Российский журнал менеджмента
№ 2, 2004. С. 167–172

РЕЦЕНЗИИ

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК КОНЦЕПЦИЯ И КАК ФУНКЦИЯ

Рецензия на книгу: Мильнер Б. З. *Управление знаниями.* М.: ИНФРА-М, 2003. XIV, 178 с.

В. С. КАТЬКАