
- разработана концепция системы создания потребительской ценности, учитывающая сетевой, межотраслевой и нелинейный характер взаимодействий хозяйствующих субъектов в современной экономике и раскрывающая возможности для формирования эффективной деловой сети хозяйственной организации;
- предложена методика измерения партнерского капитала предприятия, позволяющая оценить его устойчивые связи с деловыми партнерами в финансовом выражении и обосновать его инвестиционную привлекательность;
- обоснована классификация стратегий формирования добавленной ценности предприятия, нацеленных на построение устойчивых взаимоотношений с партнерами и клиентами;
- сформулированы и обоснованы инфраструктурные предпосылки эффективной самоорганизации стратегической деятельности предприятия: общее видение будущего, состояние «коллективного творчества», партнерское взаимодействие групп влияния в организации, показана их взаимосвязь и особенности формирования;

- построена модель системы управления интеллектуальным капиталом организации, описаны мероприятия, реализуемые в отдельных звеньях системы управления для развития интеллектуального капитала. Предложенные решения позволяют повысить качество управления интеллектуальным капиталом на промышленных предприятиях.

### **Практическая значимость исследования**

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты имеют непосредственное значение для совершенствования стратегического менеджмента на предприятиях промышленности РФ, для обеспечения конкурентоспособности российских предприятий на внутренних и внешних рынках в условиях глобализации и грядущего вступления России в ВТО. Результаты диссертации использованы при непосредственном участии автора в процессе совершенствования систем управления ОАО «Купол», ОАО «Ижмаш», ОАО «Буммаш», ФГУП «ИМЗ», ОАО «Увадрев», ООО «Бытхим», ОАО «Ижевский литейный завод», легли в основу совместного с Министерством промышленности и транспорта УР исследования состояния интеллектуального капитала промышленных предприятий Удмуртии (его результаты были учтены при формировании республиканской целевой программы «Развитие машиностроения и металлообработки в Удмуртской республике на 2006-2010 годы»).

### **Апробация результатов**

Выводы диссертационного исследования отражены в 44 публикациях общим объемом 55,9 п.л., использованы автором при разработке и преподавании дисциплин «Маркетинг» и «Теория и практика корпоративного менеджмента» в Институте экономики и управления Удмуртского государственного университета. Основные результаты диссертационной работы апробированы в публичных выступлениях и получили положительные отзывы на следующих конференциях:

- межрегиональная конференция «Проблемы подготовки экономических кадров», Барнаул, 1998;
- всероссийская конференция «Проблемы и перспективы развития региональной экономики», Ижевск, 2003;
- шестая Российская университетско-академическая научно-практическая конференция, Ижевск, 2004;
- всероссийская научно-практическая конференция "Роль маркетинга в повышении эффективности деятельности предприятий», Казань, 2004;
- республиканская научно-практическая конференция «Труд. Власть. Экономика», Ижевск, 2005;
- международная научно-практическая конференция «Инновации и инвестиции в машиностроении и металлообработке», Ижевск, 2005;
- всероссийская научно-практическая конференция "Маркетинг: теория и практика", Магнитогорск, 2005;

- седьмая научно-практическая конференция преподавателей и сотрудников УдГУ, Ижевск, 2005;
- пятая Международная научно-практическая конференция "Современные проблемы развития физической культуры, спорта и туризма", Екатеринбург, 2005;
- первые научные чтения профессор-экономистов и докторантов "Управление и самоорганизация в национальной экономике", Екатеринбург, 2005.

Результаты исследований были доложены на заседании Межведомственного совета по приоритетам развития промышленности при Правительстве Удмуртской Республики в декабре 2004 г. и семинаре-совещании «Возможности интеграции малого и крупного бизнеса в промышленности Удмуртской Республики на основе аутсорсинга», который был проведен Министерством промышленности и транспорта УР в феврале 2005 г. В ходе подготовки диссертации были выиграны два гранта фонда Александра Гумбольдта (ФРГ) в 2001-2003 гг. и грант Института экономики и управления Удмуртского государственного университета в 2004 г. Работа по этим грантам успешно завершена в плановые сроки.

### **Структура работы**

Работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованной литературы, трех приложений. Общий объем работы составляет 315 страниц, диссертация включает 19 таблиц и 11 рисунков. Список использованной литературы содержит 314 наименований.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, исследуется степень разработанности рассматриваемых проблем, определяются цели, задачи, предмет и объект исследования, раскрываются научная новизна, практическая значимость и способы апробации полученных результатов.

В первой главе – «Становление «экономики знаний» и кризис теории стратегического менеджмента» - проанализированы концепции, образующие «майнстрим» данной области знания, и показано, что на теорию и практику стратегического менеджмента решающее влияние оказывают идеи, разработанные в 60-80-х гг. XX в. В первой главе исследуется, как переход к постиндустриальному общественному строю влияет на деятельность хозяйственных организаций, анализируются постиндустриальные макротенденции и изменения на уровне отраслей и предприятий, обосновывается кризис классических концепций стратегического менеджмента, рассматриваются причины и последствия кризиса.

Во второй главе – «Методологическая концепция управления интеллектуальным капиталом организации» обосновано ключевое значение нематериальных ресурсов для создания потребительских ценностей в современных условиях, исследованы специфические отличия нематериальных



ресурсов. На базе теории интеллектуального капитала предложена методологическая концепция и механизм стратегического управления нематериальными ресурсами организации, обеспечивающие большую устойчивость ее развития в условиях «экономики знаний». Исследованы характеристики интеллектуального капитала, влияющие на стратегическую эффективность организации, а также особенности процесса трансформации интеллектуального капитала.

Третья глава – «Формирование партнерского капитала организации» - посвящена исследованию факторов, определяющих стратегический успех предприятия на современных рынках. Здесь формулируются концепция системы создания потребительской ценности и концепция добавленной ценности предприятия, систематизируются стратегии и методы формирования добавленной ценности хозяйствующего субъекта для его контрагентов. В этой главе приводится методика оценки партнерского капитала предприятия в денежном выражении.

В четвертой главе - «Создание инфраструктурных предпосылок самоорганизации стратегической деятельности предприятия» - исследуются предпосылки эффективной самоорганизации, являющейся основой развития интеллектуального капитала: формирование общего видения будущего в организации, стимулирование «коллективного творчества» и предотвращение оппортунистического поведения групп влияния.

В пятой главе - «Разработка системы управления интеллектуальным капиталом организации» - предложена модель организации деятельности по развитию интеллектуального капитала предприятия. Показано, что в системе управления интеллектуальным капиталом выделяются два основных уровня - уровень «интеллектуального ядра» и уровень текущего управления. Задачи «интеллектуального ядра» носят стратегический характер и заключаются в определении направления развития организации, в «катализации» инновационных процессов, в проведении революционных преобразований. Второй уровень объединяет подсистемы, осуществляющие тактическое управление интеллектуальным капиталом организации. В пятой главе исследуется практика управления интеллектуальным капиталом на предприятиях промышленности, выявляются основные проблемы в данной сфере.

В заключении обобщены основные результаты диссертационного исследования. В Приложения вынесены отечественные и зарубежные статистические материалы, использованные при подготовке диссертации, а также некоторые результаты эмпирических исследований автора на предприятиях промышленности Удмуртской Республики.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

### 1. Методологическая концепция и механизм стратегического управления интеллектуальным капиталом хозяйственной организации

В качестве основных целей стратегического менеджмента выступают обеспечение долгосрочной жизнеспособности фирмы, формирование устойчивых конкурентных преимуществ, а также долгосрочная рентабельность инвестиций выше среднего в отрасли и рост стоимости бизнеса для акционеров. Сегодня в теории стратегического управления доминирует представление о том, что эти цели достигаются за счет выбора защищенных входными барьерами рынков и опоры на ценные и защищенные от конкурентов ресурсы (рис.1).

Концепция стратегического управления предприятием в индустриальной  
экономике



Рис.1.

В современных условиях эти положения не являются бесспорными. В ходе формирования экономики знаний развитие информационных технологий и глобализация делают входные барьеры на рынки менее устойчивыми; ускорение инноваций приводит к тому, что конкретные товары и ресурсы становятся слишком ненадежной основой стратегии. При этом адекватных методов для прогнозирования принципиальных технологических и социальных изменений до настоящего времени не найдено.

Основные идеи предлагаемой концепции стратегического управления, ориентированной на специфические условия экономики знаний, заключаются в следующем.

Во-первых, стратегический менеджмент должен быть сконцентрирован на ресурсах, имеющих ключевое значение для обеспечения жизнеспособности и роста капитализации предприятия. Поэтому наиболее важным следствием перехода к «экономике знаний» для стратегического менедж-

мента следует считать резкий рост значимости неосязаемых ресурсов (знаний, умений, связей) для создания потребительских ценностей.

Во-вторых, нематериальные ресурсы имеют ряд принципиальных отличий от материальных факторов производства. Они в значительной степени принадлежат лично работникам и внешним по отношению к организации субъектам; как правило, невозможно их отделение от других ресурсов без потери стоимости; у них часто отсутствует воспроизводственный цикл, они обесцениваются раз и навсегда; их ценность носит избирательный и во многом субъективный характер.

В-третьих, для разработки механизма стратегического управления нематериальными ресурсами предприятия предлагается использовать теорию интеллектуального капитала, которая интенсивно развивается на протяжении последних двадцати лет (наиболее известные работы в этой области написаны Свейби, Стюартом, Эдвинсоном, Мэлоуном, Левом). Интеллектуальный капитал предприятия делится на человеческий капитал и структурный капитал (последний может быть внешним и внутренним по отношению к предприятию). Под человеческим капиталом обычно понимается совокупность знаний, компетенций и мотивов, которые имеют работники организации. Внутренний структурный (инфраструктурный) капитал включает в себя производственное и маркетинговое ноу-хау, информационные системы, системы и процессы управления. В составе внешнего структурного капитала выделяют партнерский капитал (связи организации с поставщиками, посредниками, другими деловыми партнерами) и потребительский (клиентский) капитал.

Мы предлагаем внешний структурный капитал в целом называть партнерским капиталом, так как лояльность розничных потребителей в современной экономике обеспечивается за счет партнерского подхода, для которого характерны стремление глубоко понять их интересы, возможности взаимодействия, обеспечить комплексное решение потребительских проблем, установить долгосрочное сотрудничество.

В-четвертых, человеческий, инфраструктурный и партнерский капитал предлагается рассматривать как этапы кругооборота интеллектуального капитала. В процессе кругооборота интеллектуального капитала знания и способности работников воплощаются в организационные компетенции и связи с деловыми партнерами, которые, в свою очередь, создают базу для устойчивых отношений с клиентами; лояльность клиентов и деловых партнеров ведет к росту финансовых результатов фирмы, а также к накоплению опыта, развитию знаний и способностей работников предприятия. Основная задача руководства предприятия в области управления интеллектуальным капиталом – обеспечить его приращение (мультипликацию) в процессе преобразования знаний и умений сотрудников в ноу-хау органи-

зации и в дальнейшем – в устойчивые отношения с эффективными деловыми партнерами.

