

Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний¹

Г.Б. КЛЕЙНЕР

В статье анализируются факторы, определяющие требования к управлению корпорациями в условиях расширения и углубления «экономики, базирующейся на знаниях». Показывается, что использование знаний в качестве необходимого и относительно самостоятельного ресурса производственно-хозяйственной деятельности требует изменения структуры управления предприятиями, более активного участия акционеров в его деятельности. На базе развиваемой автором системно-интеграционной теории предприятия дается ответ на вопрос о месте и роли управления знаниями в системе управления корпоративными предприятиями.

Введение

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

процессы постсоциалистической трансформации, поиска и апробации переходных моделей на пути к оптимальному соотношению между рыночными и административными регуляторами экономики²;

процессы глобализаций, 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.);

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

Влияние этих процессов распространяется и на межстрановое взаимодействие, и на развитие отдельных стран, и на внутреннюю структуру каждой

¹ Статья выполнена при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, проект № 05-06-80381.

² Более точно было бы характеризовать процессы трансформации как постсоциалистические и посткапиталистические, поскольку страны, не имевшие в своей истории социалистической фазы, оказались под серьезным воздействием социалистических идей и примеров, достигли существенного уровня социализации экономики и в настоящее время также находятся в поиске оптимальной модели хозяйствования.

Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний

страновой экономики, в том числе (а учитывая многолетнюю обособленность России от западного мира, и в особенности) на экономику России.

В этих условиях экономическая стратегия любого объекта, к какому бы уровню он ни относился — макро-, мезо- или микроуровню, должна разрабатываться с учетом этих процессов, использовать их позитивные стороны и смягчать негативные последствия.

Наиболее существенные черты влияния каждого из этих процессов на деятельность отечественных предприятий и корпораций могут быть сформулированы следующим образом.

1. Постсоциалистическая трансформация существенно изменила и продолжает изменять как внешнюю, так и внутреннюю институциональную среду функционирования предприятий. В ходе трансформации были деформированы сложившиеся сетевые связи между предприятиями, что привело к неустойчивости внешней среды предприятий. В свою очередь, это обстоятельство делает предприятия уязвимыми для конкурентов. Кроме того, превращение большинства российских промышленных предприятий в акционерные общества, т. е. в корпорации, создало предпосылки для активизации процессов «захвата» предприятий сторонними лицами. Только в Москве за год осуществляется (по данным председателя Комитета по собственности Государственной Думы РФ В. Плескачевского) недружественное поглощение не менее 300 из 1,2 тыс. значимых предприятий [www.duma.gov]. В свою очередь, новые собственники представляют, как показывают многочисленные примеры, определенные угрозы для коллектива работников и для устойчивого развития предприятий.

2. Глобализация, ослабляя влияние межстрановых границ, расширяет рынки ресурсов, технологий, продукции и существенно обостряет конкуренцию. После вступления России в ВТО для большинства российских производителей и внутренний рынок может оказаться труднодоступным. Вместе с тем глобализация создает возможности для быстрого привлечения дополнительных ресурсов, эффективное использование которых тем или иным предприятием может вывести его в число лидеров.

3. Когнитивизация существенно изменяет традиционные подходы и привычную схему функционирования предприятия, поскольку новый смысл приобретают такие базисные категории, как понятие ресурсов предприятия, его функций, продукции и воспроизводственного цикла. При этом увеличивается значимость знания как ресурса и для производственных, и для управленческих процессов.

Основная мысль, которую хотелось бы обосновать в данной статье, состоит в том, что в то время как трансформационные и глобализационные процессы для большинства отечественных предприятий сейчас представляют скорее угрозы и вызовы, чем дополнительные возможности (трансформационные процессы создают опасность насильственного захвата предприятий альтернативными собственниками, а глобализационные — усиливают конкуренцию), процессы расширения использования знания как ресурса и продукта производства содержат существенный потенциал поддержки экономического роста российских предприятий и экономики в целом и способны ослабить негативные влияния двух первых процессов. Надлежащее овладение знаниями создает предпосылки для создания устойчивых и неотторжимых от предприятия конкурентных преимуществ, в том числе и в глобальном масштабе, а также способно обеспечить

защиту от посягательств на целостность самого предприятия. Однако для активизации когнитивного потенциала необходима существенная перестройка системы управления корпоративными предприятиями.

В статье рассматриваются проблемы управления российскими предприятиями в свете расширения и углубления «экономики знаний» [Макаров 2003, Мильнер 2003]. Показывается, что активизация этих процессов требует пересмотра традиционных структур и методов корпоративного управления. Предлагаются рекомендации, направленные на повышение эффективности управления предприятиями в условиях «экономики знаний».

Структурные проблемы управления корпоративными предприятиями

В течение последних двухсот лет ключевой формой организации бизнеса в большинстве стран является корпорация, т. е. предприятие, собственность на которое в целом отделена от управления и распределена между внутренними и внешними по отношению к предприятиям владельцами акций, паев или долей собственности. Чтобы отличать такие полицентричные предприятия от моноцентричных, где управление и собственность концентрируются внутри предприятия и обычно совпадают в рамках единого управленческого центра, мы используем для них термин «корпоративные предприятия» [см. Клейнер 1999]. В России, по данным Росстата за 2004 г., пропорции между различными организационно-правовыми формами выглядят следующим образом: государственными являются 3,9 % предприятий, муниципальными — 5,9 %, частными — 78,0 %, общественных и религиозных организаций — 6,1 %, проч. — 6,1 %. В Едином государственном реестре юридических лиц на 01.01.2005 г. из 2240732 зарегистрированных юридических лиц 59,2 % — ООО и ОДО, 7,5 % — АО, 24,7 % — некоммерческие организации. При этом подавляющая часть промышленных организаций имеет форму обществ с ограниченной ответственностью. Активно идут процессы концентрации собственности [Долгопятова, Уварова 2005].

