

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ

КАДЖИК ОГАНЯН

Анализ влияния окружающей среды, модель формирования и развития интеллектуальных ресурсов – это основа для разработки в организации методологии управления человеческими ресурсами. Для эффективного управления ресурсами необходима ориентация на приобретение профессиональных знаний, их распределение и формирование интеллектуальных капиталов организации.

Исключительная роль окружающей среды в деятельности субъектов экономических отношений – одна из аксиом менеджмента. Как писал П. Друкер, «ни результаты, ни ресурсы не существуют внутри самого бизнеса»¹. Формирование и использование интеллектуальных ресурсов любой организации происходит в условиях интенсивного взаимодействия с внешней средой. В связи с этим всё чаще говорят о информационной экологии, или экологии знаний. Т. Давенпорт, известный своими исследованиями в данной области, ставит в центр экологического подхода не организацию, а индивида и рассматривает окружающую среду как синтез технического, социального и интеллектуального компонентов окружающей среды². Атрибутами информационной экологии в соответствии с его исследованиями являются:

- интеграция разнообразных типов информации;
- признание эволюционного изменения;
- акцент на наблюдение и описание;
- фокус на людей и их информационное поведение.

Выделяются три сферы общественных отношений, применительно к которым может быть использован экологический подход: организация, конкурентный рынок организации, наконец, рынок в целом.

Большой интерес представляет экология знаний, рассматриваемая на уровне сегмента рынка или рынка в целом.

С этой точки зрения организацию можно рассматривать как открытую систему, которая обменивается с окружающей средой информацией, материей и энергией. Получая из внешней среды эти ресурсы, она преобразует их в процессы и структуры, создающие услуги, которые поглощаются внешней средой. Любая организация является как получателем, так и источником знания.

¹ Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М., 2008, с. 28.

² См. Давенпорт Т. Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment. New York: Oxford University Press, 2007.

Движение знаний и информации происходит в многообразных формах.

В частности, знания могут передаваться вместе с изделиями (товарами) и услугами, в которых они воплощены. Используемые в процессе производства полуфабрикаты, оборудование несут в себе материализованные знания.

Знания вплетены также в связанные с производством технологические, управленческие, маркетинговые процессы³.

Знания движутся в форме человеческого капитала. Это движение происходит не только в ходе физического движения рабочей силы, через найм и сокращение персонала, его перемещение из одной фирмы в другую, но и в таких процессах, как консультирование, проведение экспертиз и т. п.

Наконец, знания движутся в виде интеллектуальных (информационных) продуктов.

Естественно, что каждая организация стремится оптимизировать процессы как приобретения знания, так и его передачи другим субъектам.

Организационно приобретение знаний осуществляется в разнообразных формах. В числе этих форм можно отметить следующие:

- информационный мониторинг окружающей среды, включающий сбор информации о потребителях, поставщиках, конкурентах и т. д.;
- аренда знаний как в виде аренды интеллектуальных услуг (например, консультационных или исследовательских), так и в виде найма персонала, обладающего теми или иными знаниями;
- приобретение лицензий, авторских прав и т. д.;
- приобретение знаний в процессе слияния организаций и пр. Во всех этих случаях организация черпает информацию из окружающей среды, неся при этом определенные издержки⁴.

Проблема оптимизации эффекта от этих затрат осложняется отсутствием ясности относительно временного горизонта проявления эффекта и его форм.

Корпоративная культура и ее роль в сохранении и развитии интеллектуальных ресурсов организации. Эффективное формирование и использование интеллектуальных ресурсов в значительной мере зависит от той внутриорганизационной среды, в которой протекают эти процессы. Одна из ее важнейших характеристик – культура.

На наш взгляд, корпоративная культура выступает как условие, ускоряющее или тормозящее эффективное формирование и использование интеллектуального капитала, но не является его частью⁵.

Понятие корпоративной культуры как культуры организации нуждается в разъяснении. Глобализация экономики заострила многие проб-

³ См. **Рахманова С. В.** Управление интеллектуальными ресурсами органов государственной власти. СПб., 2008.

⁴ См. **Davenport T., DeLong D.** Building Successful Knowledge Management Projects/Working Paper – Ernst & Young Center for Business Innovation, January 2007, **Davenport T., Prusak L.** Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press, 2008.

