

Г. Б. Клейнер

зам. директора Центрального экономико-математического института РАН (Москва)

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ

В начале XXI в. три основные группы процессов определяют состояние и динамику мировой экономики:

— постсоциалистической *трансформации*, поиска и апробации переходных моделей на пути к расширению рыночных регуляторов экономики;

— *глобализации*, связанные с облегчением и расширением межстрановых перетоков материальных и финансовых ресурсов, людей и институтов, а также с усилением влияния надстрановых управляющих органов (ООН, Совет Европы, МВФ и т. д.);

— *когнитивизации* — расширения влияния «экономики знаний», усиление внимания к знаниям как основному ресурсу экономического роста и страновой конкурентоспособности.

В этих условиях экономическая стратегия государств, в том числе и в отношении товаропроизводителей, должна учитывать эти процессы, координировать их развитие и взаимовлияние внутри страны и использовать их для создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Каждый из этих процессов оказывает существенное влияние на деятельность предприятий.

Постсоциалистическая трансформация изменяет как внешнюю, так и внутреннюю институциональную среду функционирования предприятий, порой ломает сложившиеся сетевые связи, делает предприятия уязвимыми как для конкурентов, так и по отношению к «захватчикам», возможным новым собственникам. Только в Москве за год осуществляется, по данным председателя Комитета по собственности Государственной Думы РФ В. Плескачевского, «захват», т. е. недружественное поглощение, не менее 300 из 1,2 тыс. значимых предприятий. В свою очередь, новые собственники представляют, как показывает ситуация в России, порой явные угрозы для коллектива работников и для устойчивого развития предприятий.

Глобализация, ослабляя влияние межстрановых границ, расширяет рынки ресурсов, технологий, продукции и существенно обостряет конкуренцию. Вместе с тем глобализация создает возможности для быстрого привлечения дополнительных ресурсов, эффективное использование которых может вывести предприятие в число лидеров.

Когнитивизация изменяет привычную схему функционирования предприятия, поскольку меняется понятие ресурсов предприятия, его продукции и воспроизводственного цикла. При этом знание становится существенным ресурсом как для производственных, так и для управленческих процессов.

Различие во влиянии на российские предприятия между этими тремя процессами значительно: если трансформационные и глобализационные процессы для большинства отечественных предприятий представляют скорее угрозы, чем

возможности (трансформационные процессы создают опасность насильственного захвата предприятий альтернативными собственниками, а глобализационные — усиливают конкуренцию), то процессы расширения использования знания как ресурса и продукта производства содержат существенный потенциал экономического роста российских предприятий, способный ослабить негативные влияния двух указанных процессов.

В данной статье, выполненной при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, проект № 05-06-80381, рассматриваются проблемы управления российскими предприятиями в свете расширения и углубления «экономики знаний». Обосновывается, что активизация этих процессов требует пересмотра традиционных методов и структур корпоративного управления. Предлагаются рекомендации, направленные на повышение эффективности управления предприятиями в условиях «экономики знаний».

Актуальные проблемы развития предприятий

В течение последних двухсот лет ключевой формой организации бизнеса в мире является *корпорация*, т. е. предприятие, собственность на которое распределена между владельцами акций, паев или долей. В России сейчас, по данным Росстата, пропорции между различными организационно-правовыми формами выглядят следующим образом: государственными являются 4% предприятий, муниципальными — 6, частными — около 80, общественными — 6, прочими — 4%. Подавляющая часть промышленных организаций имеет форму обществ с ограниченной ответственностью. Активно идут процессы концентрации собственности.

Экономическое состояние предприятий в России может быть охарактеризовано следующими эмпирическими данными (Качалов и др., 2005). В «тяжелом» — 20,2%, в «нестабильном» — 45,6, в «устойчивом» — 29,1, «на подъеме» — 5%. Таким образом, 66% предприятий, т. е. две трети, находится в неудовлетворительном положении. При этом около четверти от общего числа предприятий являются убыточными.