Экономическое состояние предприятий в России может быть охарактеризовано следующими эмпирическими данными [Качалов и др. 2005]. В «тяжелом» положении находятся около 20,2 % предприятий, в «нестабильном» — 45,6 %, в «устойчивом» — 29,1 %, «на подъеме» — 5 %. Таким образом, две трети предприятий находятся в состоянии, которое сами руководители предприятий расценивают как неудовлетворительное. При этом около четверти от общего числа предприятий являются убыточными. Нарекания вызывает и система управления корпоративными предприятиями, допускающая практически в каждом таком предприятии нарушения интересов либо работников, либо потребителей, либо акционеров, либо государства в лице налоговых органов, либо все это вместе.

Справедливости ради следует подчеркнуть, что неудовлетворительное состояние и негативная оценка деятельности предприятий характерны не только для России. Во всем мире, в том числе в США, корпоративное управление переживает кризис. Корпоративные скандалы с такими крупнейшими фирмами, как Enron, WorldCom, Parmalat, Arthur Andersen, выявили пробелы и в микроэкономической теории, и в корпоративном законодательстве, и во всей системе

Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний

корпоративных и связанных с ними институтов (см., напр., [Nocera 2002]). 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 и их взаимодействия с обществом. Влияние различных заинтересованных сил и лиц, включая общество в целом, не удается удовлетворительным образом сбалансировать, а интересы лиц, принимающих ответственные решения — согласовать.

В последние годы в литературе по корпоративному управлению в качестве одного из основных факторов неэффективности корпораций наиболее часто называется конфликт между акционерами и менеджментом (См., напр., [Радыгин 2004]). По нашему мнению, речь следует вести не о противостоянии этих двух (к тому же весьма неоднородных) сил, а об институциональных структурных недостатках всей системы управления российским предприятием. Основной концептуальный вопрос корпоративного управления (понимаемого в широком смысле — как взаимодействие всех инвесторов и бенефициариев предприятия в ходе принятия и реализации управленческих решений, а не только как взаимодействие акционеров и менеджмента) заключается в идентификации местоположения «центра власти» (или «центра влияния») корпоративной конфигурации: находится ли он в системе менеджмента предприятия, в среде акционеров, в трудовом коллективе или где-то еще? Если таких центров два, то каков «эксцентриситет» возникшей конфигурации? Какая часть конфигурации является ведущим звеном, а какие звенья — ведомыми и периферийными? Или, упрощая проблему и пользуясь известным образом: где хвост, а где собака? Собственники или предприятие? Является ли, образно выражаясь, само предприятие «Гулливером в стране лилипутов» или «Гулливером в стране великанов»?

Современная система управления корпоративными предприятиями базируется на концепции предприятия как объекта коллективной собственности. Акционеры предприятия формируют органы «законодательной» власти (совет директоров, наблюдательный совет), отражающей, в общем случае, их коллективный интерес. Эти же органы обычно формируют состав «исполнительной» власти — правление, генерального директора. Казалось бы, что в такой структуре доминирующими должны быть интересы акционеров. Однако на деле это не так. Интересы менеджмента, прежде всего — генерального директора, являются не менее мощным противовесом. Право генерального директора совершать практически любые сделки по своему усмотрению в период между заседаниями совета директоров в принципе выводит генерального директора из-под контроля акционеров и делает его при любых условиях (даже если он был априорным «ставленником» акционеров) самостоятельным игроком.

В итоге возникает ситуация «двух центров» — одного, лежащего за пределами предприятия, и другого — расположенного внутри. Насколько такое устройство управления логично?

В принципе возможны три варианта расположения центра управления по отношению к предприятию:

орган управления находится внутри самого предприятия (самоуправление);

предприятие управляется из центра, единого для широкого множества предприятий и базирующегося, естественно, вне предприятия (централизованное управление);

орган управления не находится внутри предприятия, но и не отдален от него настолько, насколько в предыдущем случае, и, кроме того, не является единым для всех предприятий (корпоративное управление).

Для понимания различий между этими вариантами уместно вспомнить понятие *провинции*, пришедшее из времен Древнего Рима. Так назывались внеиталийские области, имевшие свою столицу, но после завоевания управлявшиеся римским наместником. Общение с центром управления в такой системе шло главным образом через наместника и целым рядом промежуточных структур, располагавшихся между ним и реальным центром принятия стратегических решений (в данном случае — императором Рима). Философ и культуролог М. Эпштейн отмечает следующее «родовое» свойство провинции и ее населения: житель провинции остается провинциалом вне зависимости от географического приближения к центру и вне зависимости от ракурса рассмотрения; он несет свою провинциальность с собой [Эпштейн 2005, с. 42]. Провинциал является, таким образом, провинциалом всегда и во всем. Объясняется это тем, что интересы центра глубоко и неизменно отличны и от интересов самой провинциальной области, и от интересов ее жителей. Обычно в провинции присутствуют два «центра влияния» — формальный (наместник от метрополии, выражающий ее интересы) и неформальный (местный житель, выражающий интересы провинции)³. Такое расщепление власти обычно не способствует консолидации и целенаправленности рассматриваемой системы.