⁵ См. **Оганян К. М., Багрецов С. А.** Интеллектуальные ресурсы организации: Методы оценки и управления. СПб., 2010.

лемы, связанные с различием национальных культур, оказывающих серьезное воздействие на результаты хозяйственной деятельности. Возникла необходимость учитывать национальную специфику потребительского поведения, специфику управления в мультинациональных корпорациях и т. д. Различие японских и западных, прежде всего американских, корпораций в подходе к управлению знаниями, которое было убедительно продемонстрировано в фундаментальной работе Нонака и Такеуши, основано именно на различии национальных культур⁶.

По их мнению, американцы имеют обыкновение верить в «явное знание», или знание формальное, однозначное, систематическое. Японцы больше склонны ценить неявное знание – интуитивное, целостное, интерпретирующее, неоднозначное, нелинейное и трудно сводимое к научным уравнениям.

Культурные различия можно обнаружить не только на уровне межнациональных сопоставлений. Различаются культуры регионов, социально-демографических групп, организаций. В частности, в управленческий обиход прочно вошло понятие корпоративная культура. В нем объединяются общепринятые ценности, убеждения и формы поведения, сформированные членами организации в течение определенного времени. В другие определения корпоративной культуры наряду со всеми перечисленными элементами включается стиль высшего руководства.

Стиль высшего руководства и нормы, ценности и убеждения членов организации объединяются в процессе формирования корпоративной культуры.

Как следует из приведенных определений, понятие корпоративной культуры очень многогранно, и необходимо упорядочить его основные значения. В нем можно выделить следующие содержательные уровни.

1. Культура как характеристика деятельности, ее форм и уровня развития. Мы говорим о «культуре речи», «культуре труда», «культуре общения», «культуре производства», «культуре управления» и т. д. Именно этот уровень в понимании культуры является, если следовать теории деятельности, базовым.

2. Культура как система правил, норм, традиций, регулирующих те или иные виды деятельности индивидов, групп, социумов (право, мораль, религия и т. д.).

3. Культура как система видов деятельности, направленных на воспроизводство перечисленных выше социальных регуляторов (образование и воспитание, искусство и другие виды творческой деятельности). Важно подчеркнуть, что все эти виды деятельности обладают собственной культурой в значениях, указанных выше.

4. Наконец, культуру часто рассматривают как собрание артефактов. Артефакты определяются как формы, возникающие в процессе деятельности и фиксирующие ее социальное содержание.

⁶ См. **Nonaka I., Takeuchi H.** The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. NY: Oxford University Press, 2005.

Понятие культуры практически не используется в экономике, и в понимании ее влияния на хозяйственную жизнь до сих пор нет единства. С одной стороны, есть тенденция к ограничительной трактовке данного понятия. Так, различают категории материальной и духовной культуры, объединяя в первой предметные результаты деятельности в производстве и быту, а во второй – духовные ценности, нормы и традиции. С другой стороны, развивается более широкое системное понимание культуры как всей совокупности характеристик данного общества с явным преобладанием роли духовного начала. Именно это является доминантой, определяющей возможности прогресса данной цивилизации. Отражением такого ограничивающего или, напротив, развивающего влияния культуры на деятельность отдельной организации стало понятие корпоративной культуры.

Культура характеризует деятельность со стороны ее системных свойств, к которым, в первую очередь, следует отнести сложность и разнообразие, упорядоченность, организованность деятельности как системы. Эти характеристики могут относиться к элементному составу деятельности, ее свойствам и связям. Например, можно говорить о культуре речи. Если подходить к речи с точки зрения ее элементного состава, сложность можно определить как объем активного словаря или количество активно используемых синтаксических конструкций. Разнообразие будет определяться степенью взаимозаменяемости лексических или синтаксических компонентов.

Упорядоченность характеризует способность использовать те или иные элементы деятельности в соответствии с некими существенными критериями. В рассматриваемом примере это могут быть ясность речи, ее логичность, сообразность ситуации и т. д.

Организованность – это своего рода упорядоченность упорядоченностей. Каждый критерий получает свой вес как более или менее важный, и совокупная оценка упорядоченности по каждому из них дает оценку организованности. Очевидно, что система требований, предъявляемых к академической лекции и репризе конференсье, будет совершенно различной.

