

# В О П Р О С Ы Э К О Н О М И К И

В Н О М Е Р Е :

Десять лет  
постсоциалистической трансформации

---

Семь расхожих тезисов  
о российских реформах: верны ли они?

---

Инвестиционный климат регионов России

---

Институциональная экономика  
*Учебно-методическое пособие  
для преподавателей и студентов*

---

9

1

9

9

9

*Б. МИЛЬНЕР,  
доктор экономических наук,  
первый заместитель директора ИЭ РАН*

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ – ВЫЗОВ XXI ВЕКА**

Реструктуризация российских предприятий, призванная радикально изменить их производственный аппарат, организацию и управление, экономический механизм, является поистине исторической задачей. Наличие критической массы нежизнеспособных хозяйствующих субъектов сейчас, на восьмом году экономических реформ, стало, в сущности, главным препятствием на пути не только проводимых рыночных преобразований, но и долгосрочных перспектив развития экономики. Реальный сектор экономики оказался заложником господствовавшей с начала 90-х годов концепции примата макроэкономической стабилизации над микроэкономическими (в том числе институциональными) реформами.

Теперь уже ясно, насколько ошибочно представление о том, что реструктуризация предприятий произойдет автоматически, как только будет изменена экономическая система в целом. Ставка на то, что поиск стратегических инвесторов может быть полностью переадресован рынку капитала в постприватизационный период, не оправдалась. Использование прогрессивных методов и форм управления на каждом предприятии зависит не от темпов, а от качества приватизации, от возможностей и реальных действий эффективных собственников, способных осуществить реструктуризацию на современной основе.

Крупномасштабная структурная реорганизация корпоративного сектора экономики, глубокие микроэкономические преобразования и фундаментальные институциональные реформы стали теперь решающим условием не только формирования рыночной среды, но и обеспечения макроэкономической стабильности, вывода экономики в целом на путь цивилизованного развития. В долгосрочной перспективе рост объективно невозможен без повсеместного перехода к использованию современных технологий, без развития наукоемких и ресурсосберегающих производств, создания новых механизмов интеграции материального производства и сферы услуг, освоения многообразных перспективных форм корпоративной организации и методов управления.

Одним из новейших проявлений качественной перестройки управления применительно к задачам изменения научно-технической

и информационный базы производства, предпринимательских нововведений и системы взаимосвязей в рыночной сфере можно считать возникновение новой функции и механизма управления знаниями. Речь идет об аккумуляции интеллектуального капитала, выявлении, накоплении и распространении информации и опыта, создании предпосылок для распространения и передачи знаний. В условиях революционных изменений в производственных и информационных технологиях использование интеллектуального капитала и растущая профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономические успехи компаний.

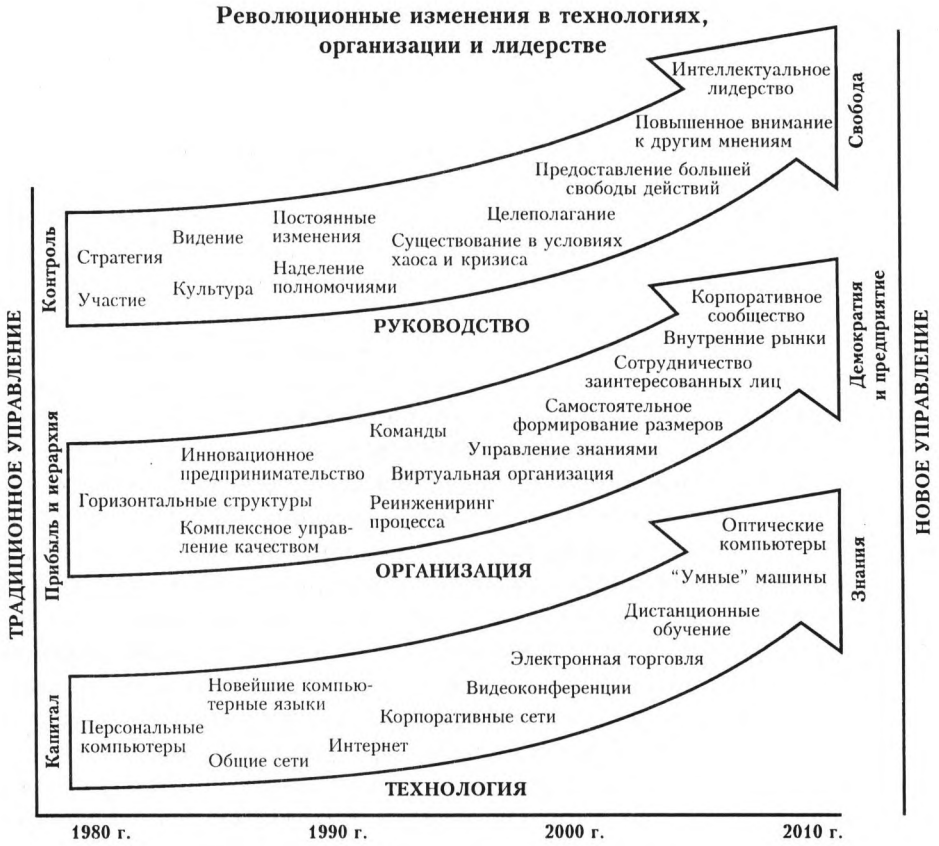
Управление знаниями становится важным инструментом повышения эффективности деятельности всех видов организаций, современные информационные и коммуникационные технологии позволяют постоянно и надежно обмениваться идеями и информацией. К тому же решения принимаются более быстро и обоснованно, укрепляется сотрудничество на базе самоорганизующихся групп. Знания о потребителях повышают результативность отношений с ними, а знания, полученные совместно с потребителем, открывают дорогу для большего числа нововведений, продуктов и услуг более высокого качества. Обучающиеся организации становятся действенной формой управления постоянными изменениями. В рамках деятельности компаний именно названные условия дают все новые и новые импульсы развитию научных исследований и технических разработок, маркетинга и формированию долгосрочной стратегии.