В качестве альтернативного способа функционирования отдаленной от центра области в обозначенном контексте может рассматриваться периферия — географически (или по какому-то иному одному показателю) удаленная область системы. М. Эпштейн полагает, что периферийным системам в общем случае присуще «варварское», природное начало, несущее «центру» свежие силы и идеи и вместе с ними, быть может, определенные угрозы. Наоборот, от «центра» к периферии распространяется *цивилизация* — «искусность, умелость, умеренность, изощренность» [Эпштейн 2005, с. 45]. В любом случае «векторы» интересов центра и периферии, хотя и не являются обычно коллинеарными, но лежат в одной плоскости. Однако состав и актуальность информации, используемой для принятия управленческих решений, у центра и периферии различны.

По отношению к диполлю «центр — периферия» провинция является промежуточным звеном: по мнению Эпштейна, она как бы заполняет пространство между центром и периферией, являясь естественной преградой для распространения взаимного влияния. По этой причине, а также ввиду извлечения и перемещения своего центра за свои пределы провинция «чужда самой себе»⁴.

В истории российских предприятий можно найти примеры всех трех вариантов организации управления — самоуправления, централизованного и корпоративного управления. Предприятия периода централизованного управления экономикой, по нашему мнению, должны рассматриваться как периферийные; предприятия, управляемые внешними акционерами, — как провинциальные; кооперативы, товарищества, закрытые акционерные общества работников (народные предприятия) — как самоуправляемые.

³ В романе «Мастер и Маргарита» — Пилат и Кайфа.

⁴ По-видимому, неравенство самому себе и есть эксцентричность как свойство поведения.

Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний

В настоящее время большинство промышленных предприятий имеют организационно-правовую форму открытого акционерного общества, причем свыше 50% акций, как показывают обследования, принадлежат аутсайдерам [Долгопятова, Уварова 2005]. В большинстве случаев предприятий акционерных организационно-правовых форм мы имеем дело, таким образом, с «провинциальными» предприятиями, поскольку их центр принятия решений лежит вне предприятия⁵. Это влечет за собой в принципе все особенности, присущие провинции: отсутствие целеустремленности, целостности, концентрации, культурную отсталость. Используя понятие «душа предприятия» как «единого неповторимого духовного начала, придающего активность и целенаправленность деятельности предприятия, обеспечивающего его стремление к гармоничному функционированию и развитию» [Клейнер 2000], можно говорить о мелкой душе⁶ провинциального предприятия. Такое предприятие лишь формально, посредством формального проведения общих собраний акционеров, связано со своим акционерным «центром» и неформально, посредством личных взаимоотношений, связано с внутрифирменным центром власти в лице того или иного неформального лидера, каковым в принципе может быть и генеральный директор. Отметим, что для России как «лидерского» общества (см. [Пригожим 1996; Шкарлатан 2003]) эксцентриситет лидерства особенно значим. В целом можно предполагать, что рыночная активность и эффективность такого эксцентрического и лишённого целостности предприятия будет невысока. Вряд ли оно сможет стать лидером в своей профессиональной сфере.

Самоуправление предприятий также имеет ряд недостатков, среди которых главные: а) недостаточный учет интересов рынка и рыночных сигналов; б) утрата стимулов к стратегическому развитию предприятия ввиду ограниченности планового горизонта практически всех инсайдеров предприятия как физических лиц. Именно последнее обстоятельство, по нашему мнению, способствовало учреждению института акционерной собственности: в то время как акции предприятия (и связанные с обладанием этими акциями права) могут быть переданы наследникам акционера, права, связанные с положением работника в той или иной внутрифирменной иерархии, не могут быть, вообще говоря, переданы по наследству. Поэтому решения инсайдеров носят ограниченный во времени характер, а решения акционеров (в принципе) могут рассматриваться как стратегически ориентированные. Акционирование предприятия первоначально служило средством «растяжения» горизонта интересов лиц, принимающих управленческие решения относительно предприятия.

Вместе с тем корпоративная форма порой выступает в реальности и как механизм сужения планового горизонта: это бывает в случае, когда акции активно обращаются на фондовом рынке и постоянно переходят от одного акционера к другому. В этом случае акционеры не имеют долговременных интересов, и принимаемые под их влиянием решения носят краткосрочный характер.

⁵ Часто он находится, условно говоря, на границе предприятия, поскольку в совет директоров обычно входят как представители внутрифирменного менеджмента, так и аутсайдеры — внешние акционеры или независимые директора.

⁶ Противоположным понятию *мелкой души* является понятие *широкой души*.

Для периферийных предприятий в централизованной экономике проблема планового горизонта несущественна, поскольку здесь горизонт планирования на предприятии определяется горизонтом планирования в государстве. Однако в этой ситуации для предприятий имманентными были такие свойства периферийных систем, как различие в информации, имеющейся у субъекта (предприятия) и объекта (центр) управления; замедленная и отложенная реакция на изменения в рыночной и технологической среде, слабая мотивированность и т. д.