Результаты наших исследований позволяют предположить, что основная проблема в управлении интеллектуальным капиталом на предприятиях промышленности России заключается в недостаточно эффективной работе механизма трансформации человеческого капитала в компетенции организации и в устойчивые отношения с эффективными партнерами. Так, в 2004 г. нами при поддержке Министерства промышленности и транспорта УР было проведено исследование на десяти крупных и средних предприятиях промышленности Удмуртии. Исследование выявило, что руководители оценивают уровень квалификации сотрудников своих предприятий достаточно высоко. При этом объемы оцененной интеллектуальной собственности, как правило, не превышают 0,1% годовой выручки; у 2/3 обследованных фирм нематериальные активы на балансе отсутствуют или близки к нулю; доля новой и усовершенствованной продукции в объемах выручки у значительного числа исследованных компаний находится в пределах 5-15%, что в несколько раз ниже уровня, характерного для развитых стран. В республике мало широко известных за ее пределами потребительских брэндов; гражданская продукция предприятий реализуется в конкурентных условиях в основном за счет низких цен.

В другом нашем исследовании (см. табл. 5), почти 60% опрошенных руководителей и специалистов высказали мнение, что их коллеги не только способны эффективно решать стандартные задачи, но и быстро обучаются; так же высоко оценивались и социальные качества сотрудников, их способность работать в коллективе. При этом более 80% опрошенных считали, что в их организациях нет заслуживающего серьезного внимания маркетингового и технологического ноу-хау; более 80% говорили о невысоком качестве своей деловой сети. Подавляющее большинство исследованных предприятий либо совсем не имеют известных торговых марок, либо их известность не выходит за рамки регионального рынка.

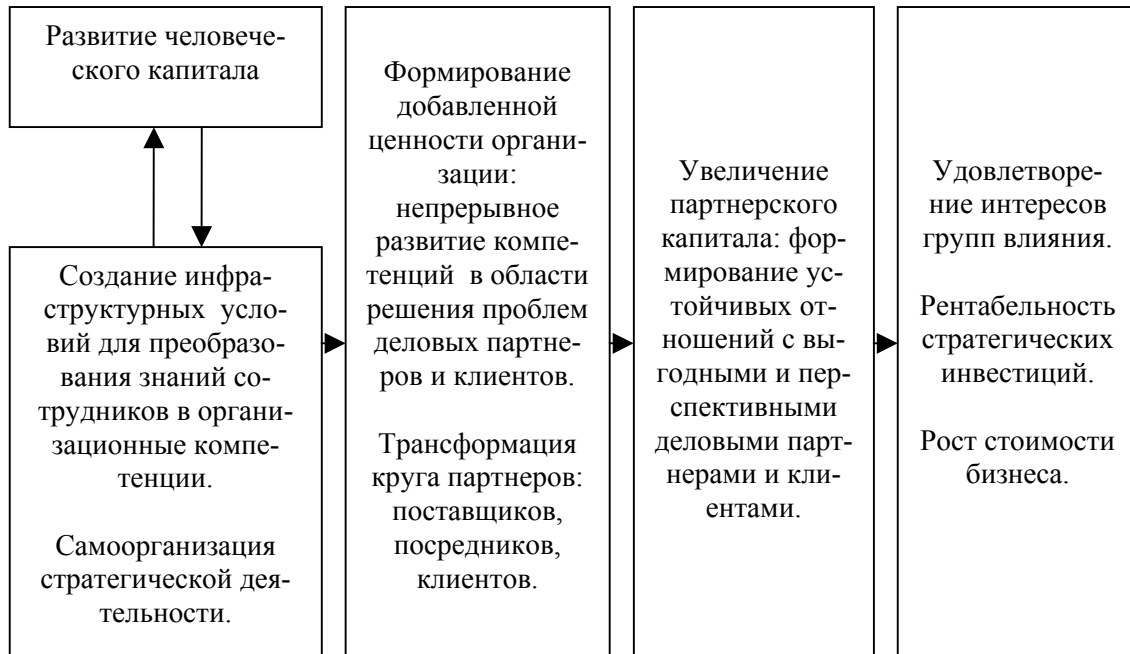
Аналогичная ситуация наблюдается в российской промышленности в целом. Уже в 2003 г. доля работников с высшим образованием составила 23,2% от общего количества занятых в экономике, увеличившись почти в полтора раза по сравнению с 1992 г. При этом в нашей стране регистрируется лишь около 20 тыс. и действует более 106 тыс. патентов на изобретения, а в США и Японии ежегодно выдается более 200 тыс. патентов и действует в каждой из этих стран более миллиона. В среднем инновациями занимаются 10 % промышленных предприятий, тогда как сопоставимые показатели для стран ОЭСР составляют 25-80%.

С учетом вышесказанного предлагается механизм стратегического управления предприятием, нацеленный на обеспечение его устойчивого развития в условиях экономики знаний (рис.2).

Особенность современной экономики состоит в том, что рост капитализации (стоимости бизнеса) обеспечивается прежде всего за счет накопления интеллектуального капитала - знаний, умений, полезных связей организации. Основой роста капитализации предприятия являются устойчивые взаимоотношения с деловыми партнерами и розничными потребителями, обладающими высоким экономическим потенциалом и перспективами развития (партнерский капитал). Величина партнерского капитала зависит от экономического потенциала деловых партнеров и клиентов, степени их лояльности (приверженности) предприятию, перспектив развития. Признаки лояльного поведения партнеров - стремление к постоянному сотрудничеству, распространение положительной информации о предприятии, активное содействие в повышении эффективности работы предприятия.

Основой для обеспечения лояльного поведения партнеров является добавленная ценность организации. Под добавленной ценностью организации понимается прирост экономических результатов партнеров (прибыли, благосостояния) от сотрудничества с ней. Добавленная ценность предприятия для партнеров базируется как на барьерах, ограничивающих предложение конкурентов, так и на процессе непрерывного совершенствования компетенций организации в решении проблем партнеров, что проявляется в улучшении товаров, услуг, взаимоотношений организации с партнерами. На современном этапе развития экономики процесс совершенствования продукта и отношений организации со своими партнерами приобретает приоритетное значение для ее успеха.

Механизм стратегического управления интеллектуальным капиталом



Р

ис.2.

Для обеспечения непрерывного процесса совершенствования деятельности предприятия необходимы, во-первых, высокий уровень развития человеческого капитала (профессионализм, интеллектуальные способности и благонадежность работников, их способность к изменениям, доверие к руководству); во-вторых, внутренняя инфраструктура, обеспечивающая преобразование знаний сотрудников в организационные компетенции (корпоративная культура, организационные процессы и системы).

При этом необходимо учесть, что трансформация интеллектуального капитала имеет ряд специфических особенностей, которые отличают ее от трансформации физических ресурсов: непрерывность процесса, низкая степень подконтрольности, необходимость вовлечения сотрудников и внешних партнеров в трансформационный процесс, наличие проблемы «разучения». Иерархическое управление развитием интеллектуального капитала крайне затруднено в силу высокой скорости преобразований, неопределенности результатов инновационных процессов, сложности контроля за деятельностью высококвалифицированных работников. Поэтому внутренняя инфраструктура организации должна быть выстроена таким образом, чтобы стимулировать и поддерживать процессы самоорганизации.

## **2. Классификация характеристик интеллектуального капитала, влияющих на стратегическую эффективность предприятия**

Существует четыре основных группы методов измерения интеллектуального капитала: на базе рыночной капитализации предприятия; на базе отдачи от активов; прямая оценка в денежном выражении; измерение компонентов интеллектуального капитала с помощью косвенных показателей. Методологическая и методическая база этих подходов к

Методологическая и методическая база этих подходов к оценке интеллектуального капитала является далеко не совершенной.

Для применения методов, относящихся к двум первым группам, в российских условиях крайне сложно найти достоверную экономическую информацию. Прямой оценке в денежном выражении поддаются только четко идентифицируемые нематериальные ресурсы. По поводу методик, относящихся к последнему виду, следует отметить, что набор показателей для оценки интеллектуального капитала зачастую формируется произвольно; связь многих из них с созданием стоимости далеко не очевидна.

Система характеристик для оценки интеллектуального капитала должна отражать его влияние на стратегическую эффективность предприятия. Эффективность стратегических инвестиций предлагается оценивать по следующей формуле:

$$P_{\text{инв}} = \frac{\text{ЧДД}_t - И + И * (1 - K_{\text{ат}}) * (1 - K_{\text{ст}})}{И}, \quad (1)$$

где:  $P_{\text{инв}}$  – рентабельность стратегических инвестиций;

$\text{ЧДД}_t$  – чистый дисконтированный доход, ожидаемый в результате реализации стратегии за период ее действия  $t$  и зависящий от прибыльности стратегии, коэффициента дисконтирования будущих результатов, длительности периода реализации стратегии;

$И$  – инвестиции, необходимые для реализации стратегии;

$K_{\text{ат}}$  – коэффициент амортизации (доля инвестиций, списанных через механизмы амортизации за период действия стратегии);

$K_{\text{ст}}$  – коэффициент специфичности инвестиций (доля несамортизированных инвестиций, безвозвратно теряющихся при отказе от реализации стратегии в момент времени  $t$ ).

В соответствии с данной моделью, цели стратегического менеджмента достигаются за счет следующих факторов: высокой прибыльности стратегических направлений деятельности; высокой трансформируемости стратегических направлений деятельности с силу небольшой потребности в инвестициях, низкой степени их специфичности, быстрой амортизации инвестиций; своевременности и адекватности стратегической трансформации.

Отсюда следует, что стратегическая эффективность элементов интеллектуального капитала определяется следующими их характеристиками: потенциальная доходность; инновативность; специфичность; подконтрольность предприятию; цена для предприятия. Потенциальная доходность ресурса может быть определена как возможный прирост чистого дисконтированного дохода предприятия в результате использования ресурса за период его жизненного цикла. Инновативность отражает влияние ресурса на инновационные процессы на предприятии, на обновление и развитие фирмы. Специфичность ресурса – это степень потери ценности

ресурса при изменении других ресурсов предприятия, ситуации на рынке, стратегии фирмы. Подконтрольность ресурса предприятию отражает, насколько предприятие может использовать в своих интересах, присваивать полезные результаты, генерируемые с помощью ресурса. Цена ресурса – это стоимость его приобретения, защиты, поддержания в рабочем состоянии и совершенствования.

С учетом этого предлагается систематизировать характеристики, определяющие стратегическую эффективность интеллектуального капитала, по двум направлениям: элементы интеллектуального капитала и характеристики стратегической эффективности ресурсов (табл.1.)

Важно отметить, что эффективность интеллектуального капитала есть результат совместного влияния его элементов. Так, проблемы в доходности предприятия могут возникать как по причине недостаточной квалификации персонала, так и вследствие низкой платежеспособности партнеров.

На основании классификации разработана методика оценки состояния интеллектуального капитала организации.

К числу основных показателей человеческого капитала относятся: средний разряд работников; доля сотрудников с высшим и средним специальным образованием; средний стаж работы; количество изобретений, открытий, рацпредложений; доля научных сотрудников в численности персонала; доля сотрудников с высшим образованием; текучесть персонала; количество правонарушений; затраты на отбор, привлечение, обучение и закрепление персонала.

Таблица 1

## Характеристики интеллектуального капитала

Элементы ИК Характеристики	Человеческий капитал	Внутренняя инфраструктура	Компетенции предприятия	Отношения с партнерами
Потенциальная доходность	Профессиональная квалификация сотрудников	Объединение знаний сотрудников	Добавленная ценность для партнеров	Экономический потенциал партнеров
Подконтрольность предприятию	Благонадежность и лояльность сотрудников	Ограничение оппортунизма	Защищаемость от копирования и разрушения	Лояльность партнеров предприятию
Инновативность	Творческие способности персонала	Стимулирование инновационных процессов	Вклад в развитие предприятия	Инновативность партнеров
Специфичность	Интеллект и фундаментальность знаний сотрудников	Гибкость культурных норм, структур и процессов	Возможности приспособления к изменению ситуации	Широта спектра отношений с партнерами
Цена для предприятия	Затраты на отбор, привлечение, обучение и	Затраты на корпоративную культуру, рест-	Затраты на разработку и защиту ноу-хау	Затраты на привлечение, развитие и за-



	закрепление персонала	структурирование, информационные системы		крепление партнеров
--	-----------------------	--	--	---------------------

Показатели, характеризующие компетенции предприятия – это доля новой продукции в выручке предприятия; отношение цен предприятия к среднерыночным ценам; стоимость деловой репутации и патентов предприятия; уровень удовлетворенности клиентов; количество изобретений и открытий; количество видов продукции предприятия; число рынков и рыночных сегментов, обслуживаемых предприятием; доля зарегистрированных торговых марок и запатентованного ноу-хау; затраты на НИОКР и маркетинг и их доля в выручке.

Внутренний структурный капитал предприятия характеризуют: скорость передачи информации; доля компьютеризированных рабочих мест; доля сотрудников, использующих Интернет и электронную почту; количество рацпредложений, изобретений; сумма поощрений за рационализаторство и изобретательство; объемы финансирования венчурных проектов; сроки действия мероприятий; потери рабочего времени; количество правонарушений; сумма потерь и хищений; затраты на информационные системы, корпоративные мероприятия, совершенствование организационных структур и процессов.

Показатели партнерского капитала – это объемы выручки, прибыли, закупок партнеров; производительность труда и капитала у партнеров; доля новой продукции в выручке партнеров; доля затрат на НИОКР в общем объеме затрат партнеров; количество патентов и изобретений у партнеров; доля экспорта и импорта в выручке партнеров; число видов продукции, по которым предприятие имеет сильную позицию на рынке; доля предприятия в закупках / сбыте партнеров; продолжительность сотрудничества; специфические инвестиции партнеров в сотрудничество с предприятием; текучесть партнеров; отношение оптовых и розничных цен для предприятия к среднерыночным ценам; затраты на привлечение, развитие и закрепление партнеров.

На основании изложенной системы показателей были проведены исследования на ряде предприятий УР. Результаты этих исследований представлены в автореферате (табл. 7;9;12).

### **3. Методика измерения партнерского капитала предприятия**

Величина партнерского капитала зависит от численности партнеров, их экономического потенциала и лояльности. Лояльное поведение партнеров проявляется в повторных покупках, распространении положительной информации о предприятии, предоставлении полезной информации и иной помощи предприятию.

При оценке партнерского капитала речь идет в первую очередь об оценке отношений с клиентами, хотя и другие партнеры - поставщики, по-

средники, эксперты – могут представлять особую ценность для предприятия. Расчет по приведенной ниже методике может быть проведен только по отношению к клиентам, без учета других партнеров. В таком случае будет оценен клиентский капитал предприятия – экономическая стоимость устойчивых связей с прибыльными клиентами.

Величину партнерского капитала организации предлагается определять по следующей формуле:

$$ПК = \sum_{t=0}^n \frac{(П_k + П_p + П_и + П_ф)_t}{(1 + K_d)^t}, \quad (2)$$

где:

$П_k$  - прибыль, которую обеспечит сбыт товаров предприятия постоянным клиентам за соответствующий период;

$П_p$  - прибыль за счет сбыта товаров предприятия новым покупателям, сотрудничество с которыми установилось благодаря рекомендациям со стороны постоянных партнеров;

$П_и$  - прибыль, полученная за счет внедрения мероприятий, ставших возможным благодаря сотрудничеству с постоянными партнерами;

$П_ф$  – прибыль, полученная за счет финансовой помощи партнеров предприятия, за счет предоставления выгодных условий сотрудничества и т.д.

В свою очередь прибыль от сотрудничества со «старыми» клиентами определяется по формуле:

$$П_k = (ПП + СП) * РП, \quad (3)$$

где:

ПП – выручка предприятия от повторных покупок;

СП – выручка за счет смежных покупок (продажи дополняющих товаров из ассортимента предприятия);

РП – средняя рентабельность продаж.

Выручка от повторных покупок может быть рассчитана по формуле:

$$ПП = Ч_k * C_k * D_l * K_{пп}, \quad (4)$$

где:

$Ч_k$  – численность клиентов организации;

$C_k$  - объем общего спроса среднего клиента за период;

$D_l$  – доля лояльных клиентов;

$K_{пп}$  – коэффициент, отражающий средний уровень повторных покупок (доля закупок у организации в общем объеме закупок товара лояльным клиентом);

Выручка от смежных покупок определяется по формуле:

$$СП = Ч_k * D_l * D_{сп} * СБ_{см}, \quad (5)$$

где:

$D_{сп}$  - доля лояльных клиентов, делающих смежные покупки;

$СБ_{см}$  - средняя величина выручки от смежных покупок, приходящихся на одного покупателя.

Прибыль предприятия за счет положительных рекомендаций постоянных партнеров может быть определена по формуле:

$$P_p = Ч_p * D_l * KР_p * D_p * СБ_k * PП, \quad (6)$$

где:

$Ч_p$  - численность партнеров организации;

$KР_p$  - среднее количество рекомендаций от одного лояльного партнера;

$D_p$  - доля купивших товар от общего числа получивших рекомендации клиентов;

$СБ_k$  - средний сбыт товара покупателю, обратившемуся по рекомендации.

Коэффициент дисконтирования, применяемый при расчете партнерского капитала, зависит от уровня гарантированной доходности вложений, уровня доходности и колебаний доходности отрасли и степени рискованности бизнеса клиентов предприятия. В.Макаров и А.Козырев полагают, что средний коэффициент дисконта при оценке нематериальных активов для российских условий составляет около 0,6 (в США - около 0,3).

Описанная методика применена для оценки влияния маркетинговых мероприятий на клиентский капитал среднего производственно-торгового предприятия, принадлежащего к автомобильной отрасли<sup>1</sup>.

#### 4. Концепция системы создания потребительской ценности

Партнерский капитал предприятия определяется двумя основными факторами: экономическим потенциалом партнеров, совместно с которыми предприятие производит потребительские ценности, и лояльностью его партнеров.

Говоря об экономическом потенциале партнеров, необходимо учитывать, что в современной экономике потребительская ценность создается в рамках сложных систем, как правило, выходящих за пределы отраслевых границ. Такие системы предлагается называть «системами создания ценности» (ССЦ). Системы создания ценности формируются вокруг определенной потребительской проблемы и объединяют: экономических агентов (потребителей, производителей товаров и услуг, поставщиков, посредников, конкурентов, комплименторов и т.д.); ресурсы и компетенции, необходимые для решения потребительской проблемы; стереотипы, общественные и правовые нормы, прочие явления, важные для формирования ценности. Любой из перечисленных элементов может иметь критическое

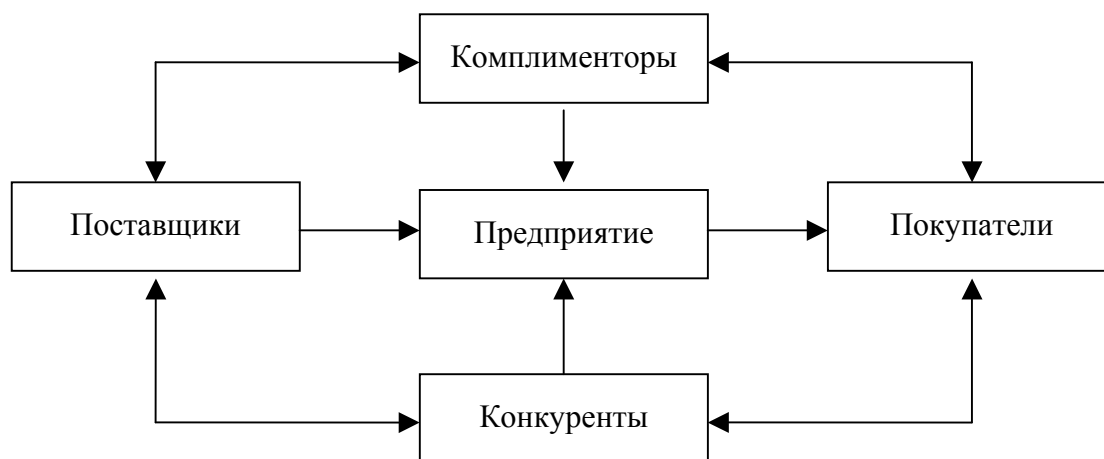
<sup>1</sup> Описание результатов см.: Макаров А.М. Формирование клиентского капитала организации на основе маркетинга взаимоотношений с потребителями // Практический маркетинг, №87, Москва, 2004. С. 19-26.

значение для функционирования всей системы (рис.3). В структуре ССЦ по отношению к предприятию выделяются четыре группы элементов: клиенты, поставщики ресурсов, конкуренты, комплименторы. Речь идет о классификации ролей, поскольку одно и то же предприятие может выступать по отношению к контрагенту как конкурент, потребитель, поставщик и комплиментор одновременно.

В рамках нашей концепции стратегические задачи руководства предприятия сводятся к следующему: идентификация эффективных систем создания ценности; определение критических элементов этих систем; определение путей интеграции в эффективные системы создания ценности.

Формирование эффективной системы создания ценности предприятия предполагает адекватное определение границ системы, оценку ее эффективности, определение критических элементов, выбор методов вхождения в систему создания стоимости и привлечения партнеров к сотрудничеству.

Структура системы создания ценности организации



Р

ис. 3.

Системы создания ценности строятся вокруг человеческих проблем, а не вокруг промежуточных продуктов, и предприятие должно быть способным к преодолению отраслевой перспективы анализа и учету тех важных для создания потребительской ценности обстоятельств, которые находятся за привычными отраслевыми границами. Эффективность и конкурентоспособность системы создания ценности зависят от уровня ее инновативности и эффективности использования ресурсов, которые, в свою очередь, определяются качеством связи с потребителем и пониманием его проблем; координированностью и интегрированностью участников ССЦ; мотивацией участников ССЦ к совместной деятельности и справедливостью распределения созданной ценности; скоростью имитации конкурентов, распространения ноу-хау и приспособления к изменениям; доступом к факторам производства, не продающимся на рынке. Вхождение в эффективную систему создания ценности возможно тремя путями:

тивную систему создания ценности возможно тремя путями: предприятие может попытаться выстроить свою систему, подключиться к существующей или использовать родственную стратегию.

Концепция системы создания ценности отличается от близких моделей стратегического менеджмента. Так, модель цепочки ценности М.Портера характеризует движение информации, материалов, финансов от поставщиков к конечному потребителю, в то время как потребительские ценности формируются в рамках сетеобразной системы, которая включает хозяйственных агентов из смежных отраслей, регуляторов бизнеса, организации, выпускающие комплементарные продукты и т.д.