Справедливости ради следует сказать, что неудовлетворительное состояние предприятий характерно не только для России. Во всем мире, в том числе в США, корпоративное управление переживает кризис. Этот кризис носит не столько технологический, сколько концептуальный характер. Приходится сделать вывод, что за сотни лет развития корпоративной формы производства мир не выработал оптимальную конструкцию функционирования корпоративных предприятий.

Основной вопрос можно сформулировать так: где находится «центр тяжести» (или «центр влияния») корпоративной конфигурации, включающей в общем случае собственников, менеджеров, работников, инженерно-технический персонал, материальные и нематериальные факторы производства, наконец, само предприятие как юридическое лицо? Какая часть конфигурации является ведущим звеном, центром, а какие звенья — ведомыми и периферийными? Или, упрощая проблему и пользуясь известным образом: где хвост, а где собака? Собственники или предприятие? Является ли, в частности, само предприятие Гулливером в стране лилипутов или Гулливером в стране великанов?

В последнее время в России усиливается понимание, что центром тяжести для корпоративного предприятия должно быть все же само предприятие как экономический субъект, а интересы собственников и других заинтересованных лиц должны быть согласованы с интересами предприятия. Если это так, то задачи развития экономики оказываются тесно связанными с задачами сохранения и развития перспективных предприятий. В этой связи можно сформулировать задачу так называемой «экономической экологии».

Экология, созданная первоначально Э. Гаккелем во второй половине XIX в. как наука о взаимоотношениях животных и растений между собой и с окружающей средой, во второй половине XX в. трансформировалась преимущест-

венно в науку о взаимоотношениях общества и окружающей природной среды, а в прикладном смысле — о защите природной среды от агрессивной деятельности человека. Подобным образом сейчас на повестке дня стоит вопрос о создании *экономической экологии* — науки о взаимоотношениях общества и экономики, в частности, общества и предприятий. В прикладном смысле и здесь речь должна идти о защите экономической среды человека от его необдуманных или хищнических действий. Поскольку экономическая среда для индивидуума представлена главным образом предприятиями, необходимо предпринимать специальные меры по защите предприятий от таких воздействий. Иными словами, речь идет об *экологии предприятий* как естественной экономической среды для человека — работника, потребителя, акционера.

Сохранение «суверенитета» предприятия как основной экономической структуры в условиях глобальной конкуренции зависит в значительной степени от наличия у предприятия конкурентных преимуществ (в специфических условиях России конкурентные преимущества часто, к сожалению, замещаются *рентными преимуществами* — связями с местной администрацией или другими организациями, способными снизить налоги предприятия или обеспечить ему другие привилегии). В свою очередь, источником этих преимуществ в условиях когнитивизации являются внутрифирменные процессы создания и использования знаний.

Когнитивная среда предприятия

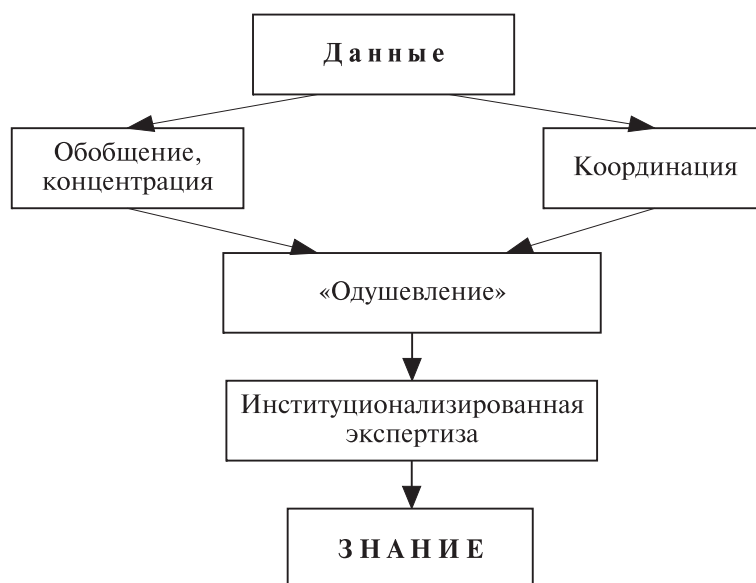
Общую тенденцию движения экономики к «экономике знаний» характеризует академик В. Л. Макаров: «Сначала была экономика, основанная на физическом труде и сельском хозяйстве. Ее сменила индустриальная экономика, базирующаяся на использовании природных ресурсов. На смену последней постепенно приходит экономика, базирующаяся на знаниях» (Макаров, 2003).