Для общей характеристики каждой из форм управления воспользуемся предложенной в [Клейнер 2002] системой критериев, определяющих «качество» предприятия в зависимости от его внутреннего состояния и взаимодействия с окружающей средой. Такими критериями являются следующие качественные характеристики: [Клейнер 2002, принципы 8—12]:

производственно-воспроизводственная сбалансированность предприятия: на предприятии должны быть в достаточной мере развиты и сбалансированы все три основных процесса: производства продукции; реализации продукции; воспроизводства ресурсов и условий деятельности;

внутренняя консолидация и координация предприятия: все внутренние производственно-финансовые процессы, деятельность подразделений и подсистем должны функционировать в едином русле, находиться под единым скоординированным управлением;

рыночная мотивация: предприятие должно быть мотивировано на активное поведение на рынке, расширение рыночного присутствия и усиление рыночной позиции;

учет рыночных сигналов: предприятие должно а) владеть информацией о текущем состоянии и перспективах рынка и б) руководствоваться этой информацией в процессе принятия решений;

социальная ответственность: предприятие должно ощущать ответственность по отношению ко всем внутренним и внешним участникам процессов производства, воспроизводства и реализации продукции.

Охарактеризуем особенности трех рассмотренных форм организации управления, пользуясь этими критериями и трехэлементной шкалой уровня реализации «высокий — средний — низкий» для каждого критерия (данные оценки не являются абсолютными, они характеризуют лишь предрасположенность предприятий той или иной формы управления к тем или иным особенностям их функционирования).

Можно полагать, что производственные и воспроизводственные процессы на самоуправляемом и корпоративном предприятии не будут сбалансированы в достаточной степени, поскольку интересы как работников, так и акционеров чаще ориентированы на максимизацию текущих доходов в ущерб отложенным поступлениям. При централизованном управлении вероятность принятия стратегически ориентированных решений выше, однако согласование таких решений с центром затруднено. Степень внутренней целостности и консолидации достигает максимума на самоуправляемом предприятии и минимальна на корпоративном предприятии. Для централизованно управляемых предприятий ее можно охарактеризовать как среднюю. Мотивация рыночной экспансии для этих предприятий обычно низка, имеет средний уровень для самоуправляемых предприятий и наивысший — для корпоративных. Наоборот, восприимчивость

Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний

последних к рыночным сигналам достаточно высока, в то время как централизованное управление сводит к минимуму эту зависимость. Различно и ощущение социальной ответственности (понимаемой в широком смысле): для самоуправляемых предприятий, где производственные отношения демократизированы, она высока, по крайней мере, по отношению к работникам; для корпоративных предприятий она часто находится на низком уровне, даже по отношению к собственным акционерам; для централизованно управляемых предприятий ее можно оценить как среднюю, учитывая возможности влияния разнообразных стейкхолдеров на предприятие через центр (см. табл. 1).

Итак, мы видим, что при использовании стандартных критериев рыночной оценки «качества» предприятий каждая из форм организации управления имеет свои особенности, достоинства и недостатки. Однако если речь идет о функционировании предприятия в условиях когнитивизации экономики, для определения оптимальных форм управления предприятиями необходим учет дополнительных факторов, связанных с изменением роли знаний в производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Когнитивная среда предприятия

Общую тенденцию движения к «экономике знаний» академик В.Л. Макаров характеризует следующим образом: «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]. Более конкретно, в новой экономике знания будут выступать в качестве:

- 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 [Клейнер 2005].

Разумеется, и сейчас, и в прошлом знания производились как самостоятельно, в рамках научных исследований, так и попутно, вместе с продуктами труда, в виде экстерналий. 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 функциональную структуру рынка, предприятие осуществляет сбор и обработку данных [White 1992]. Иногда эти данные превращаются

Таблица 1 Характеристика форм управления предприятием

	Производственно-воспроизводственная сбалансированность	Внутренняя консолидация и координация	Рыночная мотивация	Восприимчивость к рыночным сигналам	Социальная ответственность
Самоуправление	Низкая	Высокая	Средняя	Средняя	Высокая
Централизованное управление	Высокая	Средняя	Низкая	Низкая	Средняя
Корпоративное управление	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая



Рис. 1 Трансформация данных в знания (сплошные стрелки отражают процессы превращения данных в знания, пунктирные — процессы использования знаний для организации сбора, хранения и анализа данных)

в знания, т. е. в обобщенные, концентрированные, гармонизированные друг с другом и прошедшие специальный институциональный контроль модели действительности. В других случаях информация остается на начальном уровне «обработки» и обычно вскоре сменяется вновь поступившими данными. 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 скоординированная и концентрированная информация. На рис. 1 отражен процесс преобразования данных (исходной информации) в знания.

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

Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний

Корпоративные знания играют роль незаменимого средства гармонизации взаимоотношений предприятия с рынком, а внутренней среды предприятия — с его задачами. 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 большинства музыкальных произведений. Характер корпоративного знания подчеркивает Г. Минцберг: «Знание, с которым имеет дело (корпоративное. — Г.К.) 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].

Итак, носителем необходимого для развития каждого предприятия корпоративного знания является относительно узкий круг людей. Критическим с точки зрения управления предприятиями в условиях «экономики знаний» является вопрос о том, кто эти люди и как их идентифицировать? Речь идет о сотрудниках предприятия, являющихся носителями такого неотторжимого «сокровенного знания». Таких людей можно сравнить с древнеегипетскими жрецами. «Корпоративные жрецы» — это носители и владельцы духовного начала предприятия, хранители корпоративных знаний и воспитатели «корпоративного таланта».

В научном сообществе хорошо известна роль специализации и лидерства (научных школ). 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 «корпоративного жреца» в носителя уникально ценной для данного предприятия системы знаний.