Существуют также различия между стратегической сетью и системой создания ценности, хотя в рамках ССЦ могут возникать стратегические сети и предприятия ССЦ могут принадлежать к различным стратегическим сетям. Различия эти состоят, во-первых, в том, что стратегическая сеть – это организационная форма бизнеса, приспособленная для функционирования в динамичных условиях, а ССЦ - аналитическая конструкция, моделирующая процесс создания потребительской ценности. Во-вторых, стратегическая сеть – это группа юридически самостоятельных предприятий, между которыми осуществляется интенсивное взаимодействие; между субъектами, образующими систему создания ценности, может и не наблюдаться прямого взаимодействия, их взаимовлияние может проявляться лишь в сознании потребителя. В-третьих, есть разница в составе участников – сеть, как правило, не включает в себя прямых конкурентов и предприятия смежных отраслей (кроме поставщиков и посредников).

Исследования на предприятиях Удмуртии показывают (табл. 5), что руководители предприятий в среднем низко оценивают качество систем создания ценности, в которые интегрированы их фирмы. Так, в одном из исследований невысокую оценку потенциалу своих клиентов дало около 65% опрошенных; потенциал поставщиков был низко оценен 80% респондентов. Впрочем, руководители достаточно критичны и по поводу усилий своих предприятий в поиске эффективных партнеров – около 60% из них дали низкие оценки по этому направлению.

## **5. Классификация стратегий формирования добавленной ценности предприятия**

В основе лояльности партнеров лежит добавленная ценность организации. Добавленная ценность товара, услуги, организации для экономического субъекта – это положительный или отрицательный прирост благосостояния данного субъекта, связанный с наличием товара, услуги или организации. Добавленная ценность базируется как на барьерах, ограничивающих предложение конкурентов, так и на процессе непрерывного совершенствования компетенций организации в решении проблем партне-

ров. Добавленную ценность предприятия можно также представить как изменение результатов и затрат партнеров в результате деятельности предприятия и определить по следующим формулам:

$$\Delta C_{\Pi} = \Delta P_{\Pi} - \Delta Z_{\Pi} = P_{\Pi} - \Pi_{\Pi} \quad (7)$$

$$\Pi_{\Pi} = f(P_{\Pi}, Z_{\Pi}, P_a, Z_a), \quad (8)$$

где:  $\Delta C_{\Pi}$  – добавленная ценность предприятия для партнеров;

$\Delta P_{\Pi}$  – прирост результатов партнеров (например, выручки), обусловленный деятельностью предприятия;

$\Delta Z_{\Pi}$  – прирост затрат партнеров, обусловленный деятельностью предприятия;

$P_{\Pi}$  – результаты контрагентов, обеспечиваемые предприятием;

$\Pi_{\Pi}$  – потери контрагентов по вине предприятия;

$Z_{\Pi}$  – затраты контрагентов, связанные с предприятием;

$P_a$  – результаты при выборе лучших альтернативных решений;

$Z_a$  – затраты в случае лучших альтернативных вариантов.

При определении добавленной ценности предприятия следует рассматривать два вида затрат партнеров – затраты текущего взаимодействия и затраты, связанные с переключением на других поставщиков. Повысить лояльность клиентов предприятию можно тремя путями: снижая их затраты; повышая потребительскую ценность предложения; повышая затраты на переключение. Тогда формула добавленной ценности обретает вид:

$$\Delta C_{\Pi} = \Delta P_{\Pi} - \Delta Z_{\Pi} + Z_{\text{пер}} \quad (9)$$

где:  $Z_{\text{пер}}$  – затраты на переключение на других поставщиков.

Ценность, обеспечиваемая предприятием, часто отождествляется с ценностью его продукции для потребителей, а источником высокой ценности видятся в основном технологические, товарные и маркетинговые инновации. Это не вполне справедливо. Деятельность предприятия имеет ценность не только для клиентов, но и для поставщиков ресурсов, конкурентов и комплименторов (рис.4).

Пространство формирования добавленной ценности организации

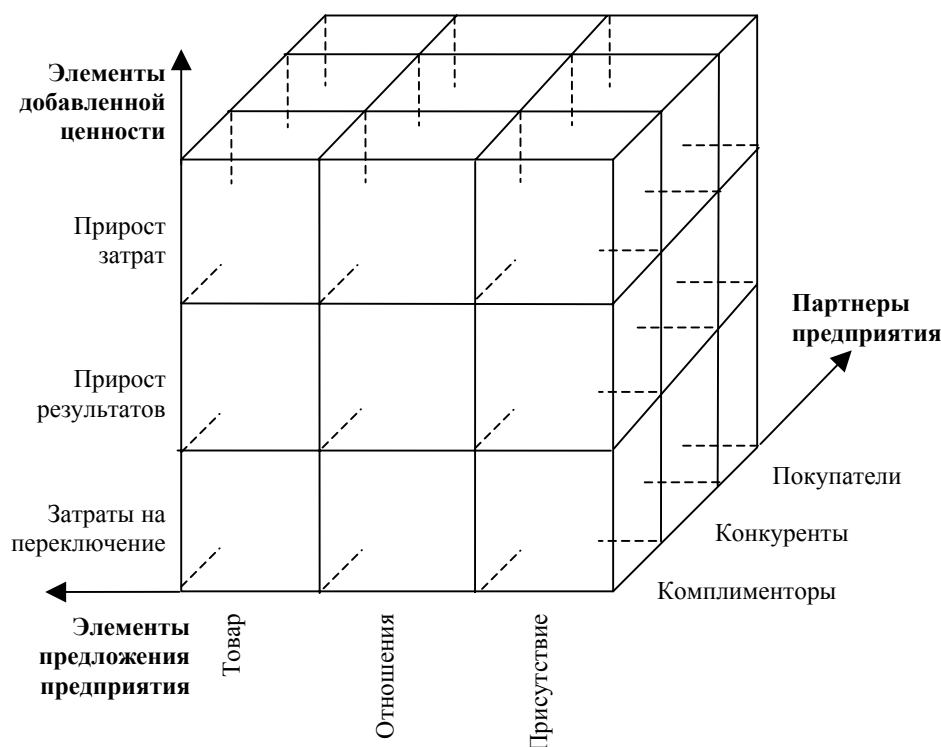


Рис. 4.

Ценность, обеспечиваемая предприятием для своих контрагентов, делится на три категории: ценность, заключающаяся в решении проблем и/или снижении затрат партнеров в результате использования товаров и услуг предприятия; ценность, обеспечиваемая отношениями - например, большая безопасность, улучшение репутации, удовлетворение социальных потребностей; ценность, возникающая по причине самого факта существования предприятия - например, возможность давления на других поставщиков, сковывание потенциальных новых конкурентов или бóльшая безопасность снабжения. Таким образом, носителями ценности могут выступать товары и услуги, отношения с партнерами и присутствие предприятия на рынке (или, иначе говоря, его место в структуре рынка).

Изложенные тезисы позволяют классифицировать стратегии формирования добавленной ценности организации по двум основным характеристикам: по элементам добавленной ценности и по объектам, на которых концентрируются ресурсы предприятия (табл. 2.; перечень стратегий не является исчерпывающим).

Таблица 2

Объекты	Товары / услуги	Отношения с партнерами	Структура рынка
Элементы ценности			
Результаты партнеров	Товарные инновации Индивидуализация товара	Стратегические альянсы	Поглощение комплименторов

	Брэндинг Формирование комплексных решений проблем партнеров	Стратегии маркетинга отношений (CRM)	Создание партнеров
Текущие затраты партнеров	Технологические инновации Достижение эффектов масштаба Повышение скорости решения проблем партнеров	Интеграция цепочек создания ценности	Вертикальная интеграция Создание конкурентной ситуации
Затраты партнеров на переключение	Формирование отраслевых стандартов Стимулирование специфических по товару инвестиций партнеров Брэндинг	Стимулирование специфических по фирме инвестиций партнеров Картели по разделу рынков Укрепление личных отношений	Поглощение конкурентов

По оценкам специалистов, высокую защиту прибыльности обеспечивают владение отраслевым стандартом, управление интегрированной цепочкой создания ценности, обеспечение тесных отношений с потребителями; средний уровень защиты обеспечивают брэнд, разработка новой продукции с опережением конкурентов минимум на 2 года; наконец, низкую защиту обеспечивают разработка новой продукции с опережением на один год и преимущество по затратам в пределах 10-20%. Предприятия, находящиеся на уровне конкурентов, никакой добавленной ценностью не обладают и прибыльность их ничем не защищена.

Исследования на предприятиях Удмуртии показывают (табл. 5), что руководители предприятий в среднем низко оценивают степень закрепления выгодных клиентов. Особые проблемы существуют в области брендовых стратегий - почти 80% респондентов отмечают, что сильных брендов у их предприятий нет. Более 70% опрошенных сообщают, что их предприятия не способны опередить конкурентов в области товарных инноваций.

## **6. Инфраструктурные предпосылки эффективной самоорганизации стратегической деятельности предприятия**

Развитие интеллектуального капитала предполагает непрерывное совершенствование компетенций предприятия в решении проблем партнеров. В современных условиях иерархические структуры, как правило, недостаточно эффективны в решении этих задач, и самоорганизация становится абсолютно необходимой. Процессы эффективной самоорганизации не возникают сами по себе, для их развития необходимы соответствующие условия и «катализаторы». В хозяйственных организациях предпосылками эффективной самоорганизации являются общее видение будущего, коллективный творческий поиск новых решений («коллективное творчество»),



ответственное партнерское взаимодействие групп влияния в организации (см. рис. 5, табл. 3).

### Концепция самоорганизации стратегической деятельности

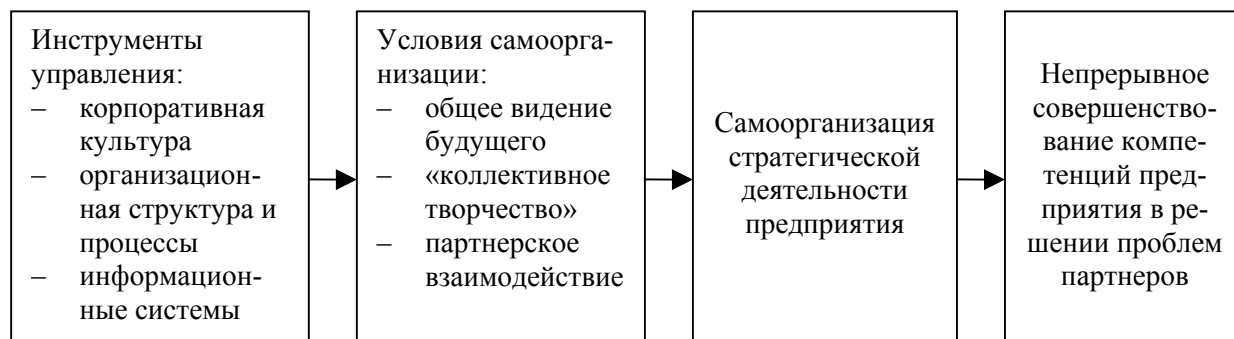


Рис. 5

В решении этих проблем современная теория управления оставляет много открытых вопросов, что во многом обуславливает осторожное отношение к самоорганизации у менеджеров-практиков.

Во-первых, рациональная проверка адекватности видения крайне затруднена; отсутствуют также универсальные методы обеспечения доверия сотрудников к видению.

Во-вторых, пробудить активность сотрудников в поиске идей по совершенствованию деятельности предприятия непросто; кроме того, в самоорганизующейся системе неясными становятся и критерии оценки альтернатив – в ней нет характерных для традиционной иерархической системы заранее и сверху определенных целей.