Не осознавая этого механизма, мы очень часто пользуемся им, говоря о более высокой или низкой культуре человека, группы, организации и т. д. Причем упорядоченность измеряется через неупорядоченность, организованность – через неорганизованность, и это один из принципов культурологического анализа деятельности⁷.

Альтернативы корпоративной культуры в экономике знаний. В контексте управления интеллектуальными ресурсами проблема культуры имеет два аспекта.

Во-первых, какие качества корпоративной (организационной) культуры способствуют или препятствуют эффективному созданию и использованию интеллектуального капитала? Во-вторых, чем определяется культура самих интеллектуальных процессов? Для ответа на эти вопросы нужно опираться на факты, демонстрирующие влияние культуры на

⁷ См. Горский Ю. М. Информационные аспекты управления и моделирования. М., 2008.

уровень развития организации в сопоставлении с иными вариантами такого воздействия.

Один из способов анализа и сопоставления культур – это их описание с помощью набора дихотомий, противопоставлений, которые можно рассматривать как шкалы для измерения упорядоченности и организованности системы. Ключевыми для определения современной интеллектуально ориентированной культуры корпорации, фирмы и т. д. являются следующие альтернативные ориентации организации:

- интеллектуально ориентированные или интеллектуально безразличные культуры;

- приобретение знания или создание знания;
- накопление знания или распределение знания.

Остановимся на характеристике каждой из данных альтернатив⁸.

Интеллектуально ориентированные или интеллектуально безразличные культуры. Организация, для которой характерен интеллектуально ориентированный тип культуры, настроена на знания, их получение и развитие. Эта культура обращается к таким встроенным чертам работников, как интеллектуальное любопытство, удовольствие от обсуждения знаний и удовольствие от оказания помощи другим⁹.

Интеллектуально ориентированная культура включает следующие характеристики:

а. Отношение к знанию как к ценности и к инновационным процессам как к положительному явлению.

б. Интеллектуальная безопасность, означающая, что каждый член организации может:

- участвовать в обсуждении проблемы, высказывать свое мнение, не боясь прослыть выскочкой;
- задавать вопросы, не опасаясь прослыть невеждой и т. д.

в. Доверие в корпоративной среде, предполагающее, что никто из членов организации:

- защищая свой профессиональный статус и авторитет, не скроет имеющегося у него знания по принципу «знание – сила»;
- не присвоит высказанных другим работником идей, предложений и т. п.

Ориентация на приобретение знаний – ориентация на создание знаний. Альтернатива между заимствованием или созданием знаний хорошо известна в практике хозяйственной деятельности.

В одной из работ, опубликованной в 60-х годах, П. Друкер сопоставлял практику двух гигантов американской экономики, компаний «Дженерал Моторс» и «Дженерал Электрик». Первая из них всегда преуспевала в приобретении и развитии чужих идей, но терпела провалы в попытках создать новое направление бизнеса на основе собственных разработок. Напротив, «Дженерал Электрик», опираясь на собственные исследования, успешно осваивала абсолютно новые для себя сферы бизнеса, например производство искусственных алмазов, но никогда не совершала успешных приобретений. Это две про-

⁸ См. Оганян К. М., Багрецов С. А. Указ. соч.

⁹ См. Davenport T., DeLong D. Указ. соч.

типоволожные культуры, одна из которых ориентировалась преимущественно на заимствование знаний, другая – на их создание¹⁰.

В экономике знаний подобное противопоставление своего или заимствованного знания вряд ли продуктивно. Позиционирование корпоративной культуры по шкале «заимствованное знание – созданное знание» определяется многими факторами. Очевидно, например, что культура небольшой инновационной фирмы будет в этом смысле существенно отличаться от культуры крупной корпорации. Но независимо от избираемой позиции, корпоративная культура, обеспечивающая эффективное использование интеллектуальных ресурсов, должна быть открытой для притока идей извне. Фирмы, ориентирующиеся преимущественно на внутренние источники, Гибсон называет провинциальными, а фирмы, ориентирующиеся на внешние источники – космополитическими¹¹. Фирмы, которые активно используют и те и другие источники, он называет безграничными. По мнению автора, провинциалы имеют преимущества за счет закрытости. Но закрытость неизбежно снижает темпы продвижения. В свою очередь, космополиты сталкиваются с более высокой стоимостью знания и большей его доступностью конкурентам.