Существенное расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря информационной революции, меняет саму природу отношений между специалистом и непрофессионалом, между организацией и работником, между источником и получателем благ. Знания исключают статичность и однонаправленность, поскольку создают основу для непрерывного поступательного движения по динамично меняющейся сети с участием как создателей, так и пользователей информации.

Базовое образование, профессионально-техническая подготовка и квалификация, повышение уровня профессиональных навыков и знаний в соответствии с потребностями рынка труда, а также поддержка развития новаторского мышления имеют важное значение для экономического и технического прогресса по мере продвижения к созданию инновационного общества, основанного на знаниях. Благодаря этому обеспечивается развитие личности, формирование ответственной гражданской позиции и вовлечение людей как в деятельность отдельных организаций, так и в жизнь общества в целом.

На приводимой схеме (см. рис.) сделана попытка в концентрированной форме показать характер и направленность революционных изменений в технологиях, организации и лидерстве в конце XX и начале XXI вв., оказывающих определяющее влияние на управленческую деятельность и овладение знаниями в различных областях.

Опираясь на сведения, приведенные на схеме, можно утверждать, что на рубеже двух веков так или иначе уже задействованы новые факторы развития материального производства и сферы услуг. В ре-



Источник: Halal W.E. The New Management. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998, p. XXI.

Рис.

зультате использования невиданных ранее возможностей информационных и телекоммуникационных технологий скачкообразно повысился уровень взаимосвязей в рыночной среде. Резко “сжалось” время удовлетворения любых общественных потребностей. Научно-технический прогресс стал реальной движущей силой развития производства, в крупных масштабах нарастают инвестиции в наукоемкие отрасли. Происходит глубокая интеграция материального и нематериального производств, поскольку высокие технологии во все большей степени распространяются в сфере услуг, а материальная сфера, в свою очередь, является крупнейшим потребителем специализированных услуг. Лавинообразно расширяется “электронная коммерция” – договорные отношения (купля-продажа, поставки, соглашения, факторинг, лизинг, инвестиционные контракты, банковские услуги и др.), осуществляемые только в электронной форме, без посредства бумажных носителей. Новые стратегии корпораций – деловое партнерство и кооперация – нередко вытесняют ожесточенную конкуренцию.

Таким образом, под влиянием этих и других факторов в управлении происходят новые, нередко революционные изменения. В разных масштабах и модификациях рождаются горизонтальные структуры, сетевые организации, “внутренние рынки” корпораций, вирту-



альные системы. Как никогда раньше возрастают требования к профессиональной подготовке и роли руководителей, к их поведению, умениям и интеллектуальному потенциалу.

В этих условиях овладение знаниями, их распределение и использование становятся главным источником и ключевым фактором развития материального и нематериального производств, обеспечения устойчивого экономического роста. Важно отчетливо представлять, что управление новыми знаниями и новые знания в области управления являются взаимосвязанными факторами, призванными фундаментально изменить организацию человеческой деятельности и резко повысить ее эффективность в предстоящем столетии.