Таблица 3

### Иерархический процесс стратегического управления и самоорганизация стратегической деятельности

Этапы процесса	Иерархический стратегический процесс	Самоорганизация стратегической деятельности
Установление целей	Топ-менеджмент на основе долгосрочного прогноза вырабатывает имеющие конкретный срок достижения, в основном финансово-экономические, цели. Цели спускаются сверху вниз. Истинные цели зачастую держатся в секрете от собственных сотрудников.	Руководство и персонал совместно формируют общее видение будущего, которое может включать элементы утопии и зачастую не имеет конкретного срока достижения. Объединение групп влияния вокруг общего видения будущего.
Принятие решений	Специальные штабы готовят необходимую информацию, менеджеры принимают решения на базе рационального анализа условий бизнеса и собственной интуиции	Коллективное творчество: идеи могут возникать в любой подсистеме предприятия, задача менеджмента – стимулирование возникновения идей и их отбор

Реализация решений	Распределение обязанностей и контроль исполнения сверху	Формирование взаимного доверия, создание условий для партнерского взаимодействия участников организации
--------------------	---	---

В-третьих, не менее сложным оказывается мотивирование участников бизнеса к добросовестному партнерскому взаимодействию - руководство предприятия, которое не может опираться только на силу приказа, вынуждено выстраивать систему взаимовыгодных отношений групп влияния.

Действия руководства предприятия по созданию условий для эффективной самоорганизации стратегической деятельности представлены в табл. 4. Для формирования объединяющего сотрудников организации *видения будущего* руководству необходимо решить следующие задачи: сформулировать видение; обеспечить приобщение сотрудников (сотрудники должны знать содержание видения, понимать свою роль в его достижении и личную выгоду от достижения); личным примером подтверждать значение видения; информировать сотрудников об успехах и неудачах. Качественное видение отличается следующими признаками: отражает реальные цели всех значимых групп влияния; привязано к реальному контексту, к конкурентам, клиентам; сохраняет ключевые достижения истории предприятия; описывает конкретное и понятное достижение, представляет собой предельно конкретный образ того, что сотрудники фирмы должны создать; сформулировано в ярком, положительном и привлекательном ключе, имеет сильную эмоциональную нагрузку.

Таблица 4

#### Формирование условий для эффективной самоорганизации

Условия / Действия	Общее видение будущего	Коллективное творчество	Партнерское взаимодействие
<i>Формирование благоприятной для самоорганизации среды</i>			
1. Отбор и развитие персонала	Отбор людей, разделяющих ценности предприятия	Отбор людей, способных работать со знаниями и развитие этих способностей	Учет социальной компетентности и лояльности сотрудников
2. Формирование информационных систем	Пропаганда ценностей, информирование сотрудников о целях и результатах	Коммуникационная сеть, обеспечивающая бесперебойную латеральную коммуникацию	Обеспечение прозрачности деятельности персонала
3. Развитие корпоративной культуры	Формирование доверия к руководству	Формирование доверия, активной позиции	Формирование доверия и активной позиции

4. Формирование организационных структур и процессов	Личный пример руководства, соответствие видения интересам групп влияния	Поощрение участия в поиске решений, стимулирование креативного поведения	Стимулирование кооперативного поведения
<i>Регуляторы самоорганизующихся процессов</i>			
1. Задание «области самоорганизации»	Общее видение	Определение принципов поведения с учетом типа ситуации	Формирование и гарантирование структуры прав и ответственности
2. «Автоматическая» коррекция отклоняющегося поведения	Поддержание разнообразия в команде топ-менеджеров	Внедрение специальных процедур критического отбора идей	Социальный контроль и система «автоматических» штрафов

Говоря о формировании *состояния коллективного творчества*, необходимо учесть, что рациональными можно считать лишь такие стратегические решения, которые обеспечивают баланс целей организации и ее средств, а также учитывают все известные в организации релевантные факты. С учетом этого необходимо: сформировать сбалансированную систему целей и средств, обеспечив высокий уровень напряженности целей; сформировать организационные процедуры для вовлечения групп влияния в процесс принятия решений, для развития и распространения знаний в организации; активно стимулировать критику, в т.ч. и через использование формальных критических процедур; обеспечить поддержку неординарным сотрудникам, которые могут играть роль инициаторов революционных перемен; сформировать систему стимулирования, которая вознаграждала бы инноваторов в соответствии с их вкладом независимо от их иерархического положения в организации; создать организационные условия для бизнес-экспериментирования; сформировать в организации условия для перемещения талантливых работников на те направления, где от них будет наибольшая отдача; внедрить информационные технологии, обеспечивающие интенсивный обмен информацией между подразделениями. Важное значение в этой связи имеет подбор активных и компетентных сотрудников.

Наконец, перспективы самоорганизации на предприятии существенно зависят от *партнерского взаимодействия* в ходе формирования и реализации стратегий, от активной взаимопомощи участников предприятия и добросовестного выполнения ими обязательств по отношению к организации. Добросовестное партнерское взаимодействие обеспечивается за счет уравнивания вкладов и прав групп влияния; создания атмосферы доверия на предприятии; обеспечения выгоды кооперативного поведения (тесная связь общих и личных результатов, включение транзакций в сис-

тему долгосрочных отношений, постепенное повышение выигрыша от кооперации, решение проблемы «конца игры»); формирования убедительных обязательств по наказанию некооперативного поведения; развития социального контроля на базе коллективной ответственности и гласности; повышения транспарентности (в т.ч. через использование контрактов с самоотбором, оценку готовности участвовать в риске и осуществлять специфические инвестиции).

Исследования предпосылок самоорганизации на предприятиях Удмуртской Республики показали следующее (см. табл. 5). Положительно оцениваются респондентами профессиональный уровень и социальные качества работников умственного труда, что несомненно способствует процессам самоорганизации; в то же время уровень творческого потенциала сотрудников, их способность к преобразованиям оценивается намного ниже.

Наличие интенсивной коммуникации между сотрудниками на их предприятиях отмечают менее 20% респондентов; примерно на половине предприятий, по мнению участников опросов, не ведется серьезной работы по документации важных для успеха организации знаний работников.

На большей части предприятий участие персонала в принятии решений в лучшем случае ограничивается сферой должностных обязанностей. Около 80% респондентов отмечают, что в их организациях нет активного партнерского взаимодействия между сотрудниками.

Таблица 5

Оценка характеристик организации по 4-балльной шкале (% от числа опрошенных; 4 – высшая оценка)<sup>2</sup>

Характеристики	1	2	3	4
Профессиональный уровень работников умственного труда	7,2	34,5	43,6	14,5
Социальные и деловые качества работников умственного труда	3,6	32,7	52,7	10,9
Уровень лидерства в организации	27,2	16,4	38,2	18,2
Уровень творческого потенциала сотрудников	9,1	41,8	21,8	27,2
Способность сотрудников к преобразованиям	12,7	50,9	29,1	7,3
Приверженность персонала ценностям компании	5,6	27,8	55,5	11,1
Закрепленность лучших сотрудников на фирме	1,8	32,7	58,2	7,2
Перевод знаний сотрудников в собственность организации	18,5	31,5	37,0	13,0
Качество технологического и маркетингового ноу-хау	38,3	43,6	16,4	1,8
Качество защиты ноу-хау	32,7	41,8	14,5	5,5
Качество информационных систем	21,8	21,8	25,5	30,9

<sup>2</sup> Сумма по некоторым характеристикам не равна 100% в результате того, что некоторые респонденты не ответили на соответствующие вопросы, а также в результате погрешности округления. Опрос проводился в апреле-мае 2004 года, опрошено 55 руководителей и специалистов.

Качество информационных баз по рынкам сбыта и снабжения	14,8	18,5	51,8	14,8
Качество системы раннего обнаружения	32,7	34,5	18,2	5,5
Интенсивность коммуникации на предприятии	29,1	36,4	18,2	16,4
Качество работы по систематизации и документации знаний	20,0	30,9	30,9	18,2
Степень контроля над ключевыми ресурсами	18,2	38,2	25,5	3,6
Гибкость организационных структур и процессов	32,7	38,2	12,7	3,6
Правила организации стимулируют креативность сотрудников	16,4	36,4	38,2	7,3
Степень участия работников в принятии решений	9,1	54,5	30,9	5,5
Степень развития партнерских отношений на предприятии	5,5	21,8	50,9	21,8
Поддержка работниками главной цели организации	3,6	9,9	45,5	20,0
Качество работы по поиску деловых партнеров	29,1	29,1	25,5	16,4
Качество деловой сети организации	16,4	61,8	10,9	3,6
Значение организации в ее деловой сети	5,5	32,7	40,0	12,7
Уровень административного ресурса организации	23,6	30,9	29,1	16,4
Степень рыночной ориентации предприятия	14,5	14,5	52,7	16,4
«Качество» клиентов организации	1,8	63,6	30,9	3,6
Степень закрепления выгодных клиентов за организацией	7,3	45,4	30,9	16,4
Степень удовлетворенности клиентов работой организации	5,5	7,3	78,2	9,1
Наличие у предприятия сильных брендов	36,4	41,8	12,7	5,5
Репутация предприятия в сознании клиентов	3,6	43,6	43,6	9,1
Опережение конкурентов в области товарных инноваций	3,6	69,1	18,2	5,5

В ходе диссертационного исследования проведена детальная оценка предпосылок самоорганизации на одном из средних производственно-торговых предприятий г. Ижевска (табл.6)<sup>3</sup>. На этой фирме только 16 из 40 опрошенных смогли сформулировать, какое видение будущего имеет их организация; при этом формулировки носили или конкурентный, или расплывчатый характер. Компетенции фирмы смогли сформулировать 15 из 40 респондентов, причем в подавляющем большинстве случаев ответы представляли собой перечисление направлений деятельности предприятия.

Таблица 6

## Мнение сотрудников о характеристиках системы управления

Вопрос	1	2	3	4	5
Сотрудники активно вовлекаются в принятие решений	7,5	15,5	20,0	37,5	5,0
При принятии решений широко используется критика	7,5	12,5	30,0	32,5	5,0
Цели и средства нашего предприятия сбалансированы	2,5	2,5	37,5	32,5	10,0
Нет проблем в коммуникации по горизонтали	2,5	22,5	27,5	32,5	2,5
Нет проблем в коммуникации по вертикали	2,5	20,0	27,5	32,5	5,0
Опыт является основным критерием принятия решений	0,0	20,0	25,0	37,5	20,0
Менеджеры должны принимать безошибочные решения	0,0	5,0	17,5	40,0	25,0
Решения должны соответствовать культуре предприятия		2,5	25,0	35,0	25,0

<sup>3</sup> В ходе исследования было опрошено 40 руководителей, специалистов и рядовых сотрудников предприятия – около 10% от общего числа работающих. Респонденты самостоятельно заполняли анкеты, состоявшие в основном из утверждений и вариантов отношения к ним - от «полностью не согласен» до «совершенно согласен» (по 5-балльной шкале, 1 – совершенно не согласен; 2 – не согласен; 3 – возможно; 4 – согласен; 5 – совершенно согласен). Отклонения от 100% - погрешности округления или вопрос оставлен без ответа.