Не следует при этом думать, что предметной областью этих знаний является только внешняя среда: организация рынка, маркетинг, конкуренция, или, наоборот, только внутренняя среда предприятия: доступ к ресурсам, информации, механизмы принятия и реализации нужного решения и т. д. В общем случае речь идет о *понимании* а) того, что и почему происходит на предприятии, б) того, что и почему происходит на рынке, а также в) каковы возможности и, если угодно, способности и предприятия, и его внешней среды. Здесь соединяются сведения, ощущения и предчувствия, касающиеся предприятия, его потенциала и возможностей, а также направлений их наилучшего применения.

По типу личности носитель корпоративного «сокровенного знания» должен являть собой довольно редкое 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 производственно-хозяйственной практике, корпоративные знания могут превратиться в мифы, т. е. оторванные от реалий умозрительные модели.

Механизмы формирования и распространения знаний весьма разнообразны. Рынок знаний имеет существенную специфику и напоминает рынок уни-

кальных товаров (коллекционных). Естественным на нем является бартерный обмен. Установление массовой цены затруднено из-за уникальности истинного знания, его личностной окраски. Это отличает его от рынка информации.

Из каких источников 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, обладающих соответствующими знаниями; в-третьих, изучение продукции других предприятий (в частности, предприятий-конкурентов). Однако у корпоративных предприятий есть еще один, весьма перспективный источник знаний, необходимых для успешной деятельности предприятия — это его внешние акционеры.

Корпоративное управление в когнитивной перспективе

Вопрос о когнитивной функции акционеров — один из центральных в контексте нашего рассмотрения. Изменение научных взглядов на место и роль предприятия в экономике и обществе, восприятие предприятия как полифункциональной, многомерной и многосубъектной системы (см. [Клейнер 2004]) должно привести и к новому пониманию роли внешних акционеров. Со временем становится все более ясно, что миссия акционеров в жизни предприятия 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, чем корпоративные инсайдеры, внешние акционеры, участвуя в работе общего собрания акционеров, Совета директоров (наблюдательного совета), несут на предприятие информацию, вплотную приближающуюся к необходимым для предприятия знаниям. Важно подчеркнуть, что эта информация относится к состоянию и особенностям не только рынка продукции, но и рынка труда и иных факторов производства, а также отражает предпочтения, взгляды и намерения инвесторов. Именно в преобразовании этих данных в полезные для предприятия знания и должна состоять основная миссия Совета директоров (СД). Совет директоров, экстрагируя и фиксируя информацию отдельных акционеров и «совокупного акционера», должен стать органом, осуществляющим:

- превращение информации в знания;
- аккумуляцию этих знаний;
- использование этих знаний в процессе подготовки и принятия стратегических решений.

Понятно, что 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. Соответственно на предприятии должен быть и орган, способный выступить как аккумулятор и коорди-

Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний

натор *внутренней* информации, т. е. информации о самом предприятии, его границах и возможностях.

Правление (исполнительный орган) не годится для этой цели, поскольку его основная задача — принимать текущие решения и контролировать их выполнение. По своей сути правление — орган «быстрого реагирования». Задача управления предприятием, однако, не сводится к тому, чтобы быстро «реагировать» на быстрые изменения окружающей среды, поскольку такие поспешные и реактивные решения могут содержать недопустимо большую долю риска. Наоборот, для долговременной гармонизации предприятия и окружающей среды важно сглаживать влияние на предприятие быстрых изменений внешней среды за счет выработки, принятия и реализации стратегических решений.

Аналогия между функционированием предприятия в быстроменяющейся среде и движением корабля в беспокойном океане, а также между его стратегией и бочкой масла, которую выливали моряки за борт, чтобы уменьшить волнение (см. [Стратегии бизнеса 1998]), остается достаточно близкой. Накопление знаний о прошлом развитии и о развитии других аналогичных систем — необходимое условие стратегического характера управления.

В этих условиях представляется целесообразным, чтобы на каждом предприятии был создан (и зафиксирован в Уставе предприятия) специальный орган, который можно назвать технический 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.

Однако далее возникает следующая проблема. Какой же орган в структуре предприятия мог бы осуществлять принятие стратегических корпоративных решений, прочно базирующихся одновременно на «внешних» и «внутренних» знаниях? Очевидно, для сбалансированного и опирающегося на знания управления на предприятии 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, если стремиться к наиболее эффективному использованию знаний в ходе стратегического управления предприятием, то для решения стратегических проблем в корпоративном предприятии должен быть создан специальный управляющий орган, своеобразный «двухпалатный парламент», построенный по принципу «СД + ТЭС». Именно в таком органе стратегического управления должны соединяться знания о внешнем и внутреннем мире, приниматься научно обоснованные и аналитически выверенные 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.

С помощью такого органа могла бы отчасти быть решена также проблема демократизации производственных отношений. Одна из существенных граней этой проблемы состоит в следующем. Несмотря на то что устойчивое функционирование предприятия есть результат совместного или, по выражению Э. Дюркгейма, солидарного взаимодействия всех факторов производства, управ-

ление предприятием в сегодняшних условиях является принципиально асимметричным. Следует вести речь о несовпадении структуры факторов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и факторов принятия управленческих решений.