Специалисты говорят о двух взаимосвязанных причинах, препятствующих притоку знаний в организацию.

Первая из них – синдром «изобретено не здесь». Имеющееся вне организации знание отвергается только потому, что оно создано вне организации. Вторая – синдром «знания, маркированного организацией». В этом случае знание, которым обладает организация, рассматривается как решающее для поддержания ее престижа, сохранения имиджа, и любое обсуждение этого «священного» знания рассматривается не просто как критика, а как акт «богохульства». Хотя такие вещи чаще происходят в сфере идеологии, они не редкость и в бизнесе. Так, например, Кен Олсен (Ken Olsen), основатель компании DEC (Digital Equipment Corporation), специализировавшейся первоначально на производстве мини-ЭВМ, запретил сотрудникам компании произносить словосочетание «персональный компьютер»¹².

Таким образом, если неприятие знания, которое «создано не здесь», ведет к интеллектуальной изоляции организации, то чрезмерный пиетет в отношении маркированного знания порождает догматизм и столь же последовательно толкает на путь интеллектуального отставания и хозяйственного упадка.

Ориентация на накопление знаний – ориентация на распределение знаний. Третья альтернатива, «накопление знаний – распределение знаний», является одной из наиболее важных для управления интеллектуальными ресурсами.

¹⁰ См. Друкер П. Указ. соч.

¹¹ См. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннели Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2009.

¹² См. Решке Х. Управление проектами и корпоративная стратегия // «Мир управления проектами». М., 2004.

Накопление знаний – процесс, в изначальной своей форме индивидуализированный. Накопленное индивидуумом знание может и не стать богатством организации.

Распространение знания внутри организации, а в еще большей мере совместная работа над сложными, комплексными проблемами значительно повышает интеллектуальный потенциал организации. Переориентация с накопления на распределение знаний органически связана и с дружественным по отношению к знанию характером корпоративной культуры, и с атмосферой доверия в корпоративной среде.

Однако основное препятствие на пути распространения знаний лежит вне той или иной организации. Оно коренится во все возрастающем праве интеллектуальной собственности и соответственно – в превращении носителя знаний во внутреннего предпринимателя. Как следствие это явление связано с усилением оппортунистического поведения, которое многие теоретики фирмы (особенно последователи Р. Коуза) считают основным для понимания сущности последней.

Формирование интеллектуальных ресурсов организации. Во всех предлагаемых классификациях интеллектуальных ресурсов организации делаются попытки расщепить эти последние на ряд обособленных и иерархически организованных сегментов. На наш взгляд, состав и структуру интеллектуальных ресурсов организации можно представить следующим образом (рис. 1).

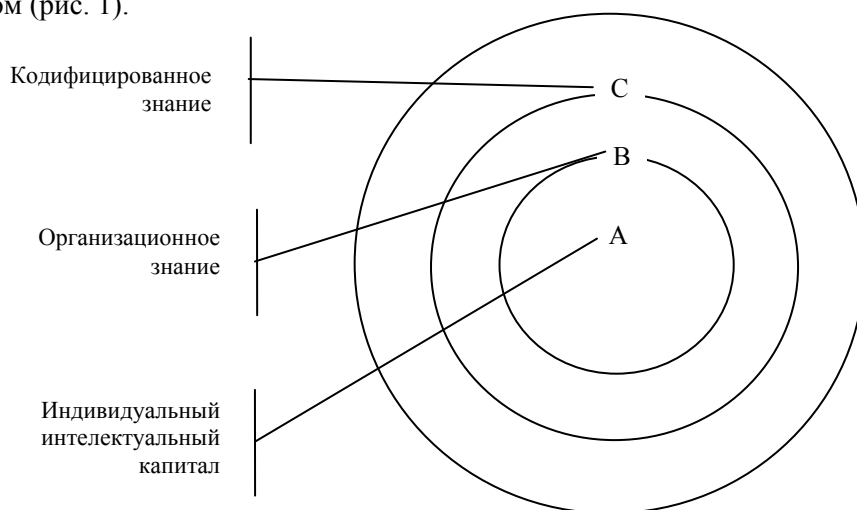


Рис. 1. Состав и структура интеллектуальных ресурсов организации

Их ядро образуют интеллектуальные ресурсы, или интеллектуальный капитал работников организации (A), который не тождественен человеческому капиталу. Организационное знание, то есть знание, принадлежащее организации (B), включает интеллектуальный капитал персонала, но не равняется сумме интеллектуальных капиталов всех сотрудников. По нашему мнению, организационное знание (капитал) может быть выражено функцией $B = \alpha A$, где α – коэффициент, отражающий влияние корпоративной культуры организации, ее интеллектуальной среды, информацион-

ных технологий и т. д. Эти факторы могут быть как конструктивными ($\alpha > 1$), так и деструктивными ($\alpha < 1$). Если $\alpha > 1$, то организационное знание превышает А, если $\alpha < 1$, то $B < A$.

