

УДК 338
ББК 65.05

Игорь Романович ШЕВАЗУЦКИЙ

*Аспирант
Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург, Россия)
E-mail: shevazutckii_igor@mail.ru*

Владимир Васильевич ЗЯБРИКОВ

*Кандидат экономических наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург, Россия)
E-mail: zybrikov@mail.ru*

Igor SHEVAZUTSKII

*Postgraduate student
Saint Petersburg University (Saint Petersburg, Russia)
E-mail: shevazutckii_igor@mail.ru*

Vladimir ZYABRIKOV

*Ph. D. in Economics, Associate professor
Saint Petersburg University (Saint Petersburg, Russia)
E-mail: zybrikov@mail.ru*

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Статья посвящена рассмотрению интеллектуальной организации, предпосылок и условий её успешного внедрения. Авторами проанализированы технологическая и социальная стороны интеллектуальной организации, характер их взаимодействия, последствия игнорирования менеджментом важности возникающего между ними синергического эффекта. Особое внимание уделено влиянию специфики российской национальной деловой культуры и лидерства на трансформацию внутренней среды фирмы в соответствии с концепцией интеллектуальной организации.

Ключевые слова: интеллектуальная организация, деловая культура, лидерство, цифровая трансформация.

Specificity Of Intelligent Organization Building

The article is devoted to the intelligent organization basic features, the prerequisites and conditions for its successful creation. The authors analyzed the technological and social aspects of an intelligent organization, the nature of their interaction, the consequences of management ignoring the importance of the synergy effect arising between them. Special attention is paid to the influence of the specifics of the Russian national business culture and leadership on the transformation of the internal environment of the company in accordance with the features of intelligent organization

Keywords: intelligent organization, organizational culture, leadership, digital transformation.

Глобальная цифровая трансформация экономики является очевидной тенденцией последних лет, которая усилилась после введения государствами строгих ограничений, направленных на борьбу с распространением новой коронавирус-

ной инфекцией в начале 2020 г. Продолжение деятельности в этих условиях для большого числа фирм стало невозможным без соответствующих стратегических и организационных изменений. В наиболее общем виде результатом успешной реализации таких изменений можно считать трансформацию фирмы в интеллектуальную организацию.

Концепция интеллектуальной организации существует в экономической науке с 1990-х гг. Несмотря на некоторые отличия в определениях этого понятия разными авторами, можно выделить 4 основные характеристики, присущие любой интеллектуальной организации: 1) активное использование интеллектуального капитала; 2) реализация принципов работы самообучающейся организации; 3) развитая организационная культура адхократического типа; 4) сетевая организационная структура^{1,2}.

Практическое воплощение перечисленных характеристик невозможно без внедрения современных информационных технологий, использование которых в профессиональной деятельности требует особых компетенций, поэтому можно утверждать, что процесс реализации концепции интеллектуальной организации имеет 2 стороны: технологическую и социальную.

Например, интеллектуальный капитал, согласно наиболее обобщенной модели, состоит из человеческого, структурного и отношенческого капиталов³. Структурный (организационный) капитал (патенты, ноу-хау, программное обеспечение (ПО)) в большей степени отражает технологическую сторону интеллектуального капитала, в то время как человеческий капитал (знания, навыки, творческий потенциал сотрудников) — его социальную сторону.

Построение сетевой организационной структуры, в свою очередь, требует, с одной стороны, наличия сложившихся проектных групп внутри фирмы, высокого уровня мотивации и самоконтроля сотрудников (социальных признаков интеллектуальной организации), а с другой стороны, глубокой степени цифровизации бизнеса: поддержки бесперебойного функционирования внутренних корпоративных сетей, наличия актуального ПО, систем цифрового мониторинга и контроля (технологических признаков интеллектуальной организации).

Важно отметить, что в интеллектуальной организации эти две стороны оказывают положительное влияние друг на друга: способность и желание сотрудников компании использовать цифровые технологии помогают оптимизировать внутренние процессы, сократить затраты и увеличить прибыль, что, в свою очередь, высвобождает ресурсы, которые можно использовать, например, для обучения и развития персонала.

¹ Зябриков В. В. Концепция интеллектуальной организации // Проблемы современной экономики. 2007. № 3 (23). С. 196.