К числу факторов производства принадлежат труд, капитал и (если говорить в контексте развития «экономики знаний») знания. Каково представительство этих факторов в процессе принятия решений? Поскольку высшим органом управления АО является общее собрание его акционеров, где решения принимаются по принципу «1 акция — 1 голос», фактор капитала представлен достаточным образом. Что же касается фактора труда, то его представительство обеспечено только в предприятиях, имеющих организационно-правовые формы кооператива или закрытого акционерного общества работников (народные предприятия). Там голосование производится по принципу «1 акционер (работник) — 1 голос» и представительство трудового фактора в какой-то степени обеспечено. Задача состоит в том, чтобы было обеспечено представительство и труда, и капитала, и знаний. В предлагаемой «двухпалатной» схеме управления создаются организационные предпосылки для ее решения.

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. 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. Конкуренция товаров заменяется конкуренцией когнитивных стратегий: выигрывают те предприятия, на чьей стороне лучшие разработчики стратегий создания, накопления и использования знаний и лучшие исполнители этих стратегий. В связи с этим стандартные демократические процедуры «арифметического» подсчета голосов при принятии решений в руководящих органах предприятий перестают быть адекватными вкладу факторов при любом распределении «силы» голосов у электората (в данном случае — лиц, принимающих участие в голосовании). При стандартных демократических процедурах побеждает количественное большинство, в то время как право голоса носителей уникальных знаний и навыков не учитывается; необходимо, однако, учесть «голос фактора знаний», который не всегда персонифицируется в конкретных участниках голосования.

Отметим, что и измерителем объема трудового фактора должна стать не численность персонала, а структурированный объем знаний, необходимых для деятельности предприятия в конкурентном поле.

Демократия как власть «арифметического» большинства должна рано или поздно смениться иной формой принятия решений, более изоциренно учитывающей права индивидуумов, устойчивых производственных коллективов и неопределенных групп носителей группового знания. В такой системе 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 теоретической проработки.

Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний

Для налаживания механизма естественного информационно-когнитивного метаболизма между предприятием и окружающей средой необходим также принципиальный пересмотр функций аудиторских организаций как своеобразных 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». В последнее время, как показывают многочисленные примеры, в России аудиторы скорее скрывают истинную картину жизни предприятия от общественности, чем раскрывают.

Управление знаниями или управление компанией?

В последнее время совершенствование использования знаний в процессах деятельности компаний активно обсуждается в литературе (см., напр. [Мильнер 2003, Мильнер 2005, Нонака и Takeuchi 2003]). Однако акцент при этом делается на управлении знаниями как одним из видов активов, способном принести конкурентные преимущества. По нашему мнению, такое понимание знаний и управления ими является слишком узким и прагматичным и должно быть расширено.

Знания являются одной из важнейших составных частей внутреннего наполнения («пространства») предприятия. В рамках системно-интеграционной теории предприятия [Клейнер 2002, 2004] во внутреннем пространстве предприятия выделяются следующие подсистемы, взаимодействие которых реализует процесс функционирования предприятия:

- ментальная подсистема, отражающая особенности мышления участников системы (степень рациональности, внушаемости, системности и последовательности мышления и т. д.);

- культурная подсистема, включающая ценности, убеждения, образцы поведения;

- институциональная подсистема, содержащая укоренившиеся в рамках данной организации нормы, правила, обычаи;

- когнитивная подсистема, т. е. система создания, хранения и распространения знаний, социально-экономический генотип;

- материально-технологическая подсистема, включающая природные и искусственные ресурсы, активы, средства;

- имитационная (бенчмаркингвая) подсистема, включающая исходные данные и результаты сопоставительного анализа развития сходных предприятий;

- историческая подсистема, отражающая историю и опыт функционирования данного предприятия.

Эти подсистемы можно условно представить в виде так называемой «сэндвич-пирамиды» (рис. 2).

Содержание каждой из подсистем достаточно подробно рассматривалось в ряде работ [Клейнер 2003, 2004; Попов, Хмелькова 2005]. Здесь хотелось бы подчеркнуть одну особенность: каждая из подсистем не только плотно «вписана» в трапецию на рис. 2, но и в реальности теснейшим образом связана с соседними подсистемами. Управление и развитие каждой из внутренних подсистем невозможно без изменения соседних «слоев» пирамиды. В частности, управление ког-

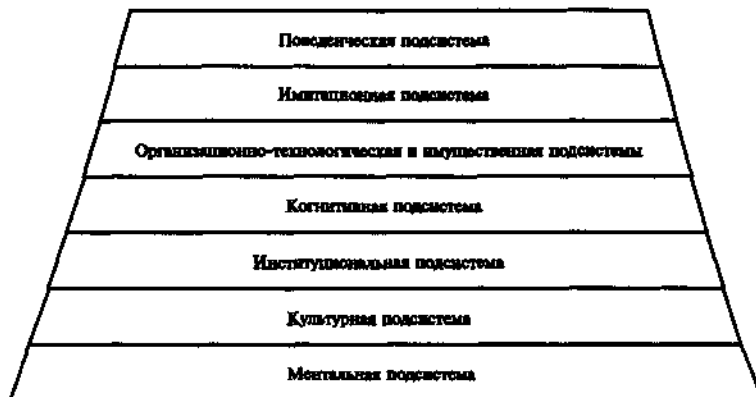


Рис. 2 Структура внутреннего пространства предприятия

нитивной подсистемой предприятия предполагает одновременное управление системой внутрифирменных институтов и технологической подсистемой. В свою очередь, влияние на эти подсистемы возможно только при воздействии на культурную и имитационную подсистемы, а также на соседние с ними подсистемы.