Обращает на себя внимание развернувшаяся в самых разных формах пропаганда того тезиса, что на знаниях базируются все хозяйственные и управленческие отношения, выявляются предпочтения каждой из сторон, вносится ясность в происходящий обмен и поставляется информация на рынки. Отсутствие же информации приводит к краху рынков и препятствует их созданию. На основе этого делается вывод, что обеспечение приспособляемости управления знаниями к новым условиям является теперь едва ли не главной задачей руководителей. Источниками мобильности становятся способность к перемене профессий, культурной и общественной среды, образование и пожизненное обучение каждого. На первый план выходит использование образовательных технологий, например, с помощью дистанционного обучения.

Неравномерное распределение технологических знаний среди различных работников и организаций считается *дефицитом знаний*. Трудности же, обусловленные неполными социально-экономическими знаниями, рождают *информационные проблемы*. Дефицит знаний и информационные проблемы неразрывно связаны, поскольку для того, чтобы высвободить заключенный в знаниях потенциал, организации должны решать и то, и другое одновременно. Необходимость постоянного сокращения дефицита знаний ставит перед каждой организацией важные задачи.

1. *Приобретение знаний*. Использование и приспособление для своих нужд уже имеющихся в мире знаний, например, при помощи режима открытой торговли, привлечения иностранных инвестиций и заключения лицензионных соглашений; предполагается также развитие знаний на основе научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и использования местного опыта.

2. *Усвоение знаний*. Например, обеспечение всеобщего начального образования, создание возможностей для обучения на протяжении всей жизни и развитие системы высшего образования, включая повышение квалификации.

3. *Передача знаний*. Использование новых информационных и телекоммуникационных технологий на основе конкуренции, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам.

Известно, что более трети основных американских компаний имеют программы управления знаниями. Опрос, проведенный журналом "Management Review" и исследовательской организацией

“АМА Research”, охватил 1626 управляющих. В ноябре 1998 г. был опрошен 1051 управляющий и в январе 1999 г. – дополнительно еще 575 управляющих. Результативность программ по отдельным элементам управления знаниями отражена в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

## Основные элементы управления знаниями

Сущность мероприятий по управлению знаниями	Количество компаний с успешными результатами, %
Управление интеллектуальным капиталом – авторскими правами, патентами, лицензиями, использование дохода и др.	38
Выявление, организация и распространение имеющейся в компании информации и реальных знаний	72
Создание рабочего климата для распространения и передачи знаний	75
Передача в компанию знаний от акционеров для создания инновационной корпоративной стратегии	47

В конкретном приложении *управление знаниями как функция и как вид управленческой деятельности* включает:

– практику добавления определенных ценностей к имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения, восстановления и распространения реальных знаний;

– придание знаниям потребительского вида таким образом, чтобы они представляли собой нужную и пригодную к использованию информацию;

– создание интерактивного обучающегося окружения, где люди постоянно делятся тем, что они знают и используют все условия для усвоения новых знаний.

Центральная задача функции управления знаниями состоит в том, чтобы выявлять и дополнительно использовать внутренние ресурсы на основе поиска передового опыта и неповторения уже пройденного. Организации обычно используют такие виды знаний, как профессиональный опыт работников, индивидуальное понимание и практика, творческие решения, и др. Они должны создать “спираль знаний”, где неизвестные (неявные) знания необходимо выявлять и распространять, чтобы они стали частью каждой индивидуализированной базы знаний. “Спираль знаний” возобновляется для подъема на новые и новые уровни, расширяя знания, применимые к разным областям деятельности организации. Большую роль в этом играют современные информационные технологии и использующие их работники. Именно благодаря им знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ. Об этом, в частности, свидетельствуют результаты указанного выше опроса управляющих компаниями в 1998–1999 гг. (см. табл. 2).

Важно подчеркнуть, что в отличие от информационного управления управление знаниями направлено на добавление реальных ценностей к информации с помощью ее фильтрации, синтеза и обобщения.

## Цели и результаты программ управления знаниями

Показатели	Количество компаний с успешными результатами, %
Рост удовлетворения запросов потребителей	78
Повышение степени удовлетворения запросов сотрудников	60
Инновации в производстве и сервисе	59
Повышение рентабельности	56
Рост годового дохода	52
Помощь потребителя добиваться позитивных результатов	45
Сокращение текучести основных кадров	37
Снижение потребительских цен	36
Ускорение выхода на рынок	30

ния и предоставления ее в таком виде, который помогает людям приобрести необходимые знания. Следует отметить, что без открытости управления и доверия получить указанный результат трудно.