Но что конкретно означает здесь слово «базирующаяся»? Как используются знания в процессах производства, потребления, распределения и обмена?

В новой экономике знания будут выступать как: а) непосредственный продукт деятельности; б) предмет непосредственного потребления; в) производственный ресурс, используемый в процессе производства продукции; г) предмет распределения и/или рыночных трансакций; д) орудие или инструмент управления; е) средство сохранения и консолидации общества.

Знания и сейчас, и в прошлом производились и самостоятельно, в рамках научных исследований, и попутно, вместе с продуктами труда, как экстерналии. Однако эти побочные знания обычно не использовались достаточно эффективно, а иногда и просто не замечались. Кроме того, накопление фундаментальных и прикладных знаний в течение тысяч лет поступательного развития материального производства привело к увеличению доли прошлого труда, а следовательно, и «прошлых знаний» в составе факторов производства. Количественное нарастание знаний переходит в качественное изменение их роли в экономике именно в ходе наступления «экономики знаний» (Мильнер, 2003).

По сути дела, каждое предприятие в ходе своей производственной деятельности одновременно ведет исследовательскую работу, порой не замечая этого и не фиксируя надлежащим образом ее результаты. Изучая окружающую действительность, сканируя рынки, как говорит Уайт (White, 1992), предприятие осуществляет сбор и обработку данных. Иногда эти данные превращаются в знания, т. е. в обобщенные, концентрированные, гармонизированные и прошедшие специальный институциональный контроль модели действительности. В процессе превращения информации в знания она как бы одушевляется, наделяется эмоциональным содержанием и отражает в той или иной степени мировоззрение всех лиц, причастных к трансформации «информация — знание». Таким образом, знания — это одушевленная, осознанная, внутренне скоординиро-



Трансформация данных в знаниях

ванная и концентрированная информация. На рисунке отражен процесс преобразования данных (исходной информации) в знания.

Знания, в отличие от данных, представляют собой органическую часть культуры. Корпоративные знания, соответственно, — существенную часть корпоративной культуры (понимаемой в широком смысле).

Корпоративные знания играют роль незаменимого средства гармонизации взаимоотношений предприятия с рынком, а внутренней среды предприятия — с его задачами. По сути дела, именно знания являются инструментом создания «гармоничного» предприятия. Пользуясь музыкальными терминами, можно утверждать, что знания играют в структуре предприятия ту же ключевую роль, что и мелодия в структуре музыкального произведения. Характер корпоративного знания подчеркивает Г. Минцберг: «Знание, с которым имеет дело стратегическое мышление, не является интеллектуальным, не является ни аналитическим обобщением, ни абстрактными фактами и цифрами... В гораздо большей степени это личностное знание, внутреннее понимание, родственное «чувству материала» у мастера. Если факты доступны каждому, то такое знание — лишь немногим» (Минцберг, 2001, с. 159).

Критическим с точки зрения управления предприятиями является вопрос о том, кто же эти немногие и как их идентифицировать? По сути дела, речь идет о сотрудниках предприятия, являющихся носителями такого неотторжимого «сокровенного знания» и становящихся на предприятии своего рода *жрецами*. «Корпоративные жрецы» — это носители и владельцы духовного начала предприятия, хранители корпоративных знаний и корпоративного таланта.