В итоге: предприятие находится в состоянии внутреннего и внешнего метаболизма, взаимодействует с внешней средой и осуществляет обмен между подсистемами внутри самого предприятия. При этом внешняя среда также может быть структурирована с помощью того же круга подсистем, что и внутренняя. Таким образом, в данной теории реализуется в известном смысле матричный подход, согласно которому каждая подсистема испытывает на себе влияние соседних внутренних подсистем и одноименных внешних. Иными словами, имеет место особого рода *гомоморфизм* между предприятием и окружающей средой.

Каждый слой (подсистема) порождает свой продукт для внешнего потребления и выполняет свои функции по поддержке функционирования предприятия.

Предприятие является продуцентом:

профильной продукции;

институтов;

знаний;

решений;

поведенческих образцов;

корпоративной культуры;

корпоративного менталитета (см. рис. 3).

Следовательно, управление знаниями должно рассматриваться не как самостоятельная область деятельности, но как обособленная часть общего процесса стратегического управления компанией, в свою очередь, тесно взаимосвязанного с управлением внешней средой предприятия. Именно в процессах стратегического планирования и управления предприятиями наличие или дефицит корпоративных знаний превращается в фактор или тормоз конкурентных преимуществ предприятий.

Как показывают эмпирические данные (см. табл. 2, построенную на основании опросов ЦЭМИ РАН и Российского экономического барометра [Качалов и др., 2005]), в настоящее время в России более половины всех предприятий и

Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний

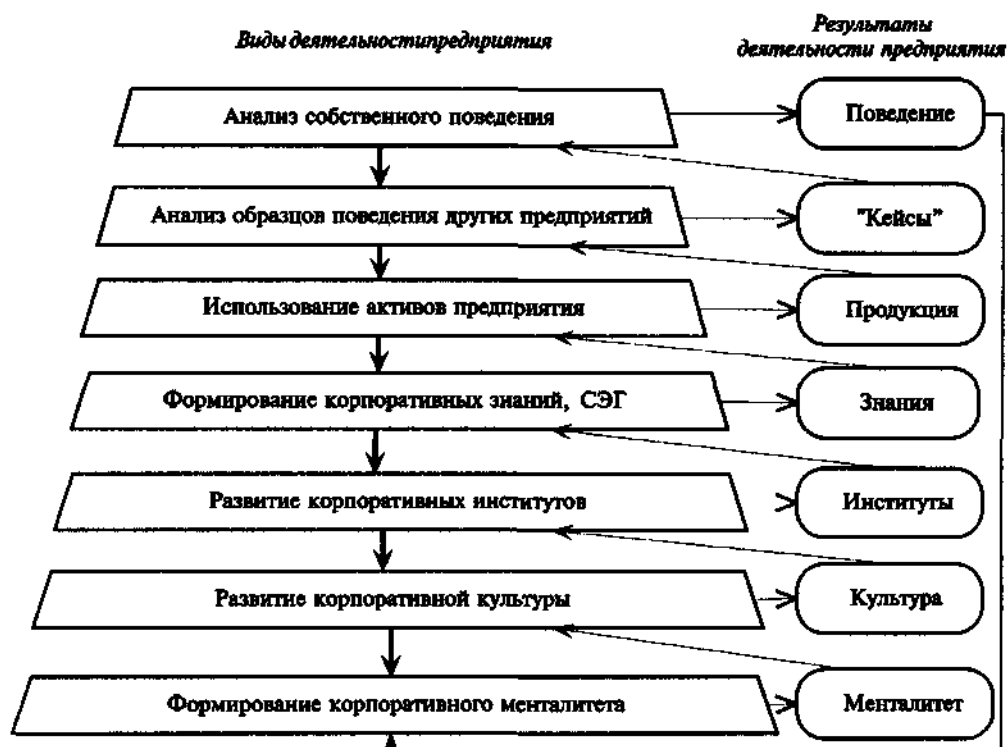


Рис. 3 **Функционирование предприятия как многопроцессной и многопродуктовой системы**

Таблица 2 **Распределение предприятий разных групп по отношению к разработке комплексной стратегии предприятия (в %)**

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

более трех четвертей предприятий, находящихся «на подъеме», ведут разработку комплексной стратегии.

Однако сами процессы стратегического планирования организованы на предприятиях по-разному, и теоретические подходы к стратегическим концеп-

циям также различны. В современной методологии стратегического управления предприятиями с точки зрения управления знаниями выделяются два основных подхода. Один из них можно условно связать с именами А. Томпсона и А. Стрикленда (см. [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 «стратегического угла» человеческие качества разработчиков стратегии — искусство, эмоции, душевное сопряжение. Упор здесь делается на личностное знание, точнее, постижение. В условиях расширения и развития экономики знаний успех стратегии будет достигаться лишь тогда, когда создателю стратегии удастся 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 («истинная») стратегия содержит результат открытия, озарения, а не только применения готовых правил и алгоритмов. Эффективная стратегия, обеспечивающая устойчивое и прогрессивное развитие предприятия с сохранением его целостности и идентичности в условиях конкурентной среды, — это результат достижения именно такого резонанса между объектом планирования, субъектом планирования и их общей средой. В основе такого резонанса лежат процессы создания и использования знаний о предприятии и окружающей его среде.

Итак. В процессе адаптации предприятий к процессам развития «экономики, базирующейся на знаниях», управление предприятиями должно быть реструктурировано. На предприятиях, причем не только на наукоемких предприятиях, где особую роль играет прошлый труд, необходимо изменить систему принятия решений, мотивации и стимулирования, аттестации и продвижения кадров, стиль и организационную структуру управления.

