

УДК 334.758

**Рыбакова Лина Васильевна**

Амурский государственный университет

г. Благовещенск, Россия

*E-mail:* [amgulina@rambler.ru](mailto:amgulina@rambler.ru)**Rybakova Lina Vasilievna**

Amur State University

Blagoveshchensk, Russia

*E-mail:* [amgulina@rambler.ru](mailto:amgulina@rambler.ru)**РОЛЬ РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ  
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ И ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ****THE ROLE OF INTELLECTUAL RESOURCES DEVELOPMENT  
IN PERSONNEL MANAGEMENT AND MANAGER TRAINING**

*Аннотация.* В статье представлены результаты исследования текущего состояния вопросов управления интеллектуальными ресурсами менеджмента и проработаны вопросы планирования управления знаниями в организации с целью ее развития и повышение конкурентоспособности.

*Abstract.* The article presents the results of a study of the current state of issues of management of intellectual resources of management and studies the issues of planning knowledge management in an organization with the aim of its development and increasing competitiveness.

*Ключевые слова:* менеджмент, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями, компетенции персонала, рынок интеллектуального капитала, прогнозы, перспективы, подготовка менеджеров.

*Key words:* management, intellectual resources, knowledge management, personnel competencies, intellectual capital market, forecasts, prospects, training of managers.

Основа общества на современном этапе истории менеджмента, по мнению многих ученых, – это интеллектуальные ресурсы и человеческий капитал [6]. Сергей Спасов, директор школы по развитию человеческого капитала в Сколково, называет человеческий капитал основным направлением развития современного менеджмента. Рассматривая эволюцию теории и практики менеджмента, ключевым ресурсом развития инновационной экономики исследователи считают знания и рассматривают современную экономику как экономику знаний.

Почему вопросы развития интеллектуальных ресурсов и человеческого капитала при управлении персоналом настолько актуализировались в современном менеджменте?

Одной из очевидных причин этого является, конечно, развитие коммуникационных и информационных технологий. Менеджмент буквально тонет в океане информации. Объем ее увеличивается ускоренными темпами. Сравним времена Леонардо да Винчи, времена М.В. Ломоносова, когда один ученый мог обладать почти всей известной в то время науке

информацией, и настоящее время и увидим, что сейчас по любому, кажется, совсем небольшому вопросу человечеством наработано уже столько информации, что одному современнику, будь он хоть семи пядей во лбу, невозможно ее переработать, а тем более оценить и эффективно применять на практике.

С 70-х годов XX в. и по настоящее время наблюдается тренд постепенного уменьшения значения физических и устойчивого роста интеллектуальных ресурсов. Современный менеджмент отличается от классического менеджмента прошлого века тем, что на смену классической тейлоровской теории повышения производительности труда за счет повышения эффективности физического труда приходит новая теория повышения эффективности труда за счет интеллектуальных ресурсов.

Современный рынок труда – это рынок интеллектуального капитала. Здесь востребованы сегодня специалисты, обладающие цифровыми компетенциями. Цифровые компетенции являются важнейшими при трудоустройстве на работу.

Очевидно, что рыночные механизмы регулирования спроса и предложения требуют активного развития и эффективного применения интеллектуальных ресурсов. Интеллектуальный ресурс в настоящее время можно считать не только фактором, но и основным ресурсом повышения конкурентоспособности любой организации.

Повсеместное использование ИТ-технологий означает увеличение доли интеллектуального труда. При этом при подготовке будущих участников рынка труда важно учить их не просто владеть ИТ-технологиями и ИТ-компетенциями, а мыслить на уровне искусственного интеллекта. Искусственный интеллект не заменит человека, но компетентные работники заменить его могут.

В настоящее время в научной литературе активно обсуждается вопрос оценки интеллектуальных ресурсов, интеллектуального капитала и интеллектуальных активов. Важной тенденцией является разработка отчетности об интеллектуальном капитале как дополнение к финансовой отчетности.

Рассматривая вопросы, связанные с управлением интеллектуальными ресурсами и знаниями, следует отметить терминологическую неопределенность понятий «знание», «управление знаниями», «интеллектуальные ресурсы», «интеллектуальный капитал», «человеческий капитал».

Трудности в данных дефинициях рассматривают многие ученые. Приведем здесь некоторые определения используемых понятий.

Под человеческим капиталом понимают совокупность знаний, умений и компетенций, посредством которых представляется возможным генерировать ноу-хау, принимать активное участие в инновационной деятельности, разрабатывать и внедрять инновационные проекты [3].

