

---

## ВНУТРИФИРМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ОСНОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

---

ХОМИН Олег Владимирович, преподаватель кафедры экономической теории и экономических методов управления, Харьковский национальный университет им. В.Н. Каразина

---

Сегодня уже ни у кого не вызывает сомнений, что наиболее значимым ресурсом общественного развития становятся знания. Технический прогресс, с которым еще недавно человечество связывало радужные надежды, оказался сам по себе не в состоянии разрешить те проблемы, которые нарастали в течение XX века и в начале нового столетия поставили перед человеком дилемму: быть или не быть. «В глубине души люди осознают, что наша планета переживает стадию поразительного подъема, и в то же время это чудовищный провал. Интуитивно они ощущают: время сжимается, а человечество находится на переломе»<sup>1</sup>. Императив выживания человечества, о котором последние десятилетия высказывались наиболее прогрессивные учение, стал реальностью. Его осмысление становится первостепенной задачей человеческого сообщества, прежде всего ученых и политических деятелей.

Для того, чтобы не только осознать этот императив, но и начать его практически реализовывать в хозяйственной деятельности, необходимы новые знания, среди которых особое место должно занимать знание запретов, т. е. знание того, чего нельзя делать, чтобы особый род *Homo sapiens* продолжал существовать и развиваться. В этом ключе уже проделана определенная работа, опубликованы монографии и статьи, авторы которых – Э. Азроянц, А. Ахизер, Г. Задорожный, Г. Кархин, Л. Лесков, В. Макаров, Б. Мильнер, Н. Моисеев, Л. Мясникова, А. Неклесса, В. Толстых, В. Федотова, Дж. Ходжсон, В. Чешко, А. Чухно, Ю. Яковец и др. с разных сторон раскрывают значение и роль знания в современном мире. В своей предыдущей статье<sup>2</sup> мы раскрыли причины возрастания роли знаний в обществе на современном этапе, а также рассмотрели содержательные характеристики общественных отношений, которые отражают новую роль знания и управления ими.

Целью данной статьи является анализ особенностей внутрифирменного управления знаниями, которое призвано стать основанием инновационного развития. При этом мы покажем необходимость нового понимания самого процесса управления, раскроем содержание внутрифирменного управления знаниями, а также рассмотрим новую суть инновационного процесса, которая сводится к тому, что в современных условиях определяющим фактором развития фирмы является приложение знания к знаниям.

Становление экономики знаний, которое началось в конце XX век, знаменует собой не просто выделение знания в качестве определяющего ресурса для производства товаров или услуг, но и новый, качественный сдвиг в миропонимании человека, когда в нем на первый план выдвигается целостное понимание общественного развития, базирующееся, с одной стороны, на концепции коэволюции человека, общества и природы, а с другой – на осознании того, что фирма как производитель – это лишь поверхностное представление об экономической деятельности. Сегодня мы должны исходить из того, что «на деле продукцию производит не только предприятие, но и стоящая за ним цивилизация, со всеми ее благами науки, образования, досуга. Непосредственно производящий субъект – лишь видимая часть этого цивилизованного айсберга; экономически невидимой, но реально действующей явля-

---

<sup>1</sup> Ришар Жан-Франсуа. Двадцать лет спустя. Глобальные проблемы и способы их решения // Россия в глобальной политике. Т. 1. № 2. Апрель-июнь, 2003. – С. 161.

<sup>2</sup> См. Задорожный Г.В., Хомин О.В. Управление знаниями как специфика начала XXI века // Социальная экономика, 2003, № 4.

ется находящаяся за пределами предприятия социокультурная система, вне которой «производитель» обречен деградировать до стадии «человека умелого» (*homo habilis*), предшествующей *homo sapiens*»<sup>3</sup>. С точки зрения решения задачи выживания человечества первостепенное значение приобретают не видимые, материальные блага, а те общественные блага, которые не заключены в вещной оболочке, но производятся в процессе хозяйственной деятельности: общественный порядок, социальная безопасность, доверие и взаимопомощь, способность к кооперации и сотрудничеству, нравственные нормы и ценности.

В этой связи уже недостаточно традиционного понимания управления как совокупности функций планирования, организации, мотивации и контроля, которые взаимосвязаны через принятие решений<sup>4</sup>. «Не стоит представлять управление, - пишет Л. Тутов, - лишь с функциональной позиции, рассматривающей управление как процесс координации, регулирования, ограничения поведения, формирования предпочтений, понижения степени неопределенности или защиты предметов. Подобный подход в недостаточной степени учитывает природу как субъекта, так и объекта управления. Само управление лишается онтологического статуса»<sup>5</sup>. При этом он подчеркивает, что понятие «управление» должно использоваться лишь для характеристики тех систем, которые обладают свойствами организмов, т. е. способностью к самоуправлению.