Непосредственный практический интерес вызывает характер влияния новой функции управления знаниями на всю организацию деятельности компании. В перспективе можно предвидеть разделение крупной организации на малые самоуправляемые структуры. Крупный завод как бы уступает дорогу малым “целевым” фабрикам, которые выпускают товары или составляющие части для более сложной продукции. Крупные организации разделяют на небольшие подразделения, оказывающие определенные услуги.

Интеграция всех операций в единое целое осуществляется “разумными” информационными системами. Компьютерно-интегрированное производство использует распределенные системы мощных персональных компьютеров – от проектных разработок до компьютерного производства, управления запасами и распределения. В подразделениях локальные структуры или соединенные между собой коммуникационные системы делают то же самое, позволяя людям “работать на расстоянии” при любом их местонахождении (дистанционная занятость). Организация становится совокупностью микроэлементов гибких производственных систем, взаимодействующих и управляемых электронным путем. Компьютеризация обеспечивает ту гибкость, при которой продукция может быть изготовлена по заказу для удовлетворения индивидуальных требований клиентов.

Указанные выше изменения открывают для организаций новые возможности расширения географии рынков и увеличения производственных линий. Гибкость и способность изменяться и адаптироваться становятся более важными факторами, чем постоянное стремление добиваться результатов любой ценой.

В свете этих процессов, отражающих новые условия деятельности на переломе двух веков, особенно заметно отставание фундаментальных исследований и постижения новых знаний в области управления. В манифесте Международной академии управления, принятом

в Нью-Йорке на ежегодном собрании 28 мая 1998 г., отмечается опасность такого отставания, не учитывающего радикальных изменений в деловой практике под влиянием глобализации, технологических революций, динамики требований и поведения потребителей и работников, коренных трансформаций в промышленной структуре. В манифесте подчеркивается, что большинство академических исследований осуществляется в рамках узких отраслей знаний, ориентированных преимущественно на локальные цели. Они не связаны с использованием новых технологий во всех областях и изолированы от быстро меняющейся практики. “Живя в прошлом, академические институты теряют возможности видеть будущее”, – такой строгий приговор управленческой науке выносит манифест.

Международной академией управления, членом которой является и автор этих строк, рекомендовано предпринять радикальные шаги для достижения уровня новых вызовов времени, преодолеть инерцию и радикально перестроить исследования. При этом отмечены четыре преимущественных направления “строительства мостов”: междисциплинарное, информационное, межинституциональное и международное. При проведении исследований необходимо преодолевать узкую ограниченность чисто функционального подхода, повышать значимость системного мышления, изучать новые явления (такие, как управление в переходных экономиках, кооперирование вместо конкуренции, рисковое управление, стратегические альянсы, меняющаяся роль человеческого фактора и многое другое). Ожидается, в частности, что к 2010 г. сеть Интернет будет иметь более одного миллиарда пользователей. Наука призвана уже сегодня предвидеть, как новая информационная технология повлияет на трансформацию деловой активности и общества в целом, как следует управлять самим процессом сверхскоростных глобальных связей и изменениями в характере информации.

Ключевой вопрос в этой области – какими свойствами должны обладать организации (фирмы, концерны, предприятия) с тем, чтобы обеспечивать постоянное приспособление к динамичной окружающей среде. В процессе преобразования окружающих условий и предъявляемых объективных требований организация как адаптирующийся механизм будет меняться. Обобщая происходящие процессы и наметившиеся тенденции, можно сделать вывод, что главными характеристиками станут большая гибкость, приверженность организации индивидуумам, преимущественное использование (групп) команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации и др.

*Большая гибкость.* В перспективе организация должна строиться на принципах гибкости. Ее основными чертами становятся динамизм и адаптация, как того требуют изменения окружающей среды, что, безусловно, вызывает существенные перемены и в поведении ее клиентов. При этом преобразования должны затронуть не какие-либо второстепенные элементы, а сущностное “ядро” управления – структуры, процессы, методы. Они меняются тем быстрее, чем выше темпы изменения техники, технологии, условий развития деловой активности. Даже преуспевающие компании могут пострадать от собственного консерватизма. Известны случаи, когда компаниям после сокращения



десятков тысяч рабочих мест приходилось заполнять новые десятки тысяч рабочих мест, требующих от работников новых навыков и умений. В целом эти процессы направлены на ускорение и углубление изменений в самой основе организации – в существе ее деятельности.