Кодифицированное знание (С) формируется на основе организационного знания. Взаимоотношение С и В можно представить следующим образом: $C = \beta B$, где β связано с влиянием тех же факторов культуры, экологии, информационных технологий, но взятых под иным углом зрения. Поэтому не обязательно $\alpha = \beta$.

При данном подходе учитываются сложные взаимосвязи и взаимопересечения трех перечисленных форм интеллектуального капитала. Особенно важны обратные связи. Так, процесс кодификации знаний оказывает воздействие как на индивидуальное, так и на организационное знание, а состояние последнего, в свою очередь, влияет на динамику индивидуальных ресурсов работников.

Таким образом, общее выражение для оценки интеллектуального капитала в организации будет иметь следующий вид:

$$K_1 = A(1 + \alpha(1 - \beta)) \quad (1)$$

где $A = \sum_{i=1}^n A_i$, A_i интеллектуальные ресурсы i -го сотрудника организации.

В этом случае общая оценка интеллектуальных ресурсов организации может быть определена в виде функциональной зависимости вида $R = F(k_1, k_2)$, где k_2 кодифицированное знание организации. Функционал $F(k_1, k_2)$ отражает процесс преобразования совокупного интеллектуального капитала руководителей организацией и связанного с ним кодифицированного знания организации. Наиболее часто в этом случае применяется порядковая шкала. Например, интеллектуальные ресурсы организации в порядковой шкале могут быть представлены следующим образом: интеллектуальные ресурсы в полной мере отвечают текущим и перспективным целям и задачам организации; несоответствующие им; соответствующие не в полной мере; несоответствующие, а также оценок коэффициентов α и β .

Сложность этого преобразования определяется следующим образом.

1. Целостность представления образов состояний интеллектуальных ресурсов. В частности, оценки кодифицированного знания, оказывают влияние на уровень организации и интеллектуальный капитал отдельных членов организации.

2. Нечеткость исходных данных. В первую очередь оно касается параметров оценок интеллектуального капитала сотрудников, кодифицированного значения и уровня организации. В этом случае на множества их значений могут быть определены функции принадлежности;

3. Во всех перечисленных выше компонентах интеллектуальных ресурсов подразумевается наличие латентных параметров, не включенных в перечень состояний компонентов интеллектуальных ресурсов.

Перечисленные выше обстоятельства не позволяют формализовать процесс выработки решений по оценкам интеллектуальных ресурсов организации. Поэтому сформировать базу знаний подсистемы оценки интел-

лектуальных ресурсов с помощью логических правил практически невозможно.

В связи с этим необходима разработка интеллектуальных систем, которые решали бы не только сложные задачи управления интеллектуальными ресурсами органа власти, но и оценивали бы уровни развития интеллектуальных ресурсов и их отдельных компонентов.

В соответствии с выполненными исследованиями базовую основу подсистемы диагностики интеллектуальных ресурсов организации могут составить теория, методы и алгоритмы многомерных классификаторов.

Динамика интеллектуального капитала. Функционирование интеллектуального капитала представляет собой динамический процесс, включающий в себя стадии формирования, использования, восстановления и развития данного ресурса. Структура данного процесса аналогична формам движения капитала предприятия, но имеет некоторые весьма существенные особенности.

Факторы динамики интеллектуального капитала. Традиционная линейная модель, описывающая динамику интеллектуальных ресурсов, проста (рис.2). Формирование интеллектуальных ресурсов организации осуществляется на основе их приобретения, с одной стороны, и наращивания существующих интеллектуальных ресурсов на основе самостоятельных разработок и обучения, с другой стороны.