Главным субъектом управления выступает человек, который, реализуя функцию управления, взаимодействует с природой и обществом. При этом общество, общественные связи и отношения следует рассматривать как искусственно созданную самим человеком среду, которая выступает результатом его творческой деятельности собственно за пределами биологической природы. В этом смысле можно говорить о том, что современное общество есть результат развития и реализации культуры, а управление есть процесс управления культурой и на основании культуры, т. е. процесс управления творчеством. Главная задача творчества сводится к тому, чтобы не только сохранять то культурное, что уже создано в обществе, но и качественно превосходить его за счет генерации новых идей, смыслов, знаний. Поэтому управление хозяйством как процесс хозяйственного творчества есть качественное восхождение к новому через новые идеи и их практическую реализацию. Тем самым можно говорить о том, что управлению имманентен инновационный характер, а инновации не могут осуществляться вне процесса управления.

С другой стороны, «управление не сводится только к преобразованию и обмену веществом, энергией или информацией, оно предполагает установление надындивидуальных духовных связей, формирование типов деятельности и обнаружение новых смыслов»<sup>6</sup>. Это, с одной стороны, еще раз говорит о том, что управление может осуществлять только человек, с другой стороны, выводит на необходимость восприятия всех иных субъектов деятельности: групп, фирм, корпораций, государства и общества как производных, вторичных субъектов управления. Отсюда следует важный вывод о важности овладения знаниями отдельным человеком, который только и может быть истинным субъектом управления в плане первооткрывателя нового знания, в том числе и управленческого. Различного рода организационные структуры также считаются субъектами управления и носителями знания, но за ними всегда стоят конкретные люди, как правило, высшие менеджеры, знания которых лежат в основании принимаемых решений, а поэтому они и определяют стратегию и тактику функционирования и развития фирмы.

Специфика современного этапа хозяйственного развития сводится, на наш взгляд, к двум существенным моментам. Во-первых, становится очевидным, что те формы и методы управления, которые вполне удовлетворяли требованиям индустриального типа развития, уже стали недостаточными для решения основных социально-экономических проблем в быстро меняющихся общественных и природных условиях, которые порождают множество

<sup>3</sup> Панарин А.С. Стратегическая нестабильность в XXI веке. – М.: Алгоритм, 2003. – С. 449.

<sup>4</sup> См., напр., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.

<sup>5</sup> Тутов Л. Проблема управления в философии хозяйства // Вопросы экономики, 2003, № 5. – С. 124.

<sup>6</sup> Там же.

социальных рисков. Управление, основанное на принципах механистической картины мира, когда любая реальность, в том числе и сам человек, рассматривалась как машина, достигало высокой эффективности в массовом конвейерном производстве. Управленческая практика в позднем индустриальном обществе ориентировалась в основном на пять приоритетов: 1) ожесточенная ценовая и неценовая конкуренция за сложившиеся рынки; 2) снижение издержек через новые технологии, применение поведенческих, а не иерархических организационных структур; 3) использование информационных технологий для повышения производительности и точного соответствия индивидуальным запросам потребителей, создание плотной сети взаимодействия с ними; 4) слияние и поглощение для захвата рынков и технологий; 5) выход из второстепенных сфер деятельности ради концентрации усилий и ресурсов в областях, где фирма имеет ключевую компетенцию<sup>7</sup>. Сегодня ориентироваться только на такую систему управления – значит ориентироваться на вчерашний день, пытаться решать современные задачи уже устаревающими методами. Правда, некоторые принципы такого управления и сегодня успешно применяются в массовом производстве. Но при этом не следует забывать, что речь идет об автоматизированном и роботизированном производстве, где вместо человека на конвейере работает робот-автомат.