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.

Заключение

Задачи устойчивого развития экономики оказываются критически связанными с задачами сохранения и развития перспективных предприятий как носителей массива уникальных знаний относительно культуры и технологии процессов производства и реализации продукции, воспроизводства ресурсов. Предприятие как институт является единственной экономической системой, по определению действующей в соответствии с принципом «неограниченного продолжения функционирования» (ongoing concern)⁷ и использующей знания как основу

⁷ Некоторые организационно-правовые формы, такие, как товарищество, учитывают конечность жизни участников, однако принцип поведения ongoing concern сохраняется и в этом случае, поскольку дата прекращения участия в деятельности предприятия его учредителя по естественным причинам неизвестна.

Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний

производства и управления. Необходимость поддержания и комплексного развития предприятий диктуется общим подходом к сохранению «экономического генофонда» страны.

В этой связи можно сформулировать задачу так называемой экономической экологии. Экология — научная дисциплина, 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 преимущественно в науку о взаимоотношениях общества и природной среды, а в прикладном смысле — в доктрину о защите природной среды от агрессивной деятельности человека. Подобным образом сейчас, по нашему мнению, на повестке дня стоит вопрос о создании экономической экологии — науки о взаимоотношениях общества и экономики, в частности общества и товаропроизводителей. Общий смысл экологической парадигмы состоит в том, что природа рассматривается не как условие или средство для реализации более важных задач развития экономики, а как самостоятельная целостность и ценность. Альтернативой является точка зрения на природу как на подчиненное некоторой внешней цели средство.

Аналог экологического подхода в социальных исследованиях был предложен Хоули еще в 1950-х годах как «описание морфологии или формы коллективной жизни при меняющихся внешних условиях» [Hawley 1950]. В исследованиях предприятий как членов популяции экологическая методология была использована впервые Ханнаном и Фрименом [см. Hannan, Freeman, 1989]. «Экологии мышления» в виде восприятия мышления не как средство для жизнеобеспечения человека, а как «самостоятельной и целостной реальности» предлагает М. Эпштейн [Эпштейн 2005, с. 329].

Мы предлагаем в таком же смысле рассматривать экономическую среду человека, прежде всего — совокупность предприятий, являющихся для человека не только источником средств к существованию, но и необходимым условием самовыражения и самосовершенствования. В прикладном смысле и здесь речь должна идти о защите экономической среды человека от его необдуманных или хищнических действий. Но поскольку экономическая среда для индивидуума представлена главным образом предприятиями, то необходимы специальные меры по защите предприятий от неблагоприятных воздействий. Безопасность предприятий нужна не только им самим, она необходима индивидам и обществу в целом. Иными словами, речь идет об экологии предприятий как естественной экономической среды для человека — работника, потребителя, акционера.

Подход к предприятиям как своеобразным провинциям акционерных обществ или как периферийным (по отношению к центру власти) «терминалам» должен смениться подходом, основанным на необходимости сохранения суверенитета и обеспечение устойчивого развития предприятия как основной экономической структуры в условиях глобальной конкуренции. Обретение конкурентных преимуществ возможно лишь на пути радикальной активизации внутрифирменных процессов создания и использования знаний.

Литература

- Долгопятова Т.Г., Уварова О.М. Эмпирический анализ трансформации собственности, эффективности и инвестиционной деятельности промышленных предприятий // Экономическая наука современной России. 2005. № 3.
- 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.: ЦЭМИ РАН, 2005.
- Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. 2002. № 10.
- Клейнер Г. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике // Вопросы экономики. 1999. № 8.
- Клейнер Г.Б. Институциональные факторы долговременного экономического роста // Экономическая наука современной России. 2000. № 1.
- Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. Т. 1. 2003. № 1.
- Клейнер Г.Б. Становление общества знаний в России: социально-экономические аспекты // Общественные науки и современность. 2005. № 3.
- Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004.
- Макаров В.Л. Экономика знаний: уроки для России // Экономическая наука современной России. Экспресс-выпуск. 2003. № 1(11).
- Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2005.
- Мильнер Б.З. Управление знаниями. М. ИНФРА-М, 2003.
- Минцберг Г. Высокое ремесло стратегии // Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепция, проблемы, решения. СПб.: Питер, 2001.
- Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. М.: Бизнес-Олимп, 2003.
- Попов Е., Хмелькова Н. Организационные рутины предприятия: к синтезу эволюционных и системно-интеграционных подходов // Проблемы теории и практики управления. 2005. №6.
- Пригожин А. Патология политического лидерства в России // Общественные науки и современность. 1996. № 3.
- Радыгин А. Россия в 2000—2004 годах: на пути к государственному капитализму // Вопросы экономики. 2004. № 4.
- Стратегии бизнеса/Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: КОНСЭКО, 1998.
- Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2003.
- Шкарапан О. И. Русская культура труда и управления // Общественные науки и современность. 2003. № 1.
- Эттишгейн М.Н. Все эссе: В 2 т. Т. I. Екатеринбург: У-Фактория, 2005.
- Hannan M. T., Freeman J. Organizational Ecology. Cambridge, Harvard: U. Press, 1989.
- Hawley A. Human Ecology, N.Y.: Ronald, 1950.
- Nocera J. System Failure: Corporate America has Lost its Way // Fortune. 24 June 2002.
- White H. Identity and Control. Princeton, N.Y.: Princeton University Press, 1992.