Хорошо известна роль специализации и лидерства в научном сообществе. Отдельные личности, обладающие выдающимися способностями и преданные науке, становятся духовными лидерами в том или ином научном направлении. Точно так же упорный труд и приверженность своему делу, «фирменный патриотизм» превращают такого жреца в носителя уникально ценной для данного предприятия системы знаний.

Не следует при этом думать, что предметной областью этих знаний является организация рынка, маркетинг; в идеальном случае речь идет о *понимании* того, что и почему происходит на предприятии, что и почему происходит на рынке, а также каковы возможности и, если угодно, *способности* и предприятия, и его внешней среды. Здесь соединяются сведения, ощущения и предчувствия, ка-

сающиеся предприятия, его возможностей и способностей, а также направлений их наилучшего применения. По типу личности носитель корпоративного «сокровенного знания» являет собой сочетание интроверта и экстраверта, поскольку, во-первых, он мысленно отождествляет себя с предприятием и, во-вторых, его знание обращено как внутрь предприятия, так и наружу; как в прошлое предприятия, так и в его будущее.

Отметим важность того, в какой степени такой «жрец» включен в деятельность самого предприятия: без соответствующей информационной подпитки, реализующейся в практике, корпоративные знания могут превратиться в *мифы*, т. е. оторванные от реалий модели.

Механизмы формирования и распространения знаний весьма разнообразны. Рынок знаний имеет существенную специфику и напоминает рынок уникальных товаров (коллекционных). Естественным на нем является бартерный обмен. Установление массовой цены затруднено из-за немассовости истинного знания, его личностной окраски. Это отличает его от рынка информации.

Откуда же предприятие может на регулярной основе черпать исходные данные для формирования знания или уже «готовые» знания? Таких источников в общем случае несколько. Во-первых, приобретение знаний и информации на рынке знаний или «открытом доступе»; во-вторых, найм на работу новых работников, консультантов; в-третьих, приобретение и изучение продукции других предприятий. Однако одним из главных источников знаний, необходимых для успешной деятельности предприятия, должны стать его внешние акционеры.

Корпоративное управление в экономике знаний

Вопрос о когнитивной роли акционеров — центральный в контексте нашего исследования. Изменение научных взглядов на роль предприятия в экономике и обществе, восприятие каждого предприятия как полифункциональной, многомерной и многосубъектной системы привело и к новому пониманию роли внешних акционеров (Клейнер, 2004). Стало ясно, что роль акционеров носит не столько управленческий характер (эту роль реализует главным образом правление и генеральный директор), сколько информационно-когнитивный. Обладая в общем случае более глубоким и разнообразным знанием об окружающем мире, акционеры, участвуя в работе общего собрания акционеров, Совета директоров (Наблюдательного совета), несут на предприятие информацию, вплотную приближающуюся к знаниям. Именно в преобразовании этих данных в знания и должна состоять основная миссия Совета директоров (СД). Совет директоров, экстрагируя и фиксируя информацию совокупного акционера, должен стать органом, осуществляющим превращение информации в знания; аккумуляцию этих знаний; использование этих знаний в процессе подготовки и принятия стратегических решений.

Однако если речь идет о внешних акционерах, то поступающая от них информация будет относиться главным образом к внешней среде предприятия — миру предприятий, спроса, фондового рынка и т. д. Какой же орган может выступить как аккумулятор и координатор внутренней информации, т. е. информации о самом предприятии, его возможностях и границах?

Правление (исполнительный орган) не годится для этой цели, поскольку его задача — принимать текущие решения и контролировать их выполнение. Это орган, так сказать, «быстрого реагирования». Задача же состоит не в том, чтобы быстро «реагировать» на быстрые изменения окружающей среды, поскольку такие поспешные и реактивные решения неизбежно будут содержать недопустимо большую долю риска, а в том, чтобы сглаживать влияние на предприятие быстрых изменений внешней среды за счет стратегических решений в отношении предприятия. Аналогия между функционированием предприятия в быстротеменяющейся среде и движением корабля в беспокойном океане остается достаточ-

но близкой. Накопление знаний о прошлом развитии и о развитии других аналогичных систем — необходимое условие стратегического управления.