Человеческий капитал характеризуется таким показателем как индекс человеческого капитала. По этому показателю Россия в 2019 г. вошла в группу стран с высоким уровнем развития и занимает 52-е место в соответствующем рейтинге [3].

Понятие «интеллектуальный капитал» отождествляется с понятием «знание» и рассматривается в науке как междисциплинарное. В контексте теории менеджмента понятие интеллектуального капитала в его современном значении введено в работах по управлению

знаниями [2], где интеллектуальный капитал рассматривается как важнейший фактор повышения конкурентоспособности.

Управление знаниями – процесс, с помощью которого организации удается извлечь прибыль из объема знаний или интеллектуального капитала, находящегося в ее распоряжении.

Знания – все то, что имеет стоимость для организации и заключается в работающих в ней людях или возникает из производственного процесса, систем или организационной культуры, включая знания и навыки конкретных людей, нормы и системы ценностей, базы данных, методологию, программное обеспечение, производственный опыт и др.[1].

Термин «интеллектуальный капитал» – сложившееся и общепринятое словосочетание, которое используется в деловой и научной терминологии. П.Ю. Макаров сформировал массив из 90 определений понятия интеллектуального капитала, методом терминологического анализа он рассматривает неопределенность и метафоричность данного понятия. Он определил интеллектуальный капитал как совокупность неосязаемых объектов, свойств и связей конкретного индивида, группы, организации и т.д., которые могут использоваться для достижения целей своего обладателя, выделяя при этом его основные характеристики: неосязаемость, способность создавать ценность, принадлежность некоторой системе и др.

За 30 лет понятие «интеллектуальный капитал» стало основой целого направления в научной литературе, в том числе в теории стратегического менеджмента, управления знаниями и человеческими ресурсами.

В теории интеллектуального капитала выделяются стадии эволюции данного понятия [2]:

1) разработка теоретических основ, т.е осознание и обоснование роли интеллектуального капитала в формировании конкурентоспособности организации, что характерно для периода конца 1980-х – начала 1990-х годов;

2) эмпирическое обоснование теории интеллектуального капитала и проработка вопросов об оценке интеллектуального капитала и отчетности о нем – период до середины 2000-х годов;

3) экспериментально-теоретическое осмысление предыдущих работ и практическое применение получаемых результатов; рассматриваются вопросы управления интеллектуальным капиталом на макроуровне как фактор национального благосостояния, – с середины 2000-х годов до настоящего времени.

С середины 2010-х годов внимание к данному вопросу усилилось как в теоретическом, так и в практическом направлении.

В связи с тем, что скорость изменения знаний намного выше, чем скорость их формализации, проблемным является вопрос обеспечения актуальности формируемых сотрудниками и организацией знаний.

Открытым для изучения считается вопрос оценки конкурентоспособности знаний. Конкурентоспособность знаний, применяемых организацией, – это комплексная их характеристика, отражающая превосходство или отставание перед другими знаниями по ряду определенных показателей (например, доходность от применяемых знаний) в условиях конкретного рынка и предприятия за определенный период. В методике оценки конкурентоспособности знаний не решены вопросы определения метрик конкурентоспособности, а сама мето-

дика основана на экспертных оценках и расчете интегрального показателя конкурентоспособности знаний [5].

Рассматривая задачи менеджмента сквозь призму управления знаниями, можно увидеть следующие прогнозы и перспективы [1].

Во-первых, считается что изменится роль руководителя. Раньше, да и сейчас потоки информации и знаний направляются к руководителю, он эксперт информации, он принимает окончательное управленческое решение. В перспективе руководитель станет управляющим «разветвленным потоком знаний». Меняется система информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений, она представляется более демократичной: руководитель должен учиться задавать правильные вопросы, а не давать правильные ответы. Повысится роль менеджеров среднего звена, их знаний в общей базе знаний организации.

Во-вторых, одним из основных инструментов создания и повышения конкурентных преимуществ организации станет управление знаниями персонала.

В-третьих, руководитель будет рассматривать задачи подбора персонала, оценивая знаниевый потенциал кандидатов. Знаниевый потенциал кандидата является демонстрацией его интеллектуальных ресурсов и неиспользованных творческих резервов.

