

РЕЦЕНЗИИ

УПРАВЛЯТЬ ЗНАНИЯМИ? ЭТО НЕПРОСТО!

Рецензия на учебное пособие: Мильнер Б. З. (ред.). *Управление знаниями в корпорациях*. М.: Дело, 2006. 304 с.

В. Л. ТАМБОВЦЕВ

Экономический факультет МГУ

Общий вектор и механизм развития современной мировой экономики в принципе сложились уже достаточно давно, их контуры имеют ясное очертание: это массовый инновационный процесс, реализующийся в условиях глобальной конкуренции, идущей между корпорациями, поддерживаемыми национальными государствами и действующими внутри инвестиционно привлекательной и дружелюбной предпринимательству институциональной среды. Иными словами, страны, создавшие внутри себя качественную институциональную среду, давшую возможность развиваться и развиваться всем видам и типам инновационного бизнеса, в настоящее время активно поддерживают его на глобальных рынках. Страны, по каким-то причинам не сформировавшие у себя такую среду, рискуют оказаться за бортом этой ведущей тенденции — может быть, на время, а может быть, и навсегда.

Означает ли это, что в нынешних условиях от самой фирмы, ее владельцев и менеджеров уже ничего не зависит, что ее успехи и неудачи определяются факто-

рами среды и государственной поддержки, т. е., как писал поэт, «если выпало в империи родиться, надо жить в глухой провинции, у моря»? Конечно, не означает. Более 40 лет назад Харви Лейбенштейн ([Лейбенштейн, 1995]; оригинальное издание [Leibenstein, 1966]) четко показал, что прирост эффективности, обеспечиваемый трансформацией всех рынков в рынки совершенной конкуренции, может составить не более 1–3%, в то время как прирост эффективности отдельных фирм, осуществивших усовершенствование менеджмента, составлял и составляет *десятки процентов!*

Таким образом, улучшение управления фирмами и корпорациями, в значительной мере независимо от условий институциональной среды, может существенно увеличить получаемые ими экономические результаты. Другое дело, что в разных средах эти результаты могут иметь существенно различные судьбы: в одних условиях увеличившаяся эффективность раздвинет рыночную нишу и продвинет фирму на новые рынки, повысит благосостояние стейкхолдеров, в других —

в значительной мере уйдет на преодоление административных барьеров, растворится в аппетитах алчных чиновников. Тем не менее совершенствование менеджмента, очевидно, при любых обстоятельствах будет положительно сказываться на положении фирмы.

Сегодня, когда, как отмечалось, инновационная активность составляет сердцевину процессов развития, качественное управление информацией и знаниями, аккумулированными и аккумулируемыми фирмами, оказывается одним из основных факторов, способных ощутимо повлиять на результативность и эффективность их деятельности. В этой связи *актуальность* рецензируемого учебного пособия не вызывает каких-либо сомнений.

Его авторам свойствен *фундаментальный подход* к подбору, освещению и детализации затрагиваемых тем, т. е. рассмотрение проблем *менеджмента* на более широком фоне современной *экономической теории*. Это недвусмысленно проявляется в структуре книги. Действительно, ее первые две главы, посвященные становлению экономической теории знаний и общей характеристике ресурсов организаций, фактически посвящены вопросам экономики, а не собственно менеджмента. Такой подход представляется мне совершенно оправданным, поскольку именно экономические особенности информации и формируемых на ее основе знаний определяют и особенности управления знаниями, что демонстрируется в последующих главах учебного пособия. В значительной мере и третья глава также затрагивает экономическую проблематику, поскольку речь в ней идет о производстве организационных знаний. Правда, авторы используют термин «создание знаний», хотя по существу характеризуют его производство.

Четвертая, пятая и шестая главы раскрывают собственно управление знаниями в узком смысле слова. В четвертой главе описывается содержание основных этапов процесса управления знаниями,

в пятой — методы управления знаниями, в шестой — перестройка организационных структур фирмы, адаптирующая ее к специфике задач управления знаниями.