Второй момент сводится к тому, что современные корпорации-производители для получения максимальной прибыли используют наиболее современные технологии *high-tech*, объектом воздействия которых становится человеческое сознание. Это предопределяет и главный интерес компаний: им прежде всего нужны люди, которые обладают достаточно широкими знаниями и интеллектом для того, чтобы не просто использовать подобные технологии, но и разрабатывать их, т. е. успешно действовать на самых ранних стадиях инновационного процесса. В данном случае речь идет уже не просто об использовании сырья, оборудования или обычных трудовых ресурсов. Первостепенное значение приобретает применение знаний к самим знаниям. При этом главным становится получение опережающего знания. Поэтому самым ценным ресурсом с точки зрения компании становятся носители интеллекта, те, кто может генерировать новое знание и применять его к знанию уже имеющемуся. Управление в новой экономике фокусируется на нововведениях, а принципом менеджмента становится: знания точно в срок. «Наивысшую стоимость приносят инновации, создающие новые рынки. Мудрость новой экономики – не гнаться по узкой тропе, расталкивая соперников локтями, а выбирать те маршруты, по которым стоит бежать»<sup>8</sup>. Основанием развития, ориентированного на инновации, становится управление знаниями, которые вовсе не могут быть сведены к информации. «Задача использования знаний в стратегии фирмы оказывается труднее, чем управление материальными, финансовыми активами или трудовыми ресурсами. Управление знаниями позволяет улавливать слабые рыночные сигналы и раньше конкурентов запустить инновационный процесс, когда возможности еще высоки и привлекательны»<sup>9</sup>.

В этой ситуации возникает совершенно новая сфера управления – управление знаниями. Крупное исследование, проведенное в 2002 году Conferens Board и Pricewater House-Coopers и охватившее 158 корпораций, позволило определить, что 80% компаний ввели систему управления знаниями, 25% компаний имеют должность главного менеджера по управлению знаниями, 53% компаний имеют специальный аппарат и структуру, 46% компаний имеют специальный бюджет, 6% применяют общекорпоративные программы, 60% собираются это делать в течение ближайших 5 лет. По данным Meta Group, более 75% из 2000 крупнейших компаний мира уже применяют методы и технологии управления знаниями<sup>10</sup>.

Для внутрифирменного управления знаниями создаются специальные подразделения компаний, получившие название группы по управлению интеллектуальными активами или

<sup>7</sup> Инновационная экономика. – М.: Наука, 2001. – С. 42-43.

<sup>8</sup> Там же. – С. 43.

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Мильнер Б.З. Управление знаниями. – М.: ИНФРА-М., 2003. – С. 114-115.

интеллектуальными ресурсами. Здесь важно указать на отличие интеллектуальных активов от интеллектуальных ресурсов<sup>11</sup>. Интеллектуальные активы компании (ИА) – это те виды активов, которые организации удалось определить, описать, внести в свой реестр. К ним относятся программное обеспечение, разработанные в компании бизнес-процессы и методология, договоренности с покупателями и поставщиками, оформленные в виде контрактов, базы и массивы данных, отчеты и описания, патенты, торговые марки, авторские права.

Понятие интеллектуальных ресурсов (ИР) значительно шире, ибо в основании его определения лежит не только то, что удалось фирме выразить в знаковой форме и внести в реестр, но и работники и знания, которыми они обладают, и никогда не станут собственностью организации.

Если управление ИА связано с информацией, выраженной в словесной и систематизированной форме, то управление ИР «затрагивает *все виды интеллектуальных ресурсов*, в том числе и те интеллектуальные ресурсы, которые не зафиксированы словесно и не приведены в систему»<sup>12</sup>. Важнейшей задачей управления ИР является создание среды для свободного обмена информацией в рамках организации, что требует огромного культурного сдвига. Главной же задачей управления ИА становится обеспечение и защита прав собственности на словесно сформулированные и систематизированные знания с целью извлечения из них дохода<sup>13</sup>. Для реализации этой задачи достаточно серьезных поведенческих сдвигов.

Для создания эффективной внутрифирменной системы управления знаниями необходимо прежде всего определиться с тем, что значат знания с точки зрения фирмы, т. е. выделить основополагающие признаки знания об организации и в организации. Клаус Д. Экк выделяет пять таких признаков<sup>14</sup>: знание как способность организации на основе внутренних и внешних наблюдений постоянно *распознавать* явления во всех областях своей деятельности; как состояние постоянной *бдительности* организации, внимательного и чуткого отношения к самым «незначительным» признакам перемен, сигналам «раннего предупреждения»; как *творец языка* для выражения специфического знания для фирмы; как способность организации упреждать события, «*формировать*» *будущее*, а не консервировать существующее; как отражение *компетенции*, понимаемой не как точка пересечения задачи или ситуации со способностями человека, а как динамичное событие, т.е. продукт взаимодействия вызова, ответственности, творчества и самого процесса решения проблемы.