Интересы участников бизнеса сбалансированы	2,5	22,5	25,0	32,5	15,0
У нас четко определены права и ответственность каждого	0	17,5	15,0	27,5	40,0
На предприятии часто встречается воровство	25,0	32,5	25,0	12,5	2,5
На предприятии высок уровень доверия	2,5	17,5	37,5	22,5	20,0
У нас обеспечивается связь личных и общих результатов	2,5	12,5	35,0	37,5	10,0
Наказание за недобросовестное поведение у нас жестко и неотвратимо	7,5	5,0	32,5	30,0	25,0
Все получают пропорционально вкладу в результат	2,5	17,5	22,5	32,5	22,5
Стимулы к добросовестному поведению понятны и действенны, находятся в пределах компетенции стимулируемых членов организации	2,5	2,5	30,0	52,5	7,5
На предприятии распространено недобросовестное отношение к партнерам	50,0	35,0	7,5	5,0	2,5
Контроль со стороны коллег у нас действенный	2,7	5,4	51,4	24,3	16,2
Распространены безответственно рискованные решения	35,9	43,6	7,7	7,7	5,1
Деятельность участников организации прозрачна	5,3	13,2	39,5	26,3	15,8
Сотрудники заинтересованы в долгом сотрудничестве	0	0	25,0	30,0	45,0
На предприятии распространено использование служебного положения в личных целях	40,0	37,5	15,0	5,0	2,5

На этом предприятии также существуют проблемы с обеспечением условий для «коллективного творчества» (табл. 7). Цели предприятия являются достаточно скромными; предприятие воздерживается от экспериментирования с новыми проектами; система стимулирования связана скорее со статусом, чем с инновативностью и т.д.

Таблица 7

Мнение сотрудников о стимулировании инноваций на предприятии<sup>4</sup>

Вопрос	1	2	3	4	5
Предприятие устанавливает настолько высокие цели, что их можно достичь только радикальной инновацией	2,5	30,0	32,5	25,0	10,0
Предприятие готово качественно расширить границы своего рынка	5,0	7,5	15,0	32,5	40,0
На предприятии учитывается мнение новых, молодых, периферийных работников	7,5	17,5	30,0	30,0	15,0
Внедряется любая перспективная идея, независимо от того, откуда она поступила	5,0	17,5	30,0	32,5	15,0
Финансируются рискованные проекты, хотя значительная их часть заканчивается неудачей	32,5	35,0	22,5	10,0	0,0
Предпринимаются усилия для развития лучших работников, чтобы они могли создавать инновативные модели бизнеса	5,0	10,0	37,5	47,5	0,0
Система поощрения оторвана от статуса на предприятии, инноваторы стимулируются как «звезды»	7,5	35,0	30,0	20,0	2,5
У работников есть понимание степени старения существ-	2,5	20,0	40,0	25,0	12,5

<sup>4</sup> 1 – совершенно не согласен; 2 – не согласен; 3 – возможно; 4 – согласен; 5 – совершенно согласен.

вующей модели бизнеса и необходимости формирования новой					
Многие работники способны участвовать в инновационном процессе, чувствуют себя ответственными за инновации	5,0	20,0	40,0	27,5	7,5
Многие работники обладают знаниями, необходимыми для инноваций и экспериментирования	7,5	22,5	42,5	20,0	7,5
На предприятии создан открытый рынок для идей и капитала, талантливые работники направляются туда, где от них ожидается наибольшая отдача	2,5	15,0	40,0	32,5	7,5
Организационно выделяется бизнес для опробования инновационных моделей	10,0	42,5	32,5	10,0	0,0
Особое внимание уделяется развитию периферии организации	12,5	32,5	35,0	17,5	2,5

Результаты наших исследований позволяют утверждать, что проблемы в области самоорганизации стратегической деятельности являются достаточно распространенными. Наиболее острые из них заключаются в отсутствии общего видения будущего, низкой интенсивности коммуникации между сотрудниками, недостаточном внимании к знаниям и возможностям работников, низком уровне партнерского взаимодействия между сотрудниками предприятий. Гибкость организационных структур и процессов российских промышленных предприятий является, как правило, невысокой, как и их содействие в раскрытии творческого потенциала сотрудников.

## **7. Модель системы управления интеллектуальным капиталом организации**

Исходя из вышесказанного, мы можем очертить контуры системы управления интеллектуальным капиталом организации – совокупности взаимосвязанных подсистем, обеспечивающих развитие интеллектуального капитала (рис. 6). В системе управления интеллектуальным капиталом выделяются два основных уровня - уровень «интеллектуального ядра» и уровень текущего управления.

### **Модель системы управления интеллектуальным капиталом организации**

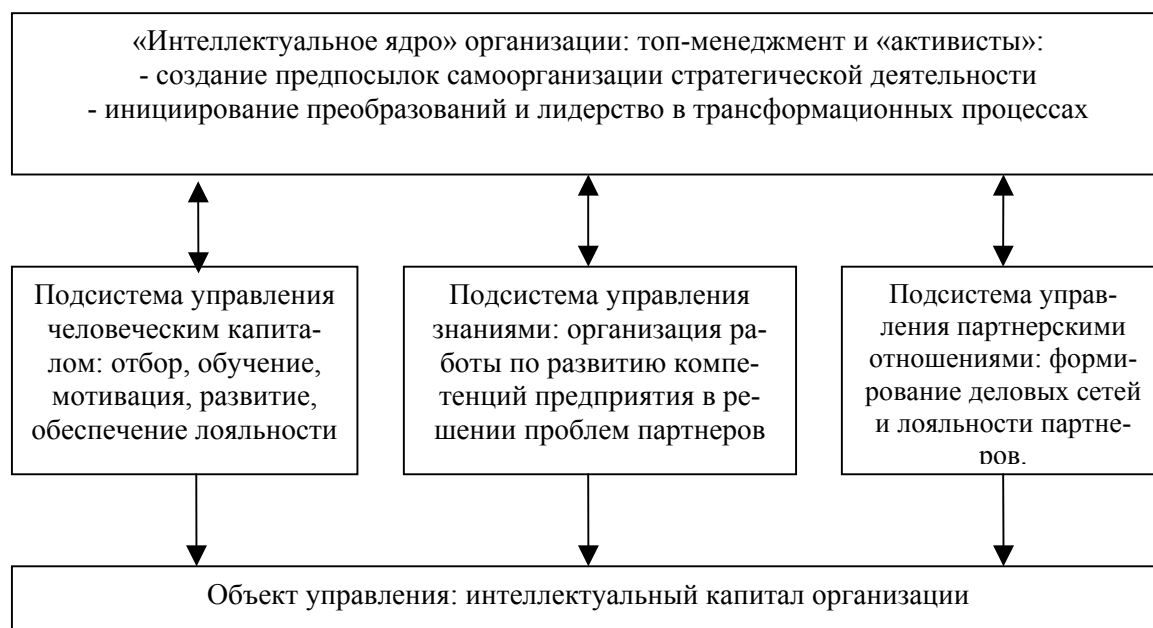


Рис. 6.

Интеллектуальное ядро организации включает в себя представителей высшего руководства и наиболее активных и творческих сотрудников независимо от их иерархического положения в компании (численность сотрудников, входящих в «интеллектуальное ядро», на крупных и средних предприятиях обычно не превышает 0,1-0,5% от общей численности персонала). Задачи «интеллектуального ядра» носят стратегический характер и заключаются в определении направления развития организации, в «катализации» инновационных процессов, в проведении революционных преобразований.

Второй уровень системы управления объединяет подсистемы, осуществляющие в основном тактическое управление интеллектуальным капиталом организации. В подсистеме управления человеческим капиталом ведущую роль играют кадровые службы предприятия; в подсистеме управления знаниями – службы НИОКР, делопроизводства, ИТ; в подсистеме управления партнерскими отношениями – маркетинговые и снабженческие подразделения.

Были проанализированы особенности функционирования систем управления интеллектуальным капиталом на российских промышленных предприятиях.

*Подсистема управления человеческим капиталом.* Основные функции этой подсистемы – отбор, мотивация, обучение, закрепление персонала. Как уже отмечалось, состояние человеческого капитала исследованных промышленных предприятий в целом можно признать удовлетворительным. Так, в выборке 10 промышленных предприятий Удмуртии (табл.8) отмечается высокий уровень квалификации персонала, длительный средний стаж работы руководителей и специалистов, значительная доля сотрудников с высшим образованием.



Таблица 8

Показатели человеческого капитала по выборке предприятий Удмуртии

№ предприятия	Доля сотрудников высокой квалификации, %	Доля сотрудников с высшим образованием, %	Средний стаж работы руководителей и специалистов, лет	Затраты на обучение и повышение квалификации, руб. на 1 сотрудника	Текущность руководителей и специалистов, %
1	84	16	24	232	10,9
2	35	17	17	730	6,7
3	64	19	21	146	0,1
4	52	29	16	276	6
5	52	35	30	176	5,4
6	91	16	Н.д.	219	3,5
7	39	22	Н.д.	103	16,1
8	31	14	21	223	8,1
9	н.д.	16	Н.д.	272	5,2
10	29	14	21	204	4,3

В то же время в современных условиях для поддержания высокого уровня развития персонала необходимо постоянное повышение квалификации, затраты на которое в промышленности республики находятся на невысоком уровне. У исследованных нами предприятий они составляют в среднем около 250 руб. на одного сотрудника в год, что на два порядка ниже, чем в развитых странах (например, в промышленности ФРГ в 1998 г. затраты на обучение и повышение квалификации в расчете на одного сотрудника составили 985 евро).

Необходимо особо отметить, что исследование, проведенное нами на одном из предприятий г.Ижевска, выявило существенные проблемы с характеристиками управленцев, которые важны для стимулирования самоорганизации и преобразований (табл.9). Лишь около 40% респондентов отметили наличие у менеджеров предприятия позитивных установок, ответственности, интуиции, умения слушать, устойчивости к хаосу, стратегической компетентности. Примерно треть респондентов высоко оценили открытость менеджеров, знание организационного развития, знание психологии и умение создавать климат доверия; пятая часть - умение управлять конфликтами и способность интегрировать коллектив.

Таблица 9

Мнение опрошенных сотрудников о том, насколько характерны для менеджеров предприятия определенные характеристики<sup>5</sup>

Вопрос	1	2	3	4	5
Способность переносить психические нагрузки	2,5	15,0	22,5	32,5	2,5
Позитивное и конструктивное отношение к жизни	2,5	7,5	35,0	20,0	10,0
Открытость и честность	2,5	5,0	42,5	20,0	5,0

<sup>5</sup> 1 – совершенно не согласен; 2 – не согласен; 3 – возможно; 4 – согласен; 5 – совершенно согласен.

Готовность к личной ответственности	0,0	15,0	30,0	22,5	7,5
Готовность к партнерству	0,0	2,5	30,0	30,0	12,5
Мужество к принятию самостоятельных решений	2,5	17,5	35,0	15,0	5,0
Ответственность за принятые обязательства	0,0	5,0	40,0	25,0	5,0
Интуиция; реалистичность, чувство достижимого	0,0	5,0	42,5	25,0	2,5
Способность создать климат доверия	0,0	7,5	42,5	17,5	7,5
Умение хорошо слушать	0,0	7,5	37,5	17,5	12,5
Умение убеждать и воодушевлять людей	0,0	5,0	30,0	30,0	10,0
Способность к интеграции коллектива	0,0	10,0	47,5	15,0	0,0
Способность к управлению конфликтами	5,0	15,0	40,0	12,5	2,5
Способность действовать во время хаоса	0,0	7,5	35,0	25,0	7,5
Стратегическая компетентность	0,0	5,0	40,0	22,5	5,0
Способность работать в различных культурах	0,0	7,5	35,0	20,0	12,5
Опыт в организации и реализации проектов	0,0	15,0	40,0	17,5	2,5
Хорошие психологические знания	0,0	15,0	35,0	20,0	5,0
Хорошие знания по экономике предприятия	7,5	15,0	17,5	27,5	7,5
Знание методов организационного развития	2,5	17,5	27,5	20,0	5,0

Совершенствование работы по формированию человеческого капитала предполагает организацию отбора и оценки персонала с использованием современных методик и компьютерных технологий. Передовые компании внедряют в свою практику непрерывное образование каждого работника, формы которого могут быть различными: стажировки, командировки в учебные центры, на другие аналогичные предприятия; курсы, организованные внутри фирмы; курсы в учебных центрах. В последние годы растет интерес к дистанционному обучению сотрудников компании. Нетрадиционными формами обучения являются так называемые ретриты и группы качества.