Можно предвидеть, что исчерпание ресурсов начнет ускоряться особенно по мере того как компании будут осознавать свою внутреннюю способность к конкуренции. Достигающая успеха гибкость должна стать частью организационной культуры. Организация будет адаптироваться, например, переходить к матричным структурам, к командам, к предоставлению услуг в различных формах, к более быстрым ответам на запросы клиентов. Все это возможно осуществить при условии, что индивидуумы сами привержены ценностям гибкой организации.

*Изменение роли отдельных работников.* Традиционный подход к работе индивидуума в разных модификациях нацелен на постоянный рост оплаты труда, повышение ответственности и безопасности. Организация делает ставку на результаты, а не на процесс работы, индивидуум же руководствуется стремлением к интересной работе и профессиональному росту независимо от того, происходит это в одной или в ряде организаций. Организация будущего призвана преодолеть указанное противоречие интересов, поскольку изменчивость социальной среды создает условия, позволяющие и организации, и работнику добиваться единства и высокого уровня исполнения своих обязательств.

Взамен гарантированной безопасности в традиционной иерархии работники в новых условиях проявляют интерес к профессиональному росту, приобретению навыков, повышению ценности своей работы. Наряду с этим и в интересах этого они хотят участвовать в решении проблем своих организаций. Требование к организации как раз и состоит в том, чтобы она обеспечивала сотрудникам участие в процессе принятия решений. Это означает, что обучением и развитием необходимо активно управлять, руководствуясь тем, что работники должны быть подготовлены к решению как текущих, так и перспективных проблем.

*Преимущественное использование групп (команд).* Среди навыков все большее требование организация предъявляет к умению работать в группах, которые в перспективе начнут играть важную роль во всех видах деятельности. Самонацеленные, самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями, “мускулами” гибкой организации. По мере изменения среды деловой активности организация адаптируется, а внутренняя организационная структура является настолько гибкой, что “впитывает” в себя все изменения. Команды должны формироваться вокруг проблем, после решения которых они будут реформироваться или создаваться вновь.

Группы (команды) становятся основным “строительным” блоком организации. При самоуправлении групп ограничивается роль руководителей в организации. Группа имеет общую цель, ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных целей. При этом ведущим звеном и показателем успеха будет удовлетворение запросов потребителей (а не увеличение запасов товаров или повышение рентабельности). Принципиальное значение имеет то, что оценки и система оплаты труда устанавливаются

не только по результатам деятельности группы (команды), но и за развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями. Не менее важны также информирование всего персонала, стремление к наилучшему использованию им информации, к самостоятельному анализу ситуации и принятию собственных решений.

Новая корпоративная модель, расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков и потребителей меняют традиционные представления о границах компании. Профессиональные знания и умение каждого партнера позволяют создавать “лучшую во всем” организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне. В результате обеспечивается и более высокая эффективность производства, создается обстановка взаимного доверия и взаимной ответственности. Партнерство здесь менее формально. Информационные сети помогают установить эффективные и быстросуществующие связи между компаниями. Можно предположить также распространение в будущем структур, образующих горизонтальные корпорации, характеризующиеся отмеченными выше особенностями.

Умения, связанные с групповым подходом, являются базовыми для успешной работы команды, поэтому организация должна обучить людей необходимым навыкам. В зависимости от ситуации люди могут быть лидерами в одной команде, а затем – подчиненными в другой: роли начнут предопределяться характером работы. Индивидуальные усилия будут по-прежнему необходимы, но только в той мере, в какой они вносят вклад в работу всей команды. Функционирование работника в “разных ипостасях” требует от него, чтобы он обладал комплексом новых умений по сравнению с теми, которые характерны для традиционной организации. Работники должны быть адаптивными, целеустремленными и способными работать в команде.

*Высокая внутренняя конкурентоспособность.* Сила организации – в ее глубинной конкурентоспособности, в профессиональных знаниях работников, позволяющих им осуществлять деятельность наилучшим образом. Компания собирает воедино весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в полном соответствии с требованиями клиентов, рынка. Если руководство компании не ориентирует на это все функции управления, то последние не будут обеспечиваться ресурсами и финансироваться. В частности, все чаще признается, что одним из ключевых конкурентоспособных качеств является способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги – организационные, технологические или структурные.

