

Т. П. Витушкина

г. Москва, МГУ им. М. В. Ломоносова

**УПРАВЛЕНИЕ УМНЫМИ СТРУКТУРАМИ (SMART UNITS):
РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА**

В современном мировом хозяйстве углубление разделения труда становится причиной обособления отдельных функций, связанных как с непосредственным процессом производства,

так и с его инфраструктурным обеспечением. Процессы такого рода активно развиваются в наукоемких отраслях хозяйства и непосредственно в сфере исследований и разработок.

В этих отраслях традиционно велика асимметрия информации между агентами, принимающими решения об организации хозяйственной деятельности, что обусловлено высокой степенью неопределенности и рисков, которыми сопровождается реализация принятых решений. Ключевыми моментами в осуществлении соответствующих проектов становятся: на момент принятия решения – текущая конфигурация институциональной среды, на момент реализации – тенденции ее трансформации. В таких условиях закономерно обостряются вопросы как стратегического управления в сфере наукоемкого производства, принципов организации, так и тактического управления, причем, это касается как управления технологической основой производства (инновационными процессами), так и управления взаимодействием с другими агентами.

Умная структура (smart unit) представляет собой организацию, фирму, подразделение (например, центр прибыли и ответственности), группу людей, реализующих единый исследовательский и производственный процесс, для которых в основе формирования и реализации конкурентных преимуществ лежат процессы постоянного вовлечения, переработки и использования информации. Умная структура – это собирательная характеристика различных организационных форм, отражающая их функциональную роль в развитии сложных экономических систем более высокого порядка. Например, в роли smart unit может выступать личный помощник руководителя организации, занимающийся сбором и обработкой информации и подготовкой принятия решений. В то же время в экономике страны функции умных структур способны выполнять огромные по численности сотрудники организации, например, академия наук или научный фонд, организующий исследовательские процессы по определенному кругу направлений.

Умным структурам приходится решать задачи различного рода, но их отличие от прочих структур заключается в том, что они решают эти задачи умным способом. Приведем пример на эту тему – вопрос, задаваемый службой рекрутмента крупной компании претендентам на позицию личного помощника. Предположим, Ваш руководитель в 8 часов вечера (после окончания рабочего дня) оповестил Вас о том, что завтра в 10 часов утра он собирает совещание, и представил список из 40 человек (сотрудников компании), которых необходимо на него пригласить. Каковы Ваши действия?

Разумеется, как рассылка спама с приглашением прийти, так и личный обзвон каждого из приглашенных были бы ошибкой. Правильное действие заключается в том, чтобы выяснить у руководителя, без кого из приглашенных это совещание не может состояться. Как правило, число этих людей невелико, и необходимо донести до каждого из них лично необходимую информацию и получить от каждого из них подтверждение того, что они придут на совещание завтра к десяти. Остальных можно просто проинформировать о необходимости присутствовать, не дожидаясь от них обратной связи, – например, разослать СМС-сообщения или письма по электронной почте.

Еще пример на ту же тему, но из другой области [1, с. 61–62]. Когда в нашей стране наступил длительный экономический кризис (начало 90-х годов), об экологических ограничениях экономического развития было на время забыто. Резко увеличились установленные правительством предельно допустимые концентрации загрязняющих веществ. Многие журналисты, которые писали об этом, комментировали этот факт как полное безобразие. Однако с точки зрения государственного управления это единственно разумный выход. Есть ли смысл сохранять жесткие нормативы, которые никто не в состоянии удержать? Согласно прежним нормативам, вся страна превратилась в зону экологического бедствия. Много ли нам дает эта информация? Среди этой обстановки всеобщей разрухи все-таки существуют наиболее опасные очаги загрязнений, которые требуют неотложного, сверхсрочного вмешательства, немедленной очистки, а возможно, отселения людей. Задача в том, чтобы обнаружить такие болевые точки, требующие немедленной реакции правительства, и заниматься напряженной ежедневной работой по устранению этих болевых точек. Поэтому снизить требования к качеству окружающей среды – это, как ни парадоксально, единственная возможность удержать ситуацию хотя бы под относительным контролем.

По смыслу между этими двумя примерами нет большой разницы. Логика действий умной структуры заключается в том, чтобы отделить важные аспекты возникшей задачи от не очень важных, второстепенных, и действовать в соответствии с выстроенной иерархией стоящих перед нею частных задач. Цель при этом может быть совершенно различной, но, как говорил Эдвард Деминг, важен способ, а не цель. Умная структура должна находить умный способ решения любой проблемы.