² Измайлова М. А. Российские компании в условиях интеллектуальной экономики: проблемы становления, оценки и развития // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2019. Т. 10, № 3. С. 329.

³ Gul, R., Ellahi, N., Al-Faryan, M. The complementarities of big data and intellectual capital on sustainable value creation; collective intelligence approach // Annals of Operations Research. 2021. P. 2. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10479-021-04338-z.pdf> (дата обращения: 08.02.2022)

В этой связи интересными являются промежуточные данные, которые получили А. Адамик и Д. Сикора-Фернандес (2021)¹ в рамках исследования зависимости между уровнем развития интеллектуальных организаций, с одной стороны, и уровнем конкуренции и степенью устойчивости развития, с другой стороны, в странах ЕС. В работе для каждой страны определен совокупный Индекс силы интеллектуальных организаций (Power of Smart Organizations Index), являющийся суммой технологического и социального индексов, для расчета каждого из которых использовались 10 критериев.

Критериями для расчета технологического индекса были доли компаний, в том или ином виде внедряющих цифровые технологии (например, использующих сервисы облачных вычислений в своей деятельности или нанимающих специалистов в сфере ИКТ). Социальный индекс был рассчитан на основе критериев, отражающих доли населения, использующего цифровые технологии в работе и повседневной жизни (например, имеющего доступ к широкополосному Интернету или занятого в сфере науки и технологий).

Используя данные из указанного исследования, мы определили, что коэффициент корреляции между технологическим и социальным индексами отдельных стран составил 0,788, что позволяет говорить о наличии сильной зависимости между этими показателями на макроуровне. С учетом того, что такие результаты подтверждают взаимный характер влияния используемых технологий и человеческого фактора, можно предположить, что на микроуровне будет наблюдаться схожая картина: компании, активно использующие цифровые технологии, будут обладать высоким уровнем развития человеческого капитала и наоборот. Следовательно, именно такие фирмы будут в наибольшей степени соответствовать концепции интеллектуальной организации.

Следует отметить, что эмпирическое подтверждение этой гипотезы представляет определенные трудности: во-первых, по причине принципиально большего количества объектов, которые должны входить в выборку при проведении исследования, а во-вторых, из-за отсутствия общепринятых критериев оценки социальной стороны интеллектуальной организации, которая гораздо хуже поддается формализации, чем технологическая. Параметры, предложенные А. Адамиком и Д. Сикорой-Фернандес⁴, позволяют выявить характеристики отдельных индивидов, отражающие степень их включенности в цифровое пространство, и оценить долю тех, кого можно считать его активными участниками, но не оценивают качество связей между ними. В то же время организационная культура является важнейшим фактором, связывающим отдельных сотрудников и подразделения фирмы, а организационная структура согласно схеме Куба изменений Г. Минцберга² является её формальным выражением. Такие характеристики интеллектуальной организации, как развитая организационная культура адхократического типа и сетевая организационная структура, позволяют добиваться синергетического эффекта, влияние которого наиболее велико именно на микроуровне.

¹ Adamik A., Sikora-Fernandez D. Smart Organizations as a Source of Competitiveness and Sustainable Development in the Age of Industry 4.0: Integration of Micro and Macro Perspective // *Energies*. 2021. V. 14, № 6, 1572.

² Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий. Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Издательство «Питер», 2000. С. 270.

Масштабных исследований степени соответствия российских компаний полному набору критериев интеллектуальной организации также не проводилось. Оценка интеллектуального капитала крупных российских предприятий приведена в исследовании экспертов международной аудиторско-консалтинговой группы Baker Tilly (2019)¹. Интеллектуальный капитал предприятий определялся косвенным способом, как разница между рыночной стоимостью компании и стоимостью её чистых материальных активов. Помимо этого, эксперты определили вклад отношенческого, человеческого и структурного капитала в общий интеллектуальный потенциал организаций.

Несмотря на то, что подход экспертов позволяет отразить общую картину, в нём имеются существенные недостатки. Например, не приводится обоснование включения разницы между рыночной и балансовой стоимостями компании в её интеллектуальный капитал. Безусловно, может утверждать, что эта оценка, которую рынок даёт отношенческому и структурному капиталу фирмы, однако, в период пандемии, например, активный рост стоимости акций большинства американских компаний, особенно технологических, объяснялся скорее увеличением денежной массы, а не резким ростом интеллектуального капитала, которым располагают эти компании. Определение соотношения между отношенческим, человеческим и структурным капиталом проводилось исключительно на основании экспертных оценок, обоснованность которых всегда может быть предметом для дискуссии.