Используемые в российских компаниях системы заработной платы зачастую недостаточно эффективны в плане развития человеческого капитала. В зарубежной практике в компаниях с малой численностью сотрудников при повышенных требованиях к их профессионализму часто используются системы оплаты труда, учитывающие трудовые навыки работников (*skill-based pay systems*, или *SBP-системы*). Этот вид систем оплаты труда известен также как оплата труда за мастерство, за знания, за многопрофильность и т. д.

*Подсистема управления знаниями.* Функции данной подсистемы – определение потребности в знаниях и информации, получение, хранение, передача, использование, оценка и ликвидация информации и знаний. В этой сфере прежде всего необходимо отметить слабую работу по получению новых знаний. Согласно нашим исследованиям, на предприятиях промышленности республики доля сотрудников сферы НИОКР составляет от 0% до 11% от численности персонала; таким образом, на части предприятий сфера НИОКР практически отсутствует, на других доля сотрудников НИОКР значительно превышает средний уровень, характерный для развитых стран (табл. 10). При этом однозначно низкими остаются затраты

на НИОКР: их доля в выручке обследованных предприятий – за исключением одного - не превышает 0,5%, что на порядок ниже уровня развитых стран (например, в 1999 г. затраты на НИОКР в промышленности ФРГ находились в пределах 4,2% от выручки). Затраты на НИОКР в УР значительно ниже, чем в среднем по РФ (табл. 11).

Инновационная деятельность предполагает вложение средств в новые проекты, которые связаны с риском. В этой связи необходимо подчеркнуть, что на всех исследованных предприятиях, кроме одного, венчурные инвестиции в 2003-2004 году отсутствуют.

Во многом по перечисленным причинам доля новой и усовершенствованной продукции в объемах выручки у значительного числа исследованных предприятий находится в пределах 5-15%, что в несколько раз ниже уровня, характерного для развитых стран.

Обращает на себя внимание низкая активность персонала промышленности республики в области совершенствования работы своих предприятий. Количество рацпредложений в расчете на 100 сотрудников находится в пределах от одной десятой до одного, тогда как, например, в Японии аналогичный показатель составлял в конце 90-х годов более 2000 предложений, в США и Германии – около 30. Во многом эта ситуация объясняется неэффективным функционированием системы управления знаниями на предприятиях (см., например, данные по одному из предприятий республики в табл. 7).

Исследование также показало, что уровень внедрения современных информационных систем на предприятиях республики пока еще далек от идеала. На половине исследованных предприятий доля компьютеризированных рабочих мест руководителей и специалистов составляет лишь 25-35% (у другой половины уровень значительно выше – 60-80%); почти на всех предприятиях доля сотрудников, регулярно использующих в своей работе современные информационные технологии, не превышает 10%, а зачастую находится в пределах одного процента.

Таблица 10

Показатели инфраструктурного капитала по выборке промышленных предприятий УР

№ предприятия	Доля сотрудников НИОКР в численности персонала	Доля затрат на НИОКР в выручке, %	Число рацпредложений на 100 сотрудников, штук	Материальные активы на балансе предприятия, тыс.руб.	Стоимость патентов и торговых марок, тыс.руб.	Доля компьютеризированных рабочих мест руководителей и специалистов, %	Доля руководителей и специалистов, постоянно работающих с Интернет, %	Доля сотрудников, работающих с электронной почтой, %
---------------	--	-----------------------------------	---	--	---	--	---	--

1	Н.д.	0,25	1,09	19	Н.д.	38,5	2,6	1,4
2	8,5	Н.д.	4,7	1033	2048	Н.д.	Н.д.	Н.д.
3	0	0	0	0	0	63	60	55
4	0,2	0	0,15	0	0	60	50	40
5	83	92	0	0	0	70,5	12	2
6	1,5	0,02	0,8	17738	17486	70	10	10
7	8	0,5	0,9	0	0	Н.д.	Н.д.	Н.д.
8	2	Н.д.	0,7	405	0	23	3,5	3,5
9	11	0,00 2	1	3569	13	30	0,8	0,27
10	1,8	0,08	1,2	50	53403	37,2	2,1	1,5

Таблица 11

Внутренние затраты на исследования и разработки в РФ и УР,  
руб. на 1 чел. населения

Показатели	1999	2003
Российская Федерация	331,0	1193,0
Удмуртская Республика	64,6	220,1

Для развитие системы управления знаниями предлагаются такие мероприятия, как введение должности директора по интеллектуальным ресурсам, выделение бизнеса для опробования инновационных моделей, разделение статуса в организации и размера доходов, чтобы стимулировать «звезд» по настоящему. Необходимы также система подачи и реализации предложений по улучшению работы компании, вовлечение знаний в сотрудников в процесс принятия решений, использование формальных критических процедур, развитие бенчмаркинга, формирование электронного банка знаний, включающего описание решенных организацией задач, выполненных проектов, к которому в случае производственной необходимости может обратиться любой сотрудник организации, внедрение информационных технологий совместной работы сотрудников предприятия (корпоративных систем электронной почты, базы данных коллективного доступа, управление общим документооборотом, интернет-технологии), внедрение систем управления ресурсами предприятия (Enterprise Resource Planning, ERP).

*Подсистема управления партнерскими отношениями.* Основные функции данной подсистемы – поиск выгодных партнеров, установление отношений, текущее взаимодействие, развитие партнеров и их закрепление за предприятием. В этой связи необходимо отметить, что лояльность клиентов у исследованных нами предприятий является, как правило, достаточно высокой (табл. 12). Текучесть оптовых покупателей сравнительно низка – обычно менее 10% в год, существуют многолетние связи с основными клиентами. Исследованные нами предприятия имеют, как правило, достаточно высокую долю на своих основных рынках - от 20 до 100%. У

значительной части предприятий обеспеченность заказами составляет 100 и более процентов от фактической выручки 2003 г.

Таблица 12

## Показатели партнерского капитала по выборке предприятий УР

№ предприятия	Средняя рентабельность продаж, %	Доля новой продукции в выручке, %	Доля сотрудников, работающих с клиентами, %	Средний срок сотрудничества оптовых покупателей, лет	Текущая оптовая покупательность, %
1	10	13	0,28	10	Н.д.
2	12,3	26,5	0,6	5-8	5
3	20,8	0	1,7	3	10
4	18	15	2,7	4	5
5	Н.д.	15	2	3	Н.д.
6	0,5	35	0,5	Н.д.	1
7	-0,2	26,1	3,5	20	8
8	0,9	1,3	1,8	3	Н.д.
9	6,1	5,2	5,3	3	16
10	16,7	15	1	10-15	11

В области прибыльности, напротив, видны существенные проблемы. Отчасти это объясняется тем, что в республике мало известных за ее пределами потребительских брендов. Кроме того, на обследованных нами предприятиях очень невелика доля сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами – как правило, менее 3% от численности персонала. Это снижает чувствительность предприятий к требованиям рынка и скорость реакции на изменения среды. Все это, без сомнения, негативно влияет на рентабельность предприятий Удмуртии.

Совершенствование работы по формированию партнерских отношений должно происходить по таким направлениям, как глубокое изучение требований партнеров, регулярное измерение степени удовлетворенности клиентов с привлечением сторонних структур и доведением результатов до подразделений, организация единого центра взаимодействия с клиентами, формирование баз данных о клиентах, информационная и техническая интеграция цепочек создания ценности, вовлечение партнеров в совершенствование деятельности предприятия, внедрение корпоративных информационных систем управления взаимодействием с клиентами (CRM) и поставщиками (SCM), формирование брендов.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование проблем стратегического управления интеллектуальным капиталом хозяйственных организаций позволяет сделать следующие основные выводы:

1. Теория стратегического управления предприятием объясняет устойчивую прибыльность в первую очередь наличием барьеров, ограничивающих рост предложения товара; стратегическая трансформация рассматривается как иерархический процесс, опирающийся на детальный анализ и прогноз среды. Эти концепции в основном создавались 30-50 лет назад и не вполне соответствуют современным условиям. В результате в области теории стратегического менеджмента наблюдаются кризисные тенденции.

2. Основная причина кризиса - изменение структуры ресурсов предприятий в ходе становления экономики знаний. Теория стратегического менеджмента создавалась на основе предприятий зрелого индустриального общества, где ведущую роль играли финансовые и физические ресурсы; в современной экономике на первый план выходят ресурсы нематериальные – информация, знания, отношения. Нематериальные ресурсы имеют ряд принципиальных отличий: значительная их часть не находится в собственности организации; их ценность часто не имеет объективного характера, для них характерны резкие колебания рыночной стоимости и т.д. Для таких ресурсов требуются особые концепции управления.

3. Перспективной в этом плане представляется теория интеллектуального капитала, согласно которой нематериальные ресурсы организации делятся на человеческий (знания и связи сотрудников), инфраструктурный (производственное и управленческое ноу-хау) и партнерский (отношения с партнерами) капитал. Рост капитализации предприятия обеспечивается за счет развития и укрепления отношений с эффективными партнерами; предпосылкой этого является непрерывное совершенствование компетенций предприятия в области решения проблем партнеров и трансформация деловой сети; что, в свою очередь, невозможно без постоянного развития человеческого капитала и формирования организационной инфраструктуры, преобразующей знания сотрудников в ноу-хау организации.

4. Партнерский капитал предприятия определяется двумя основными факторами: экономическим потенциалом партнеров, совместно с которыми предприятие производит потребительские ценности, и добавленной ценностью предприятия для его партнеров. При поиске эффективных партнеров необходимо учитывать, что в современной экономике потребительская ценность создается не отдельными предприятиями, а в рамках систем, состоящих из организаций и частных лиц, и, как правило, выходящих за пределы отраслевых границ. Такие системы предлагается называть «системы создания ценности» (ССЦ). Системы создания ценности формируются вокруг определенной потребительской проблемы или комплекса проблем и включают в себя: экономических агентов; ресурсы, необходимые для решения потребительской проблемы; институты, процессы и явления, важные для формирования ценности.

5. Под добавленной ценностью организации понимается прирост экономических результатов партнеров от сотрудничества с ней. Добавленная ценность предприятия для партнеров зависит от барьеров, ограничивающих предложение конкурентов, и от процесса совершенствования компетенций организации в решении проблем партнеров; второе направление в современной экономике является приоритетным. Пространство добавленной ценности предприятия рассматривается в системе трех координат: виды партнеров (потребители, посредники, конкуренты, комплименторы); элементы добавленной ценности (результаты, текущие затраты, затраты на переключение); носители (объекты) ценности (товары, отношения с партнерами и присутствие предприятия на рынке). В работе дана классификация стратегий формирования добавленной ценности предприятия.