*Стремление к диверсификации.* Перспективная компания должна стремиться к диверсификации своей рабочей силы и своих поставщиков. Диверсификация используется для повышения конкурентоспособности и расширения предоставляемых клиентам услуг. Всем работникам должны быть обеспечены условия, чтобы они принимали участие в намечаемых изменениях и вносили в них свой вклад. Связь с диверсификацией проявляется в том, что организации моделируются по-разному: для достижения тех или иных целей, выполнения различной работы, для тех или иных людей и культур. Их предназначение

ние и формы обусловлены ценностями, деловыми особенностями, возможной бесприбыльностью предприятия, принадлежностью к государственному учреждению. Новая тенденция состоит здесь в том, что происходит движение к множественности и плюрализму организаций.

В этой связи обращают на себя внимание более частое использование в последнее время понятия “обучающиеся организации” и расширение практики их создания. Организационное обучение рассматривается как непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний, как их стратегия постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности. Организации, которые не обучаются (и соответственно не изменяются) по мере быстрых перемен, происходящих вокруг, считаются обреченными.

Практикой так называемых обучающихся организаций выработаны определенные принципы, суть которых сводится к следующему: обучаться быстрее, чем конкуренты; обучаться внутри организации – друг у друга, у групп; обучаться за пределами организации – у поставщиков и потребителей; обучаться по вертикали – от вершины до основания организации; задавать правильные вопросы и применять “обучение в действии”; прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться по ним; применять на практике то, чему научились, и учиться на практике; обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда; обучаться в областях, ранее не известных.

Некоторые исследователи современных компаний обратили внимание на то, что средняя “продолжительность жизни” большинства из них – от создания до закрытия – составляла менее 40 лет. Однако многие фирмы остаются действующими и полными сил даже после двухсотлетней деятельности. Анализ этих тенденций приводит к выводу, что большая часть корпораций “умирает” преждевременно из-за неспособности обучаться, адаптироваться и развиваться по мере изменений окружающей их среды.

Изучение корпоративной продолжительности жизни позволяют выделить общие черты компаний: бережное отношение к окружающей среде (и потенциальным изменениям в ней), что определяет их способности к обучению; высокую степень сплоченности и идентичности культуры организации, непосредственно влияющую на способность компании создавать свое сообщество и персоналии (именно ценности являются фундаментом этих характеристик); толерантность к новым и противоположным идеям или видам деятельности (что часто ведет к децентрализации), обеспечивающую открытость к обучению и желание объективно видеть общее состояние окружающих условий организации; консервативное финансирование как сдерживающий фактор рискованных инвестиций корпорации.

Длительное процветание, по-видимому, тесно связано с организационной способностью эффективно и продуманно управлять собственным развитием. Фирмы с указанными выше характеристиками (“живые” компании) имеют более продолжительный жизненный период. Те же организации, которые делают упор только на увеличение доходов акционеров, имеют меньше возможностей для долгосрочного выживания. Они получили название “экономических компаний”. В ли-

тературе описаны их внутриорганизационные условия, делающие обучение затруднительным: привычная деятельность оператора; инженерные стандарты; административная культура, основывающаяся на устоявшихся представлениях о технологии управленческой деятельности.

Значительная часть индивидуального обучения в организациях может быть определена как *поддерживаемое обучение*, как непрерывный процесс. Работники ежедневно учатся тому, как выполнять задания, планы на короткие периоды или как улучшить тактические приемы. *Кризисное же обучение* – это такая форма, которая зависит от стратегии реагирования на какие-либо события или сложившуюся ситуацию. Обучение осуществляется одним циклом, в рамках которого внимание сосредоточено на эффективном выполнении задания. Следует выделить *предупреждающее обучение*, имеющее стратегическую направленность в предвидении проблем или тенденций будущего. Эта разновидность включает обучение на перспективу и обучение внутри организации по вертикали, горизонтали и диагонали.

Для современных организаций характерны повышение степени согласованности совместных действий и долгосрочных обязательств, возросшее понимание необходимости решения сложных проблем и др. Эти требования, в свою очередь, зависят от свободной и надежной связи между подразделениями, где отношения взаимозависимости являются основой интеграции и где предпочитают доверие, готовность к риску и взаимопомощи, предупреждению возможных конфликтов.

Обобщение накапливаемого опыта управления знаниями, его всесторонний анализ, выявление возможностей использования новых организационных моделей и методов с учетом конкретных ситуаций и особенностей хозяйствующих субъектов становятся ключевой задачей науки и практики управления сегодня и в ближайшем будущем.