Таким образом, на практике перед менеджментом фирмы возникает проблема: необходимость трансформации фирмы в соответствии с концепцией интеллектуальной организации в современных условиях очевидна, но недостаток научно обоснованных алгоритмов такой трансформации и критериев для определения промежуточных и итоговых результатов этого процесса ограничивают возможности формирования и реализации стратегии развития фирмы.

Одной из распространенных ошибок, которую в связи с этим допускают руководители, является игнорирование социальной стороны концепции интеллектуальной организации, ведущее к внедрению организационных и технологических инноваций без учета готовности управленцев и персонала к этим процессам. Такой подход приводит к провалу инноваций и дискредитации концепции инновационного развития из-за их неприятия непосредственными исполнителями. Фирма оказывается в положении, когда формально современные технологии внедрены, но практической пользы фирме они не приносят, а в отдельных кейсах даже сокращают её продуктивность и эффективность.

Цифровизация компаний, в которой доминирует бюрократическая культура, часто тормозит естественный процесс её кумулятивного развития и препятствует реализации концепции интеллектуальной организации. Переход к новой парадигме управления ведёт к резкому неестественному усилению бюрократической культуры внутри организации, которая использует цифровизацию отношений внутри фирмы и современные концепции стратегического управления для укрепления своего влияния, так как руководитель-бюрократ ориентируется не на экономическую эффективность его деятельности, а на её соответствие установлен-

¹ Рейтинг интеллектуальных компаний России 2019. <https://www.audit-it.ru/cblogs/bakertilly/996319.html> (дата обращения: 08.02.2022)

ным внутренним стандартам. Дело в том, что концепция интеллектуальной организации соответствует стадии возрождения жизненного цикла фирмы, следующей сразу за стадией зрелости на оптимальной траектории, «перепрыгивание» через которую невозможно.

В таких условиях трансформация фирмы становится основной управленческой целью, а успешность деятельности менеджера оценивается только по формальным критериям реализации стратегии, т. е. без учета социальной стороны концепции интеллектуальной организации, чем успешно пользуются руководители-бюрократы.

В качестве одного из инструментов дизайна социальной стороны интеллектуальной организации может быть использована модель «Треугольника производительности», вершинами которого являются культура, внутренние системы и лидерство¹. По нашему мнению, именно культура и лидерство являются основополагающими факторами в процессе реализации концепции интеллектуальной организации, так как любая трансформация требует в первую очередь грамотного управления этим процессом, особенно в фирмах со значительной долей внутренних систем и процессов, функционирующих по традиционным принципам с недостаточно развитой адхократической культурой.

При этом интеллектуальная организация, как было сказано ранее, имеет сетевую организационную структуру, что предполагает трансформацию самого понятия лидерства. Она предполагает наличие нескольких источников лидерства внутри организации, в отличие от иерархической структуры, в которой лидером обычно является лицо, занимающее высшее положение в иерархии.

В практике российского бизнеса лидерство, в частности трудность перехода к скандинавскому типу лидерства с принципом «первый среди равных», играет особую роль еще и в связи с национальными особенностями деловой культуры. Среди них следует выделить большую дистанцию власти (93 балла из 100) и высокий уровень стремления избежать неопределенности (95 баллов из 100) по измерениям Г. Хофстеде². Исследование, проведенное группой российских ученых в 2019 г.³, показало, что главными факторами, влияющими на инновационную активность сотрудников в российских компаниях, являются прозрачность целей, благоприятная среда и «честность», под которой понимается уверенность сотрудников в том, что их вклад в инновационное развитие предприятия будет отмечен и вознагражден, в т. ч. и финансово. Одновременно с этим ограничение личной конкуренции и налаженные горизонтальные информационные потоки отмечены как наименее важные факторы, хотя в аналогичных западных исследованиях эти факторы отмечаются как весьма значимые.

Результаты данного исследования подтверждают недостаток адхократической организационной культуры в российских организациях, ключевыми признаками

¹ *Michel L.* The Performance Triangle: Diagnostic Mentoring to Manage Organizations and People for Superior Performance in Turbulent Times. LID Publishing, 2014. P. 60.

² Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (дата обращения 08.02.2022)

³ *Danko T. P., Kazaryan M. A., Pervakova E. E., Novikov A. A., Novikova E. V., Sekerin V. D.* Influence of Corporate Culture on the Efficiency of Innovation in Russian Companies // International Journal of Civil Engineering and Technology. 2018. Vol. 9, iss. 13. P. 1095–1096.

которой являются развитые горизонтальные связи, сотрудничество и доверие. В то же время формулирование целей и разработка системы мотивации сотрудников — прямые обязанности топ-менеджмента, т. е. инновационная активность сотрудников на практике напрямую зависит от его позиции. Можно сказать, что в вопросе внедрения инноваций мидл-менеджмент и линейный персонал редко проявляет инициативу, в большей мере рассчитывая на вышестоящее руководство, что характерно для клановой и бюрократической организационной культуры.

В то же время следует отметить, что большинство сотрудников в целом положительно относятся к организационным инновациям. В связи с этим положительная динамика роста количества интеллектуальных организаций в российской экономике будет во многом определяться способностью руководства изменить отношение работников к инновациям как к зоне ответственности исключительно высшего руководства организаций.

Итак, резюмируем:

1. Концепция интеллектуальной организации отражает основные черты фирмы на стадии возрождения, непосредственно следующей за стадией зрелости. Реализация этой концепции на практике позволяет фирме перейти от естественной траектории своего жизненного цикла, неизменно заканчивающейся смертью к оптимальной спиралевидной траектории развития. Процесс реализации концепции интеллектуальной организации предполагает внедрение цифровых технологий и современных методов стратегического управления, а также комплексную трансформацию внутренней среды фирмы. Эти процессы оказывают положительное влияние друг на друга, что позволяет добиться синергетического эффекта и ускорить формирование интеллектуальной организации.

2. Разработка критериев оценки результатов трансформации внутренней среды фирмы является актуальной задачей современного менеджмента. Несмотря на то, что на данный момент она не имеет общепринятого решения, игнорирование руководством самого процесса целенаправленного преобразование внутренней среды является непреодолимым препятствием к созданию интеллектуальной организации.

3. В российской бизнес-среде процесс перехода фирм к концепции интеллектуальной организации осложняется спецификой национальной деловой культуры. Тем не менее, цифровая трансформация бизнеса создает благоприятные условия для переосмысления российской концепции лидерства, которое является одним из важнейших шагов на пути трансформации внутренней среды фирмы. Переход к сетевой организационной структуре требует появления новых лидеров на разных уровнях управления фирмой.

Список литературы

1. *Зябриков В. В.* Концепция интеллектуальной организации // Проблемы современной экономики. 2007. № 3 (23). С. 196–199.
2. *Измайлова М. А.* Российские компании в условиях интеллектуальной экономики: проблемы становления, оценки и развития // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2019. Т. 10, № 3. С. 326–339. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2019.10.3>.

3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмвел Дж. Школы стратегий. Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Издательство «Питер», 2000. 330 с.
4. Рейтинг интеллектуальных компаний России 2019. <https://www.audit-it.ru/cblogs/bakertilly/996319.html> (дата обращения: 08.02.2022)
5. Adamik A., Sikora-Fernandez D. Smart Organizations as a Source of Competitiveness and Sustainable Development in the Age of Industry 4.0: Integration of Micro and Macro Perspective // *Energies*. 2021. Vol. 14, no. 6, 1572. <https://doi.org/10.3390/en14061572>.
6. Danko T. P., Kazaryan M. A., Pervakova E. E., Novikov A. A., Novikova E. V., Sekerin V. D. Influence of Corporate Culture on the Efficiency of Innovation in Russian Companies // *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2018. Vol. 9, iss. 13. P. 1088–1097.
7. Gul R., Ellahi N., Al-Faryan M. The complementarities of big data and intellectual capital on sustainable value creation; collective intelligence approach // *Annals of Operations Research*. 2021. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10479-021-04338-z.pdf> (дата обращения: 08.02.2022)
8. Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (дата обращения 08.02.2022)
9. Michel L. *The Performance Triangle: Diagnostic Mentoring to Manage Organizations and People for Superior Performance in Turbulent Times*. LID Publishing, 2014.