Важным аспектом внутрифирменного управления знаниями, на наш взгляд, является принцип учета «излишка знаний». Современная фирма в своей стратегии развития должна закладывать этот принцип как одно из важнейших оснований своей успешной деятельности, которая базируется на инновациях. При этом важно исходить из того, что в данном случае нельзя уже рассматривать фирму как обособленную производственную единицу, которая преследует только узкую прагматическую цель – получение прибыли. Фирма – это элемент социума, которая своей деятельностью оказывает влияние как на общество, так и на природу. Понять эту ее роль невозможно только на основе знаний, необходимых лишь для производственного процесса. В стратегии развития фирмы важнейшее значение приобретает социокультурный контекст, позволяющий, с одной стороны, функционировать ей как социальной структуре, органично вписывающейся в структуру общества, общественных связей и отношений; с другой стороны, «излишек знания» дает и чисто производственный эффект, ибо инновации по своей сути требуют не только производственных знаний и опыта, но и знаний, к примеру, закономерностей коэволюции человека, общества и природы, социопсихологических восприятий и предпочтений людей и т. п. Если «традиционный

<sup>11</sup> Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями: Руководство к действию. - М.: ИНФРА-М, 2002. – С. ix-x.

<sup>12</sup> Там же. – С. x.

<sup>13</sup> Там же. – С. xi.

<sup>14</sup> Клаус Д. Экк. Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления, 1998, № 2. – С. 69.

работник приступал к работе, имея запас знаний и умений, не превышающий того, что ему необходимо для выполнения заданных (рутинных) операций», то «современный субъект производства приступает к работе, имея запас знаний, заведомо превышающий требуемые в данном месте и на данный момент. В сфере специализированного образования и повышения квалификации мы непрерывно слышим жалобы со стороны обучаемых, сетующих на то, что им дают «слишком много теории», слишком много непрофильных знаний, которые вряд ли им пригодятся на конкретном рабочем месте. Но все дело как раз в том, что этот «излишек знаний» и является источником социально-экономической и промышленной динамики современных обществ. Благодаря этому излишку возникает «зазор» между личностью и производственной ситуацией, между культурой и промышленностью, между теорией и практикой. Этот зазор становится источником перманентного творческого беспокойства, резервом иначе-возможного. Традиционное производство получало работников, запрограммированных под заранее заданную функцию. Современное производство черпает свое пополнение из системы образования, которой ведает не столько производственная система, заранее знающая, что ей надо, сколько научная система, обладающая постоянно открытой, непрерывно обновляемой и корректируемой программой»<sup>15</sup>. Именно этот «излишек знания» становится тем фундаментом, на котором только и могут возникать, зарождаться инновации как «иначе-возможное».

Управление знаниями включает два основных направления деятельности фирмы, которые осуществляются одновременно: повседневное использование знаний и процесс формирования интеллектуального капитала в соответствии со стратегическими целями компании. Наиболее общая структура процесса управления знаниями представлена на рис. 1<sup>16</sup>.