Кроме того, получают развитие так называемые программы управления знаниями на основе экспертных систем, способных создавать систематизированные потоки знаний для определенных категорий работников, выделяя и организуя информацию, необходимую для принятия ими соответствующих управленческих решений.

В перспективе появится методика стоимостной оценки затрат и выгод управления знаниями.

И что особенно значимо в контексте практического менеджмента – появится должность менеджера и координатора знаний.

Должностные обязанности менеджера, или координатора знаний представляются следующим образом. Во-первых, это обязанности административного характера, а во-вторых, обязанности, связанные с контентом информационных систем, в том числе определение того, какие виды информации необходимы для определенной профессиональной деятельности, своевременное обеспечение этой информацией и такая обязанность как ориентация коллег на другие, кроме обычно используемых источников информации, возможные смежные полезные источники информации, за пределами своего профессионального сообщества, с соответствующими «ссылками на документы».

Менеджер (координатор) знаний должен будет в своей профессиональной деятельности организовать и поддерживать отношения с экспертами, поскольку именно эксперты лучше разбираются в существующих потоках информации, знают, какие данные представляют ценность для конкретной профессиональной деятельности, тем самым сокращая время поиска и обработки необходимой информации.

Недостаточное владение цифровыми компетенциями, по мнению 64% российских топ-менеджеров, опрошенных консалтинговой компанией в области цифровой стратегии и трансформации бизнеса KMDA [4], – основное препятствие на пути цифровой трансформации российского бизнеса.

В свете вышеизложенных перспектив решение задачи внедрения теории управления знаниями в практику менеджмента должно осуществляться на основе системного анализа и системного подхода к управлению. Процесс управления знаниями при таком подходе включает в себя следующие этапы: поиск информации, ее использование, распространение и обязательное обучение персонала работе с информацией на всех этапах.

Поиском и использованием информации занимались всегда, однако с появлением технологий, позволяющих получать реально необозримые объемы информации, этот процесс поиска становится проблемным. Теперь проблема – не недостаток информации, а ее избыток. Как выявить полезную для разработки необходимого управленческого решения информацию, отсеять лишнюю – задача может быть решена только на уровне методик управления знаниями.

Для эффективного использования информационных ресурсов и знаний решающим фактором являются когнитивные способности персонала, умение перерабатывать большие объемы информации, выделять наиболее значимую. Здесь важен творческий подход к делу, восприимчивость к новым идеям, инновационное мышление, креативность.

Такие когнитивные качества формируются еще до начала профессиональной деятельности, в период становления и обучения личности.

Для эффективного решения задач управления знаниями требуются активные усилия как в управлении работающим персоналом со стороны руководителей, так и при подготовке будущих руководителей в рамках вузовского обучения по образовательной программе «Менеджмент».

Для руководителя наиболее реальным решением задач управления знаниями представляется совершенствование процесса обучения персонала. Процесс обучения должен быть направлен на развитие интеллектуального потенциала работника и развитие кадрового потенциала всей организации. В соответствии с правилами общего менеджмента такая кадровая работа должна быть регламентирована соответствующими положениями, в которых отражены вопросы в первую очередь оценки потенциала работника, его дальнейшего обучения, карьерного движения и развития, мотивации сотрудника к самообучению, саморазвитию, самореализации своего потенциала.

В общем, нужен эффективный механизм управления развитием кадрового потенциала.

Основными его составляющими могут быть:

1. Разработка комплексной программы развития кадрового потенциала персонала организации. Цель программы – повышение эффективности функционирования организации за счет раскрытия потенциала персонала и его вовлеченности в достижение стратегических целей организации. В списке задач программы должны быть задачи непрерывного развития персонала и роста его удовлетворенности работой в организации.

2. Ежегодная оценка кадрового потенциала персонала на основе компетентностного подхода, мониторинг показателей удовлетворенности персонала и контроль эффективности реализации разработанной программы.

В программу рекомендуется включать мероприятия по оптимизации процесса управления деловой карьерой, по планированию работы (в содержании и отчетности по индивиду-

альным планам должна быть отражена не просто работа, а развитие сотрудника), по привлечению работников к управлению изменениями в организации, различные мероприятия по развитию корпоративных ценностей.

Как решение рассматриваемой задачи на уровне высшей школы при обучении будущих специалистов видится совершенствование учебного процесса и усиление внимания к компетенциям по развитию интеллектуальных ресурсов.