Седьмая глава учебного пособия освещает вопросы функционирования персонала, вовлекаемого в процессы управления знаниями, восьмая и девятая главы — применение в них информационно-компьютерных технологий. Глава 10 описывает опыт зарубежных консультационных фирм в сфере управления знаниями, а главы 11 и 12 — актуальные направления развития концепции управления знаниями. В первой из них характеризуются обучающиеся и интеллектуальные организации, во второй — роль корпоративной культуры как фактора успешности и результативности процессов управления знаниями.

Таким образом, как видно из этой краткой характеристики, структура учебного пособия «покрывает» все основные аспекты процессов управления информацией и знаниями внутри фирм, корпораций, а также сетевых структур.

В этом убеждает сравнение этой структуры со структурой нескольких случайно выбранных учебных программ, посвященных проблематике управления знаниями. Так, в Университете Рутгерса (весна 2005 г.) курс «Менеджмент знаний» включал следующие темы: природа знания и его создание; организационная культура; обучающиеся организации; явное и неявное знания и искусственно созданные знания; технологии и их роль в создании, распространении, усвоении и управлении знаниями; профессиональные информационные работники и вопросы этики.

В Университете штата Джорджия (весна 2005 г.) курс охватывал следующие темы: знания и экономика знаний; рынки знаний; организационное обучение, процессы и технологии распределения и усвоения знаний; знание и память организации; применение менеджмента знаний: стратегии и лучшие практики.

В Университете Уэйна (лето 2005 г.) в курсе рассматривались такие вопросы, как: что такое *менеджмент* знаний? Что такое *проектирование* знаний? Чем для менеджмента знаний полезны навыки проектирования инструкций? Что такое явные и неявные знания и чем они различаются? Как формируются неявные знания? Как организовано и распространяется знание в организациях? Какие инструменты доступны для сбора, организации и распространения знаний?

В Университете Клермонта (зима 2006 г.) в состав курса входили следующие темы: цикл менеджмента знаний; модели менеджмента знаний; получение знаний и их кодирование; распространение знаний; применение знаний; организационная культура; инструменты менеджмента знаний; стратегия и измерители менеджмента знаний; команда менеджмента знаний; проблемы, с которыми сталкивается менеджмент знаний.

Из сравнения ясно видно, что рецензируемое учебное пособие шире по охвату, чем приведенные программы курсов (за исключением разве что тематики рынков знаний).

Обратимся теперь к центральному во всей проблематике пособия понятию — понятию *знания*. Как отмечается в «Отчете о мировом развитии 1998 года», подготовленным Всемирным банком, «даже среди практиков нет согласия относительно определения понятия „менеджмент знаний“. Фактически термин используется для обозначения широкого множества организационных практик и подходов, связанных с производством, присвоением и применением ноу-хау и других знаний, релевантных бизнесу организаций... Все возрастающее число практиков рассматривает выражение „распространение знаний“ (knowledge sharing) как более точное обозначение того, чем они занимаются, чем выражение „менеджмент знаний“. Другие предпочитают выражение „обучение“ (learning), по-

скольку реальные трудности меньше связаны с „посылкой“, чем с „получением“, в особенности с процессами осмысления, понимания и выработки готовности к действию, исходя из доступной информации» [Отчет..., 1999, с. 7].

Такая разноголосица, как представляется, обусловлена неоднозначностью в трактовке базового для всего направления понятия — понятия знания. Как оно трактуется и используется в рецензируемом учебном пособии? Важность корректного понимания этой категории для усвоения материалов пособия недвусмысленно подчеркивают сами авторы, указывая во Введении, что «овладение содержанием новой дисциплины и формирование правильных и ясных представлений о рассматриваемых проблемах изначально зависят от того, как читатель усвоит сходство и различия знания и информации. Эти понятия часто используют как синонимы, что, в сущности говоря, неверно. Информация — необходимая среда, материал для извлечения или создания знания. На основе информации вырабатываются новые подходы к истолкованию событий и объектов, выявляется ранее невидимый смысл, проявляются скрытые связи. Знание же, в отличие от информации, предполагает наличие мнения и убеждения. Оно включает определенную позицию, точку зрения или намерение.

Можно представить дело и так, что информация — это поток сообщений и, хотя знание создается из этого потока, оно находится в зависимости от мнений и убеждений его владельца. Знание в высшей степени связано с человеческой деятельностью. Информация влияет на знание, добавляя что-либо к нему или видоизменяя его. Люди обмениваются информацией, из которой они создают знание как реальность, влияющую на их оценки, поведение и отношения» (с. 5).