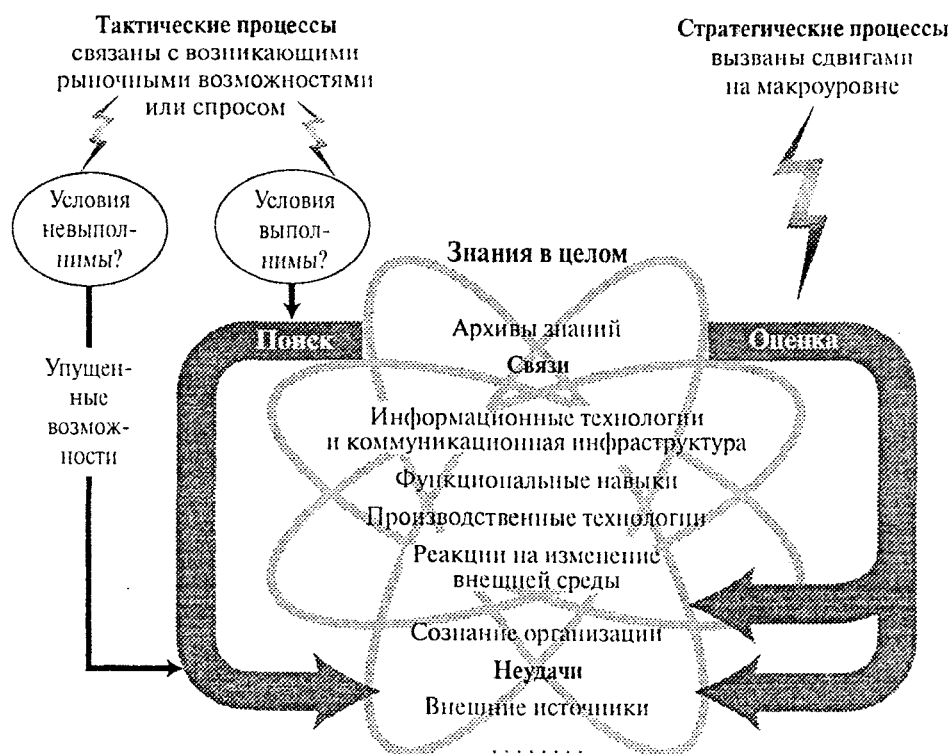


Рис 1. Структура процесса управления знаниями

Внутрифирменная модель управления знаниями ставит своей целью создание новой реальности, которая воплощается через реализацию инноваций. В основе такой модели лежат три процесса: труд, обучение и организация. Предмет управления знаниями может

<sup>15</sup> Панарин С.А. Стратегическая нестабильность в XXI веке. - М.: Алгоритм, 2003. - С. 428-429.

<sup>16</sup> Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями: руководство к действию. - С. 14.