6. Развитие интеллектуального капитала требует непрерывного совершенствования компетенций предприятия в решении проблем партнеров. Иерархические структуры не справляются с решением этих задач, и самоорганизация становится абсолютно необходимой. Процессы эффективной самоорганизации возникают не сами по себе, а лишь в соответствующих условиях. Выделяется три основных предпосылки эффективной самоорганизации стратегической деятельности: объединяющее сотрудников компании видение будущего; активное участие всех групп влияния в формировании стратегических решений («коллективное творчество»); партнерское взаимодействие групп влияния на предприятии.

7. Система управления интеллектуальным капиталом организации включает в себя интеллектуальное ядро, решающее стратегические задачи, а также подсистемы управления человеческим капиталом, знаниями и партнерскими отношениями.

8. Проведенные на предприятиях Удмуртии исследования позволяют предположить, что уровень человеческого капитала предприятий является довольно высоким. Наиболее острой проблемой в области интеллектуального капитала является отсутствие у предприятий и организаций республики производственного и маркетингового ноу-хау, представляющего значительную ценность и дифференцирующего их от конкурентов. Объяснить эту ситуацию среди прочего можно недостаточно эффективной работой механизма трансформации человеческого капитала в устойчивые связи с прибыльными партнерами, на базе которых был бы возможен рост финансовых показателей предприятий.

**Основные положения диссертации нашли отражение в  
следующих публикациях:**

*Монографии:*

1. Макаров А.М. Преобразующий менеджмент в хозяйственной организации: Монография. Екатеринбург: Изд-во УРО РАН, 2004. 296 с. 17,2 п.л.

2. Макаров А.М. Стратегическое управление хозяйственной организацией в ходе становления постиндустриальной экономики: Монография. Ижевск: Изд-во Института Экономики и управления УдГУ, 2004. 82 с. 4,8 п.л.
3. Макаров А.М. Интеллектуальный капитал организации: сущность, измерение, развитие. Монография. Ижевск: Издательский дом «Удмуртский университет», 2005. 109 с. 6,5 п.л.

*Препринтные издания (научные доклады):*

4. Макаров А.М. Тенденции развития бизнес-среды: Препринт. Екатеринбург: Изд-во УРО РАН, 2003. С. 51. 3,2 п.л.
5. Макаров А.М. Обеспечение партнерского взаимодействия групп интересов в современных организациях: Препринт. Екатеринбург: Изд-во УРО РАН, 2004. С. 29. 1,7 п.л.
6. Макаров А.М. Преобразующий менеджмент: концепция стратегического управления организацией: Препринт. Екатеринбург: Изд-во УРО РАН, 2004. 31 с. 1,9 п.л.

*Статьи в журналах, рекомендованных ВАК РФ:*

7. Макаров А.М. Формирование клиентского капитала организации на основе маркетинга взаимоотношений с потребителями // Практический маркетинг, №87, 2004. С. 19-26. 0,7 п.л.
8. Макаров А.М. Формирование общего видения будущего в организации // Управление персоналом, №21, 2004. С. 36-40. 0,7 п.л.
9. Хершген Х., Макаров А.М. Маркетинговая ориентация как фактор успеха предприятий инвестиционного сектора экономики // Практический маркетинг, №92, 2004. С. 2-10. 0,6 п.л., авт. 0,3 п.л.
10. Макаров А.М. Причины возникновения и управленческие методы преодоления оппортунизма в современном предпринимательстве // Российское предпринимательство, №1, 2005. 0,6 п.л.
11. Макаров А.М. Измерение и развитие клиентского капитала организации // Практический маркетинг, № 95, 2005. С. 2-9. 0,6 п.л.
12. Макаров А.М. Оппортунизм рядовых работников – ничто, оппортунизм топ-менеджеров - крах // Управление персоналом, №5, 2005. С. 48-52. 0,5 п.л.
13. Макаров А.М. Преобразующий менеджмент: стратегическое управление организацией в современных условиях // Вестник СПбГУ, Серия 8. Вып. 1, 2005. С. 61-81. 1,5 п.л.
14. Хершген Х., Макаров А.М. Тенденции и перспективы развития маркетинга // Практический маркетинг, № 100, 2005. С. 7-13. 0,6 п.л., авт. 0,3 п.л.
15. Макаров А.М., Литвин А.В. Проблемы и перспективы развития рыночной деятельности российских спортивных организаций: анализ с позиций



концепции добавленной ценности // Вестник УГТУ-УПИ, № 16, 2005. С. 30-42. 0,6 п.л., авт. 0,3 п.л.

16. Макаров А.М. Механизм стратегического управления интеллектуальным капиталом организации // Практический маркетинг, № 103, 2005. С. 23-26. 0,3 п.л.
17. Макаров А.М. Факторы стратегической эффективности организации в условиях становления постиндустриальной экономики // Вестник университета, №5, 2005. С. 82-97. 1,4 п.л.
18. Макаров А.М., Воробьева О.А. Влияние интеллектуального капитала на процессы антикризисного управления: анализ опыта работы арбитражных управляющих // ЭКО, №11, 2005. С. 148-158. 0,5 п.л., авт. 0,3 п.л.

*Статьи в других научных журналах:*

19. Макаров А.М. Индивидуализация маркетинга как форма адаптации предприятия к усложнению условий среды // Менеджмент: теория и практика, №1, 2000. С. 349-357. 0,6 п.л.
20. Головина О.Д., Макаров А.М. Бизнес-образование: подготовка к неопределенности // Менеджмент: теория и практика, №4, 2000. С. 24-32. 0,6 п.л., авт. 0,3 п.л.
21. Макаров А.М. Кризисы предприятий и кризисный менеджмент в России (на нем. языке) // Institutionelle Reformen in Russland. Wissenschaftliche Schriftenreihe, #38, FH Bochum, 2000. S. 1-15. 0,7 п.л.
22. Макаров А.М., Литвин А.В. Коммерциализация как средство преодоления кризиса спорта в России, на примере Удмуртской республики и города Ижевска (на нем. языке) // Institutionelle Reformen in Russland. Wissenschaftliche Schriftenreihe, #38, FH Bochum, 2000. S. 16-26. 0,6 п.л., авт. 0,3 п.л.
23. Макаров А.М. Управление предприятием в условиях нестабильной среды // Менеджмент: теория и практика, №1-2, 2001. С. 57-68. 0,4 п.л.
24. Макаров А.М. Институциональные аспекты стратегического кризиса промышленных предприятий России // Менеджмент: теория и практика, №3-4, 2001. С. 29-40. 0,4 п.л.
25. Макаров А.М. Маркетинг взаимоотношений: концепция стабилизации предприятия в условиях динамичной среды // Вестник УдГУ, №3, 2002. С. 248-255. 0,3 п.л.
26. Макаров А.М. Маркетинговая ориентация предприятия // Менеджмент: теория и практика, №1-2, 2002. С. 133-151. 0,8 п.л.
27. Макаров А.М. Ответственное взаимодействие групп интересов как условие развития предприятия // Вестник УдГУ, 2003. С. 69-73. 0,7 п.л.
28. Макаров А.М. Развитие концепции и инструментов маркетинга в ходе становления постиндустриального общества // Менеджмент: теория и практика, №1-2, 2003. С. 167-188. 0,9 п.л.

29. Макаров А.М. Стратегическое управление маркетингом в эпоху глобализации и ускорения инновационных процессов (на нем. языке) // Zukunftsperspektiven des Marketing – Paradigmenwechsel und Neuakzentuierungen. Duncker und Humboldt, Berlin, 2003. S. 121-144. 1,3 п.л.
30. Макаров А.М. Стратегическое управление предприятием на основе концепции добавленной стоимости // Менеджмент: теория и практика, №3-4, 2003. С. 53-72. 0,9 п.л.
31. Макаров А.М. От долгосрочного выживания к своевременной трансформации: модификация стратегических целей предприятия в ходе становления постиндустриального общества // Вестник УдГУ, 2004. С. 89-103. 0,8 п.л.
32. Макаров А.М. Оценка и развитие нематериальных ресурсов организации на основе концепции интеллектуального капитала // Менеджмент: теория и практика, №1-2, 2004. 0,6 п.л.
33. Макаров А.М. Состояние интеллектуального капитала предприятий Удмуртии: результаты эксплоративного исследования // Менеджмент: теория и практика, №3-4, 2004. С. 151-156. 0,5 п.л.
34. Макаров А.М. Необходимость и условия развития самоорганизации деятельности персонала в современных условиях // Социально-экономическое управление: теория и практика, №3, 2004. С. 167-175. 0,6 п.л.
35. Макаров А.М. Формирование рациональных стратегических решений в современных хозяйственных организациях // Менеджмент: теория и практика, №1-2, 2005. 0,6 п.л.
36. Макаров А.М., Воробьева О.А. Интеллектуальный капитал организации в антикризисном управлении // Вестник УдГУ, №3, 2005. С. 101-107. 0,8 п.л., авт. 0,5 п.л.

*Материалы научных конференций:*

37. Головина О.Д., Поляков Ю.Н., Макаров А.М. Реструктуризация предприятий и эффективность производства // Сборник матер. II Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса, Москва, 1998. С. 15-16. 0,4 п.л., авт. 0,2 п.л.
38. Головина О.Д., Макаров А.М. Формирование экономического мышления в системе подготовки менеджеров // Проблемы подготовки экономических кадров: Материалы Межрегиональной конференции, Барнаул, 1998. 0,5 п.л., авт. 0,2 п.л.
39. Макаров А.М. Влияние глобализации на стратегическое управление предприятиями // Проблемы региональной экономики, Ижевск, № 3-4, 2003. С.47-57. 0,8 п.л.

40. Макаров А.М. Проблемы управления нематериальными активами // Шестая Российская университетско-академическая научно-практическая конференция: Материалы конференции. Ч.1. Ижевск, 2004. С. 161-162. 0,1 п.л.
41. Макаров А.М. Формирование клиентского капитала организации на основе маркетинга взаимоотношений с потребителями // Всероссийская научно-практическая конференция "Роль маркетинга в повышении эффективности деятельности предприятий»: Материалы, Казань, 2004. С.51-53. 0,1 п.л.
42. Макаров А.М. Аутсорсинг и развитие интеллектуального капитала промышленных предприятий Удмуртской Республики // Тезисы семинара-совещания «Возможности интеграции малого и крупного бизнеса в промышленности Удмуртской республики на основе аутсорсинга», Ижевск, 2005. 0,1 п.л.
43. Макаров А.М. О результатах исследования состояния интеллектуального капитала промышленных предприятий Удмуртской республики // Материалы седьмой научно-практической конференции преподавателей и сотрудников УдГУ, Ижевск, 2005. 02 п.л.
44. Макаров А.М. Интеллектуальный капитал организации: сущность, значение, управление // Самоорганизация в национальной экономике: I научные чтения профессоров-экономистов и докторантов. Екатеринбург: Изд-во Урал.гос.экон.ун-та, 2005. С. 106-110. 0,2 п.л.

Макаров Александр Михайлович

Автореферат

Лицензия №.....

---

Подписано в печать 22.12.05. Формат 60x84 1/16.

Отпечатано на ризографе.

Уч.-изд. л.... Усл.печ.л. ...

Тираж 100 экз. Заказ №...

Издательство ...

426034, Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4.