Как легко видеть, в приведенных положениях названы важные отличия знания от информации, однако *однозначно*

определить на их основе, что именно является информацией, а что — знанием, читателю вряд ли удастся.

В бытовом языке принято трактовать информацию как упорядоченные и организованные данные, существующие на том или ином материальном носителе *вне* человека, а знание — как нечто существующее *внутри* человека, в чем мы уверены, что считаем истинным (для прикладных знаний — работающим) и надежным. Информация от человека к человеку передается легко и быстро, в то время как знания — медленно и трудно. Ведь для того, чтобы информация стала знанием, она должна быть *понята* и *усвоена*, т. е. «встроена» в смысловые, ассоциативные и тому подобные связи, уже существующие в сознании и *подсознании* человека.

Для точного определения понятия знания важно учесть, что человеку свойственно располагать двумя видами знаний — рациональным и интуитивным. На Западе роль интуитивных знаний часто принижается в пользу рационального научного знания, так что с развитием науки интуитивное знание было объявлено вообще не относящимся к сфере знания. Для Востока, однако, свойственна другая традиция, подчеркивающая значимость интуитивного знания в сравнении с рациональным. Осознание трудностей передачи знаний от индивида к индивиду привело и на Западе к признанию значимости их интуитивного компонента прежде всего в работах К. Поланьи [Polanyi, 1966] и И. Нонака и Х. Такеучи ([Nonaka, Takeuchi, 2003], оригинальное издание [Nonaka, Takeuchi, 1995]). Более того, некоторые исследователи пытаются определить знание как *полностью неявное*, интуитивное, как «способности в действии», полагая, что то, что может быть передано другим, представляет собой просто информацию.

В этой связи вполне естественными становятся утверждения о том, что выра-

жения «менеджмент знаний» или «управление знаниями» внутренне *противоречивы* и являются пережитком индустриальной эры, в которой парадигма *управления* была доминирующей (см., напр.: [Wilson, 2002]).

Действительно, знание не является какой-либо явной и осязаемой «вещью», оно присуще личности как *целому*, включая элементы как мысли, так и чувства. Поэтому выражение «управление знаниями», предполагающее существование «знания» как *отдельного объекта* управления, свидетельствует о некорректном понимании природы знания. Кроме того, если знание — это «персонализированная» информация, можно ли говорить о знаниях «вообще», или же знания — это всегда «знания кого-то»? Но тогда можно ли говорить о «знаниях корпорации»? Ведь корпорация не является индивидом, это как минимум *группа* людей, чьи знания автоматически *не складываются*, а обмен *знаниями*, как отмечалось, весьма затруднен.

Приведенные соображения говорят о том, что методически было бы весьма полезно — чтобы не сталкивать читателей с нечеткостями и противоречиями, — говорить о знаниях в *узком* и *широком* смыслах слова. Первые — сугубо персональный феномен и управлять ими может (да и то в очень ограниченной мере) только *сам носитель* таких знаний. Вторые включают в себя также и информацию, представленную на различных материальных носителях, и в таком своем качестве, безусловно, могут выступать объектом управления.

Соответственно, *управление* знаниями в узком смысле — это совокупность приемов, помогающих одному работнику корпорации перенять знания, имеющиеся у другого работника, используя непосредственное наблюдение за его действиями, отдельные замечания и разъяснения и т. п. Дело в том, что знания в узком смысле слова очень часто относятся к ка-

тегории неcodируемых¹, так что их носитель просто не в состоянии их записать или озвучить. Управлять такими знаниями — значит посредством тех или иных организационных приемов (например, включая «знающих» и «незнающих» работников в целевые группы по решению какой-то задачи или просто подсаживая незнающего рядом со знающим для наблюдения и т. п.) облегчить другим работникам «впитывание» знаний, обладание которыми демонстрирует на деле какой-либо один эффективный работник.

Управление же знаниями в широком смысле охватывает все то, о чем говорится в рецензируемом учебном пособии: это и управление информационными активами, и «обычное» обучение работников, и пробуждение в них творческого духа, и многое другое, в частности и специфические приемы управления знаниями в узком смысле слова.