В этих условиях представляется целесообразным, чтобы на каждом предприятии был создан (и отражен в Уставе предприятия) специальный орган, который можно назвать *технический совет* или *технико-экономический совет* (ТЭС). В его составе должны быть представлены высшие менеджеры, технические специалисты, руководители крупных подразделений, разные слои работников. ТЭС аккумулирует информацию о внутренней предметной области и готовит ее для принятия стратегических решений.

Теперь возникает следующая проблема. Какой же орган в данной структуре мог бы осуществлять принятие стратегических корпоративных решений, прочно базирующихся на «внешних» и «внутренних» знаниях? Ответ очевиден: должен быть создан самостоятельный управляющий орган, обладающий всей полнотой знаний как о внешней, так и о внутренней среде предприятия и всей полнотой прав на принятие стратегических (т. е. долговременных и имеющих на предприятии силу закона) решений.

Таким образом, речь идет о своеобразном «двухпалатном парламенте», построенном по принципу «СД + ТЭС». Именно в таком парламенте должны соединяться знания о внешнем и внутреннем мире, приниматься научно обоснованные решения. Необходимое условие для членства работников предприятия в таком совете — те самые черты «жречества», о которых говорилось выше: сочетание знания, личностного восприятия судьбы предприятия, корпоративный патриотизм.

Для экономики, достигшей состояния «экономики знаний», трудно переоценить роль информационно-когнитивных аспектов взаимодействия внешней среды и предприятия. Хорошо известно, что сложность и неопределенность рыночной среды, а также ограниченность возможностей по приему информации на предприятии создают проблемы в понимании предприятиями своего окружения. Меньшее значение придается, однако, сопряженному процессу восприятия, интерпретации и понимания внешней средой информации о предприятии. Несмотря на то, что совокупные возможности внешней среды по приему и накоплению информации практически не ограничены, координация и концентрация этой информации затруднена. Кроме того, передача информации о предприятии вовне, кроме некоторых процедур типа публикации балансов или сдачи бухгалтерских отчетов, не регламентирована. Внутренняя среда, атмосфера предприятия, внутрифирменные события остаются недоступными для заинтересованных лиц за его пределами, в том числе и для миноритарных акционеров.

Для налаживания процесса информационно-когнитивного метаболизма между предприятием и окружающей средой необходим принципиальный пересмотр функций аудиторских организаций как когнитивных посредников между предприятием и внешней средой. Информационно-когнитивные механизмы предприятия и соответствующие аспекты организации внешней среды тесно связаны и должны развиваться параллельно, чтобы минимизировать издержки «взаимного непонимания».

При переходе к «экономике знаний» существенные изменения должны произойти и в концептуальном видении предмета стратегического управления. Меняется соотношение между социальным, групповым и индивидуальным в стратегическом управлении. Дело в том, что в экономике знаний основным носителем фундаментальных конкурентных преимуществ фирмы становится не столько труд как социальное явление, сколько отдельный человек или группа людей, являющаяся носителем специфического неотторжимого знания. По сути дела, конкуренция товаров заменяется конкуренцией стратегий: выигрывают те предприятия, на чьей стороне лучшие создатели стратегий и их лучшие исполнители. В связи с этим стандартные демократические процедуры количествен-

ного голосования при принятии решений в руководящих органах предприятий перестают быть адекватными вкладу факторов. При стандартных демократических процедурах побеждает количественное большинство, в то время как право голоса носителей уникальных знаний и навыков не учитывается. Соответственно и измерителем объема трудового фактора должна стать не численность персонала, а структурированный объем знаний, необходимых для деятельности предприятия в конкурентном поле.

Демократия должна рано или поздно смениться другой формой принятия решений, которую можно назвать *индивидократией*, властью индивидуумов. В индивидократии для принятия решения априорно важен каждый человек, а апостериорно — тот, кто является носителем ключевых качеств для разработки и реализации той или иной стратегии. В этой связи все большие и большие средства неизбежно будут расходоваться на транзакционные издержки по поиску и идентификации таких людей. Отметим, что данная проблема пока не имеет достаточно глубокой проработки.