Федеральные образовательные стандарты третьего поколения ФГОС содержат некоторые общепрофессиональные компетенции, относящиеся к рассматриваемому вопросу, но данные стандарты подвергаются критике со стороны работодателей: по их мнению, компетенции сформулированы нечетко и неясно, отмечается недостаток научно-исследовательских компетенций, проводятся проверки их сформированности.

Формирование научно-исследовательских и ИТ-компетенций сегодня приобретает особое внимание при подготовке менеджеров. В образовательной программе по направлению подготовки «Менеджмент» речь идет о таких универсальных и общепрофессиональных компетенциях как:

- 1) способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, а также вырабатывать стратегию действий;
- 2) способность осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;
- 3) способность использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных, их интеллектуальный анализ.

Индикаторы оценки сформированности научно-исследовательских и ИТ-компетенций при подготовке менеджеров в Амурском государственном университете совершенствуются как раз в направлении развития интеллектуальных ресурсов студентов в соответствии с рекомендациями теории управления знаниями.

Для освоения указанных компетенций требуются знание и применение системного подхода, знание и применение методов поиска и системного анализа информации, необходимой для выявления управленческих проблем и разработки соответствующих управленческих решений с целью устранения выявленных проблем; требуется применение современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем, владение современными ИТ-технологиями и программными средствами для решения профессиональных управленческих и экономических задач.

Определенный вклад в решение задач управления знаниями вносят все изучаемые студентами дисциплины. Значительно более важными для формирования рассматриваемых компетенций можно назвать такие дисциплины как «Теория менеджмента», «Системный анализ», «Разработка управленческих решений», «Инновационный менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Конкурентоспособность», «Стратегический менеджмент». При изучении данных дисциплин следует выделять эволюцию информационной сущности менеджмента, роль информации, значение интеллектуальных ре-

сурсов в профессиональной деятельности менеджера при анализе профессиональных проблем и решении профессиональных задач, а также при разработке проектов и стратегических управленческих решений. Интеллектуальные ресурсы следует выделять как наиболее значимые в перспективе и как важнейшие инструменты формирования и повышения конкурентоспособности менеджмента сегодня и в будущем.

Отдельно стоит сказать о значении научно-исследовательской работы, курсового проектирования и выполнения выпускных квалификационных работ, с учетом рекомендаций теории управления интеллектуальными ресурсами и знаниями. Именно эти виды работ в отличие от ограниченных по содержательной возможности отдельных дисциплин (компетенций в учебном плане много и требуется столь же серьезное их освоение, как и рассматриваемых компетенций) позволяют углубиться в тематику управления интеллектуальными ресурсами и знаниями в менеджменте.

При подготовке менеджеров это особенно актуально, так как это подготовка будущих руководителей и специалистов кадрового менеджмента для рынка труда, а рынок труда сегодня, как уже было сказано, – это рынок интеллектуального труда.

Образование менеджера – базовое образование для востребованных специалистов будущего, во-первых, в рамках бакалавриата как будущих менеджеров рынка труда, во-вторых, при переподготовке работающих, при повышении квалификации (среди слушателей встречаются работающие менеджеры по развитию персонала, для которых управление знаниями персонала своей организации является профессиональной обязанностью).

Проведенный в рамках данного исследования опрос студентов направления подготовки «Менеджмент» показал понимание ими важности вопросов развития интеллектуальных ресурсов, что также дает основание считать повышение роли интеллектуальных ресурсов актуальной тенденцией современного менеджмента.

---

1. Букович, У., Уилльямс, Р. Управление знаниями: Руководство к действию / пер. с англ. – М.: ИНФРА – М., 2002. – 504 с. (серия «Менеджмент для лидера»).

2. Макаров, П.Ю. Интеллектуальный капитал в понятийно-категориальном аппарате экономической науки: критическое осмысление и систематизация // Вопросы экономики. – 2022. – №4. – С.5-25.

3. Михалева, О.М., Матюшкина, И.А. Развитие человеческого капитала в России и за рубежом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – №5. – С.62-68.

4. Люханова, С.В. Оценка персонала в современных условиях: эффективные проблемы, перспективы // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. – №3. – С.70-77.

5. Рыбакова, Л.В. Когнитивный менеджмент и его значение в современной практике управления // Вестник Амурского государственного университета. Серия «Естественные и экономические науки». – 2023. – №101. – С.193-198.

6. Теванян, А.М., Ицаков, Е.Д. Специфические особенности интеллектуального капитала как основы инновационной экономики // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – №2. – С. 9-16.