Думается, что такое «разведение» смыслов слова «знания» будет полезно при переиздании учебного пособия, поскольку исключит некоторую противоречивость и непоследовательность в терминологии, которая сегодня присуща всему перспективному направлению «менеджмент знаний».

В заключение следует остановиться еще на одной теме, включение которой в последующие переиздания учебного пособия еще более пополнит охват пробле-

матики, связываемой с управлением знаниями. Речь идет о рынках знаний. Их, как и само понятие знаний, также можно трактовать в широком и узком смыслах слова. В *широком смысле* рынки знаний охватывают множество сделок по купле-продаже codированных знаний, прежде всего — тех самых патентов, лицензий, ноу-хау и т. п., обмен которыми придает современным экономикам их инновационный характер. Эта сфера в принципе достаточно хорошо изучена, и ознакомление с ее основами будущих менеджеров в контексте общей проблематики управления знаниями в корпорациях, как представляется, будет полезно со всех точек зрения.

Важным сектором этого рынка являются также сделки с товарными знаками или брендами, например различные франшизы, связывающие возможность использования известного товарного знака независимой фирмой при условии строгого соблюдения ею внутренних стандартов деятельности, принятых в фирме-продавце. Подобные «гибридные формы», соединяющие элементы рынка и фирмы, хорошо изучены в рамках новой институциональной экономической теории, так что включение такого рода тематики в учебное пособие еще более усилило бы его связь с экономической теорией в целом.

Не менее важными представляются и вопросы рынков знаний в *узком смысле* слова. Ведь конкретные формы и приемы передачи неcodируемых знаний в большинстве своем предполагают дополнительные усилия со стороны как получателя этих знаний, так и того, кто этими знаниями готов делиться. Разумеется, сами знания от факта передачи у их обладателя не убывают, однако дополнительные издержки, связанные с включением носителя знаний в процесс их трансляции другим работникам фирмы, в принципе должны быть компенсированы. Это необходимо хотя бы для того,

¹ В современной русскоязычной литературе часто используется термин «codифицируемые (неcodифицируемые) знания». Он представляется некорректным, поскольку codификация — юридический термин, означающий свод отдельных, тематически близких законов в единый кодекс. К сфере же информации и знаний относится термин *код*, т. е. система знаков, а не кодекс — система законов. Вероятно, путаница возникла в связи с английским словом «codifiable», которое и «подказало» русскую форму «codифицируемое (знание)», хотя верно — *codируемое*, т. е. выражаемое в той или иной системе знаков.

чтобы у владельца знаний возникли адекватные стимулы к участию в тех или иных формах передачи этих знаний. Поэтому сердцевина тематики рынков знаний в узком смысле слова — это формы стимулирования активного участия владельцев знаний в их распространении внутри фирмы, хотя не менее важны здесь и такие вопросы, как готовность реципиентов к восприятию знаний, стимулы такого восприятия и т. п. Очевид-

но, чем больше организация, тем важнее для нее продуманная стратегия формирования внутреннего рынка знаний, именно рынка, где решения о сделках принимаются децентрализованно, по согласию сторон.

К сожалению, жанр рецензий не позволяет далее развивать затронутые темы. Поэтому хочу только порекомендовать читателю обязательно ознакомиться с этим учебным пособием.

ЛИТЕРАТУРА

- Лейбенштайн Х. 1995. Аллокативная эффективность в сравнении с «Х-эффективностью». В сб.: Гальперин В. М. (ред.). *Теория фирмы*. СПб.: Экономическая школа; 477–506.
- Нонака И., Такеучи Х. 2003. *Компания — создатель знания*. М.: Олимп-Бизнес.
- Отчет о мировом развитии 1998. 1999. Мировой банк.
- Leibenstein H. 1966. Allocative efficiency vs. “X-efficiency”. *American Economic Review* 56 (3): 392–415.
- Nonaka I., Takeuchi H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press: Oxford.
- Polanyi M. 1966. *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul: London.
- Wilson T. D. 2002. The nonsense of «knowledge management». *Information Research* 8 (1). <http://informationr.net/ir/8-1/paper-144.html>

Статья поступила в редакцию
21 августа 2007 г.