Рис. 2. Линейная модель функционирования и развития интеллектуальных ресурсов

Использование интеллектуального капитала в производстве товаров и услуг связано одновременно с переносом стоимости и ее созданием и приращением через потребление интеллектуальных ресурсов живого труда. Применительно к интеллектуальному капиталу отсутствует понятие физического износа, как это имеет место для материальных элементов капитала. Здесь еще более отчетливо проявляются различные формы морального износа, связанные с устареванием и частичной утратой потенциала знаний. Однако в рамках данного цикла производства интеллектуальные ресурсы практически не изнашиваются и не уменьшаются в процессе потребления. Более того, сам процесс их использования при определенных условиях может сопровождаться их увеличением и развитием¹³.

Применительно к процессам, так или иначе связанным с производством и потреблением знаний (например, инновационным), всё чаще говорят о нелинейных, динамических моделях. Динамическая модель

¹³ См. Багрецов С. А., Оганян К. М., Львов В. М., Наумов В. В. Диагностика социально-психологических характеристик малых групп с внешним статусом. СПб., 1999, 640 с.

функционирования и развития интеллектуальных ресурсов представлена на рис. 3.

Ее особенностью является наличие, наряду с поступательным движением системы, трех внутрисистемных циклов движения знаний. Первый цикл связан с формированием интеллектуальных ресурсов. В процессе формирования интеллектуальных ресурсов используются уже имеющиеся интеллектуальные ресурсы. Следовательно, чем больше по объему и качественнее по составу интеллектуальные ресурсы, тем эффективнее процесс их формирования.

Второй цикл связан с использованием интеллектуальных ресурсов. В процессе использования интеллектуальных ресурсов не только потребляются уже имеющиеся знания, умения, опыт, но и формируются новые, то есть происходит то, что называется процессом самовозрастания знаний.

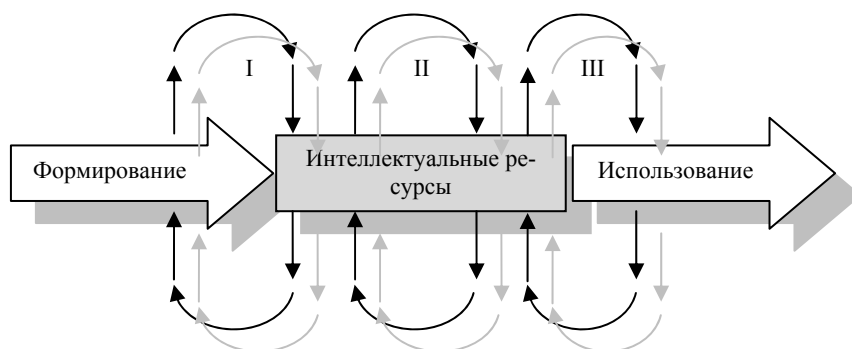


Рис. 3. Динамическая модель функционирования и развития интеллектуальных ресурсов

Наконец, третий цикл, назовем его реструктуризацией интеллектуальных ресурсов, – это их внутреннее движение, переход из одной формы в другую. Его трудно проследить в чистом, изолированном виде. По сути, это процесс возникновения новых форм знания в ответ на требования жизни. Исследование особенностей участия интеллектуального капитала фирмы необходимо для понимания механизмов формирования и функционирования интеллектуальных ресурсов и управления ими.

Следует различать динамику собственно интеллектуальных ресурсов и динамику интеллектуального капитала. В первом случае рассматриваются процессы увеличения или уменьшения реального знания, то есть интеллектуальных ресурсов, которыми обладает организация, и процессы, ведущие к изменению их качества. Во втором случае рассматривается движение стоимости интеллектуальных ресурсов ее формирование, эволюция (возрастание или уменьшение), перенос стоимости интеллектуального капитала на производимые продукты и услуги.

Развитие интеллектуальных ресурсов и увеличение интеллектуального капитала зависит от инвестиций.

Во-первых, необходимо различать инвестиции в материальную базу интеллектуального капитала фирмы и в умножение и приобретение знаний в их чистом виде.

Во-вторых, важно учитывать не только прямые, но и косвенные инвестиции в интеллектуальные ресурсы.