Влияние фактора знаний как элемента долгосрочного воздействия сказывается прежде всего на процессах стратегического планирования и управления предприятиями. Именно здесь наличие или дефицит корпоративных знаний превращается в фактор или тормоз конкурентных преимуществ предприятий. Как показывают эмпирические данные (см. таблицу, построенную на основании опросов ЦЭМИ РАН и Российского экономического барометра, Качалов и др., 2005), в настоящее время в России более половины всех предприятий и более трех четвертей предприятий, находящихся «на подъеме», ведут разработку комплексной стратегии.

Распределение предприятий разных групп по отношению к разработке комплексной стратегии предприятия, %

Экономическое положение предприятий	Доля в общем объеме выборки	Предприятие разработку стратегии		
		считает ненужной	ведет в настоящее время	планирует начать
Тяжелое	20,2	21,9	34,4	43,8
Нестабильное	45,6	9,7	62,5	25,0
Устойчивое	29,1	10,9	58,7	26,1
На подъеме	5,1	0,0	75,0	25,0
В среднем по выборке	100	12,0	56,3	29,1

Однако сами процессы стратегического планирования организованы на предприятиях по-разному, и теоретические подходы к стратегическим концепциям также различны. В современной методологии стратегического управления предприятиями управления знаниями как основой стратегического планирования можно выделить два основных подхода. Один из них связан с именами А. Томпсона и А. Стрикленда (Томпсон, Стрикленд, 2003), второй — с именем Г. Минцберга (Минцберг, 2001). Первые выдвигают на приоритетное место в стратегическом планировании владение алгоритмами, методиками, примерами их применения. Второй ставит во главу угла человеческие качества — искусство, эмоции, душевное сопряжение. Упор здесь делается на личностное знание, точнее, постижение; успех стратегии достигается лишь тогда, когда стратегу удалось настроить свою душу в резонанс с «душой» предприятия, свои мысли — с обобщенным мозгом предприятия, а свои ощущения — с сигналами внешней социально-экономической среды. Вот почему каждая эффективная стратегия является результатом открытия, озарения, а не применения готовых правил и разработок. Истинная стратегия — это результат достижения *резонанса* между объектом планирования, субъектом планирования и их общей средой.

Практика 1980-х гг., продемонстрировавшая несостоятельность механистического подхода к управлению, одновременно поставила перед исследователями проблемы развития второго, «гуманистического», направления стратегических исследований.

Итак. В процессе перехода к «экономике, базирующейся на знаниях», управление предприятиями должно быть реструктурировано. На предприятиях, причем не только на наукоемких предприятиях, где особую роль играет прошлый труд, необходимо изменить:

- † порядок принятия решений;
- † систему мотивации и стимулирования;
- † систему аттестации и продвижения кадров; стиль и культуру управления;
- † организационную структуру предприятия.

Процессы когнитивизации, глобализации и трансформации общества выдвигают свои вызовы практически перед каждым предприятием, и каждое предприятие должно найти свой ответ, разработать свою систему использования и накопления знаний, свои приемы стратегического управления в условиях когнитивизирующегося, глобализирующегося и трансформирующегося мира.

Источники

Качалов Р. М., Клейнер Г.Б., Сушко Е.Д., Нагрудная Н. Б. Эмпирический анализ влияния внешней среды на состояние российских промышленных предприятий // Шестой всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий»: Тезисы докладов и сообщений. Секция 1. М., 2005.

Клейнер Г. Эволюция институциональных систем. М., 2004.

Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России // Экономическая наука современной России. Экспресс-выпуск. 2003. № 1 (11).

Мильнер Б. З. Управление знаниями. М., 2003.

Мициберг Г. Высокое ремесло стратегии // *Мициберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С.* Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. СПб., 2001.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.; СПб.; Киев, 2003.

White H. Identity and Control. Princeton. N.Y. 1992.