Сам характер функционирования умных структур (фирм и их подразделений) предопределяется тем, что для них вовлечение ресурсов ориентировано не просто на выпуск определенной продукции, а главным образом – на создание коммуникационного пространства и повышение гибкости совместной деятельности, в которую вовлекаются другие агенты, в первую очередь – непосредственные контрагенты умной структуры [2, с. 45]. Кроме того, в отличие от обычных фирм-коммутантов, умные структуры преследуют наряду с краткосрочными также и долгосрочные цели. Одна из важнейших долгосрочных целей – выстраивание системы управления знаниями, достижение определенного институционального обеспечения работы с информационными потоками. Для умных организаций управление знаниями выступает важнейшим инструментом обретения конкурентоспособности.

В свою очередь, как вовлечение ресурсов, так и управление знаниями являются фундаментом для принятия решений, и именно этот процесс служит вершиной, ключевым звеном деятельности умной компании. От того, каким образом институционально организован и инструментально обеспечен процесс принятия решений, чаще всего зависит положение умной структуры в конкурентной внешней среде. При этом конкуренцию следует воспринимать в широком смысле – это не обязательно конкуренция за ресурсы или за рынки сбыта готовой продукции (хотя никакая, даже самая умная фирма не может быть от этого свободна). Главным образом, умные структуры вовлечены в конкуренцию на рынках информации, технологий и институтов. Понимание того, как устроены эти рынки, отличает умные организации от прочих.

Иерархия деятельности умных структур приведена на рисунке 1. Продвижение вниз на этом рисунке формирует инновационный потенциал умных фирм, продвижение вверх его реализует. В обоих этих процессах умные структуры опираются на главенствующую роль интеллектуального капитала, постоянное наращивание которого выступает их важным конкурентным преимуществом. Благодаря его наличию и умению его правильно использовать умные структуры успешно и эффективно действуют в быстро изменяющихся ситуациях, когда другие лишь задаются вопросом о том, как им действовать дальше.



Рисунок 1 – Иерархия инновационной деятельности умных структур

Задача достижения долгосрочной эффективности требует от умных структур работы на ресурсных рынках, которая соотносит структуру этих рынков с целями, стоящими перед данной организацией. Любой сколько-нибудь значимой цели (goal) умная структура достигает умным способом, представляя алгоритм своих действий в виде некоторой последовательности умных задач (smart objectives), решаемых ею одновременно или поочередно, в зависимости от логики процесса. Например, при возникновении задачи организации научных исследований (или просто «освоения» определенных объемов средств, выделяемых на проведение исследований) разумно провести анализ рынка квалифицированных кадров в требуемой области знаний и организовать отбор (кастинг), призванный снизить неизбежно существующую асимметрию информации между принципалом и агентом. Подобное институциональное сопровождение обеспечивает эффективное управление компетенциями в процессах, организуемых умной структурой, – в том числе и в тех процессах, техническая реализация которых осуществляется вне ее границ.

Специфика рынков, на которых действуют умные структуры, часто требует от них содержательных, функционально осмысленных действий, институциональное оформление которых не является целью, а служит лишь инструментом, облегчающим ее достижение. Цели

деятельности умных фирм в большей степени ориентированы на достижение результата, нежели на красиво составленный отчет о его выполнении.

Столкнувшись с проблемой низкой эффективности, умная фирма направляет усилия не на ужесточение контроля и формализацию процедур, а на развитие мотивации и делегирование полномочий. Умные структуры, разумеется, не ликвидируют систему контроля, а организуют ее так, чтобы его этапность соответствовала логике производственного процесса. И входной, и выходной, и рубежный контроль имеет право на существование в случаях, когда он дает лицам, принимающим решения, возможность получить достоверную информацию о состоянии и динамике управляемой системы.

Умные структуры, развивая систему управления знаниями, тем самым раскрывают имеющийся в организации инновационный потенциал. Это раскрытие существенно облегчается в случаях, когда квалификация сотрудников соответствует характеру стоящих перед ними задач. Таким образом, деятельность умных организаций требует наличия отлаженной системы управления компетенциями [3], формирование которых лежит в основе достигаемой этими структурами конкурентоспособности.

Список использованных источников

- 1 Нижегородцев, Р. М. Институциональные основы современной теории риска: анализ и прогнозирование : монография / Р. М. Нижегородцев. – Новочеркасск : ЮРГПУ (НПИ), 2014.
- 2 Нижегородцев, Р. М. Роль интеллектуального капитала в современных экономических системах: адаптивность, эффективность, управление изменениями / Р. М. Нижегородцев, Т. П. Витушкина // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. Вып. 46. – 2014. – № 18. – С. 41–52.
- 3 Витушкина, Т. П. Значение управления интеллектуальным капиталом и формирования компетенций для достижения конкурентоспособности организации // Стратегическое планирование и развитие предприятий / Т. П. Витушкина : материалы Шестнадцатого всероссийского симпозиума, Москва, 14–15 апреля 2015 г. / под ред. Г.Б. Клейнера. – М. : ЦЭМИ РАН, 2015. – С. 31–34.