Инвестиции в образование, в научно-исследовательскую деятельность – это прямые инвестиции в интеллектуальный капитал. Инвестиции в информационные технологии, обеспечивающие образовательную и научно-исследовательскую деятельность, – косвенные. Эффективность прямых инвестиций зачастую непосредственно зависит от косвенных, определяющих уровень образовательных услуг и исследовательских разработок.

В-третьих, следует учитывать не только денежные инвестиции, но и их иные «натуральные» характеристики, например, затраты времени.

В этой связи интересна схема формирования «банка знаний» организации, предложенная А. Данилиным¹⁴. На примере реальной компании, которая в его разработке выступает под именем Brilliant PLC, А. Данилин показал, как должна измениться ориентированная на формирование банка знаний система учета прибылей и убытков предприятия. Исходные данные на условном примере выглядят следующим образом:

Таблица 1

Система учета прибылей и убытков предприятия

Доход от реализации	2 788 011
Издержки (аренда, сырье, комплектующие)	506 386
Оплата труда	1 594 602
Прибыль	687 023
Капиталовложения за счет прибыли	98 000
Прибыль за вычетом капиталовложений	589 023

В обычной системе учета капиталовложения рассматриваются как вложения в активы. Часть капиталовложений финансируется за счет амортизационных фондов, формируемых на предприятии.

А. Данилин предлагает, во-первых, капиталовложения, финансируемые за счет прибыли, включать в состав издержек. Во-вторых, он рассматривает часть заработной платы как капиталовложения в «банк знаний». Для того чтобы определить эту величину, автор рассчитывает часть рабочего времени, затраченного на решение задач текущего года, и часть времени, затраченного на решение долгосрочных, перспективных задач (обучение, планирование, исследования, разработка деловых проектов и т. п.). При этом учитывается текучесть кадров (в пределах 30%) и дополнительные издержки (в размере 10 000 у.е. на человека) на обновление и обучение персонала. В результате заработная плата, включаемая в

¹⁴ См. Данилин А. О проблематике управления знаниями // «Computerworld Россия», 1999, № 31.

издержки отчетного периода, составляет 722 623, а рассматриваемая в качестве капиталовложений – 871 977. Именно последняя величина включается в активы компании. В заключение Данилин предлагает увеличить капиталовложения в «банк знаний» на величину добавленной стоимости, приходящейся на капитализируемую часть заработной платы.

В итоге автор приходит к следующим результатам:

Таблица 2

Доход от реализации	2 788 011
Издержки (аренда, сырье, комплектующие)	506 386
Капиталовложения	98 000
Текущая заработная плата	722 623
Прибыль	1 461 002
Капитализированная заработная плата	871 977
Прибавочная стоимость	40 097
Инвестиции в «банк знаний»	912 076
Прибыль за вычетом инвестиций в интеллектуальные ресурсы	589 023

Смысл всех этих умозаключений, полностью абстрагирующихся от учета финансовых результатов деятельности предприятия, состоит в оценке инвестиций в интеллектуальные активы компании («банк знаний»). По расчетам автора эти вложения почти на порядок больше, чем вложения в реальные активы. При этом его совершенно не волнует то обстоятельство, что часть фонда оплаты труда при таком подходе должна финансироваться за счет прибыли и, возможно, после уплаты налогов и сборов.

ՔԱԶԻԿ ՕՐԱՆՅԱՆ – Կազմակերպությունների մտավոր ռեսուրսների ձևավորման և կառավարման արդի հիմնախնդիրները – Միջավայրի ազդեցությունը մտավոր ռեսուրսների ձևավորման վրա, կազմակերպությունների մտավոր ներուժի զարգացման մոդելավորումը կազմակերպությունների մարդկային ներուժի կառավարման մեթոդաբանական հենքերից են: Ելնելով կազմակերպության կառավարման խնդիրներից՝ հողվածում քննարկվում են անձնակազմի մասնագիտական կողմնորոշման և վերապատրաստման, միջավայրի ազդեցության չափման և մտավոր ներուժի կառավարման հիմնախնդիրները:

KAJIK OHANYAN – *Modern Issues of Formation and Management of the Organizations' Intellectual Resources.* – The analysis of environmental influences as a factor of intellectual resources development, elaboration of the formation model and dynamics of organization intellectual resources development are the basis for the development of methodology of managing human resource in an organization. The professional orientations for obtaining knowledge, its distribution and formation of the organizations' intellectual capital are necessary for efficient management of the organizations' resources.