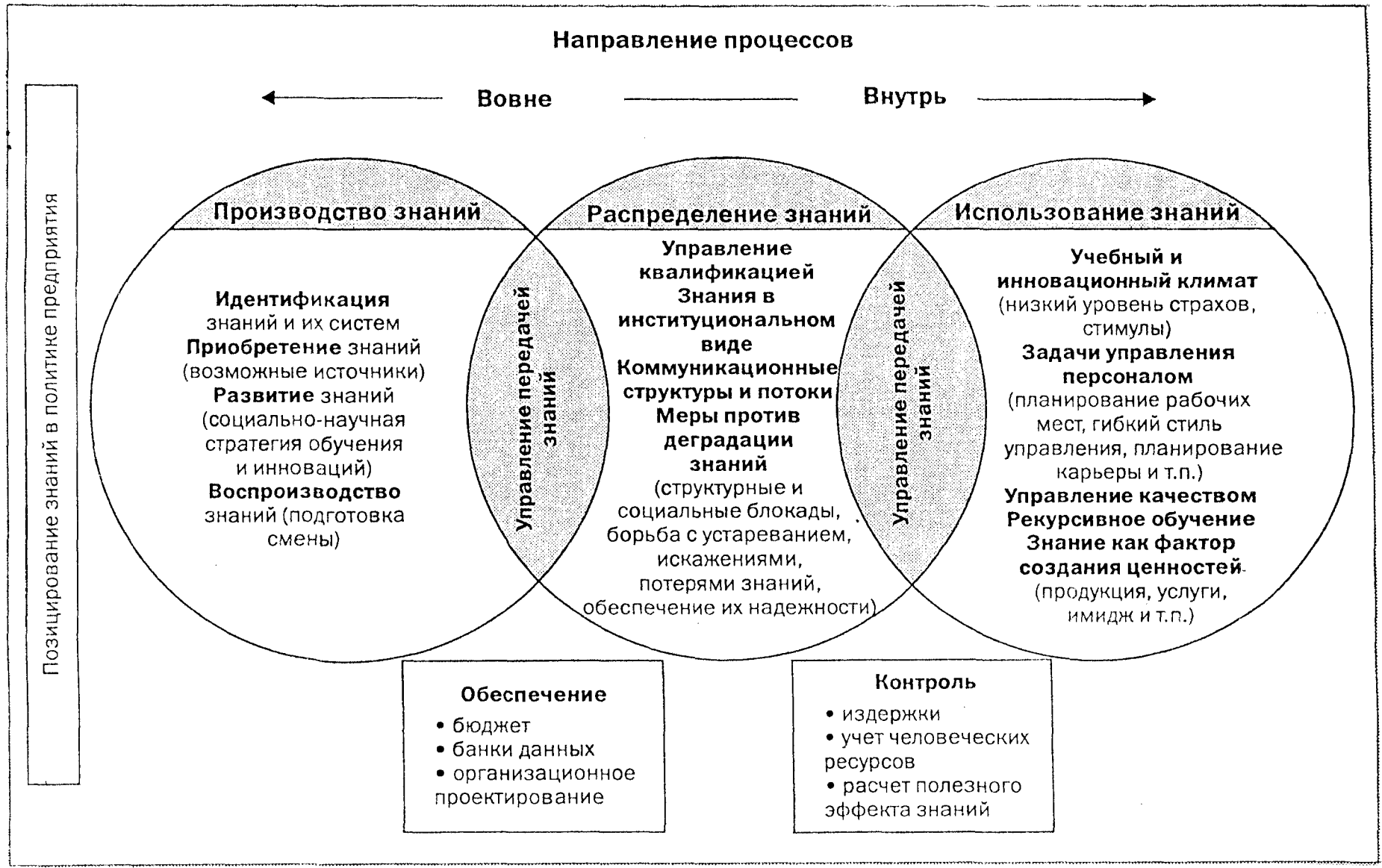


Рис. 2. Внутрифирменное управление знаниями

быть представлен схемой, изображенной на рис. 2. На ней показаны основные параметры, задачи, структуры, процессы и рамочные условия внутрифирменного управления знаниями. По мнению У. Букович и Р. Уилльямс, процесс управления знаниями «превращается в важнейший фактор создания благ и обеспечивает конкурентные преимущества лишь в том случае, если в самой концепции оно рассматривается не в качестве структурного звена контроля, а понимается и формируется в свете ориентации на смену парадигм»<sup>17</sup>. Он должен быть организован вокруг задач, которые характерны для тактических и стратегических процессов. Тактические процессы (левая сторона схемы) связаны с возникающими рыночными возможностями и конкурентным окружением фирмы и сводятся к следующему: поиск информации, знаний, необходимых для повседневной деятельности, максимальное использование этих знаний через инновационные решения, обучение и внедрение его в производственный процесс, распространение полученных знаний и пополнение ими общего фонда знаний организации. Стратегические процессы (правая сторона схемы) вызываются сдвигами на макроуровне, а поэтому управление знаниями на стратегическом уровне требует постоянной переоценки существующих интеллектуальных активов и ресурсов в соответствии с будущими потребностями компании. Здесь важно научиться сочетать стратегию управления знаниями с общей стратегией развития компании. Для этого необходимы оценка интеллектуального капитала как составная часть процесса стратегического планирования, разработка системы показателей для оценки роста базы знаний организации и ее доходов от инвестиций в интеллектуальный капитал; удержание важных для организации знаний на протяжении длительного периода; отказ от интеллектуальных активов, которые уже не являются актуальными, или же выведение некоторых видов знаний за пределы компании; создание новых знаний, необходимых для реализации стратегических задач, и внесение их в базу знаний компании.

Все это говорит о том, что управление знаниями становится сегодня постоянным элементом управления организацией. Оно способствует наращиванию интеллектуального потенциала компании, развитию ее успешной деятельности в той системе, которую в последние годы называют экономикой знаний. Если на первом, начальном этапе движения к управлению знаниями последние понимались довольно упрощенно: как вещь, отторгаемая от своей системы-носителя и беспрепятственно передаваемая с помощью различных технических средств, включая, в частности, систему «человек – компьютер», то сейчас приходит осознание невозможности обращения со знаниями как с вещью. Все в большей мере начинает учитываться социальный аспект управления знаниями, ибо «производство и обработка знаний в социальных системах осуществляются по своей специфической логике. Для успешного менеджмента знаний уже недостаточно мыслить в категориях компьютеров, нужно помнить о «головах» людей, т. е. иметь в виду параметры коллективной памяти»<sup>18</sup>. Знание неотъемлемо от своей системы-носителя и им нельзя управлять в точном соответствии с поставленными целями. Компания должна стимулировать появление самоорганизующегося контекста знаний и рефлексивных (учебных) процессов, ориентированных на его развитие.

Таким образом, знание становится определяющим ресурсом развития компании, а поэтому возникает необходимость внутрифирменного управления знаниями, которое нацелено на генерацию и реализацию инноваций, главным содержанием которых становится применение знания к самому знанию. Такой подход требует исследования образования с точки зрения его роли в экономике знаний и «производстве» менеджеров по управлению знаниями. Это тема последующей статьи.

Поступила в редколлегию 11.06.2004 г.

© Хомин О.В.

<sup>17</sup> Клаус Д. Экк. Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления, 1998, № 2. – С. 69.

<sup>18</sup> Хильзе Хайко. Вклад корпорационных университетов в менеджмент знаний на предприятиях // Проблемы теории и практики управления, 2001, № 6. – С. 89.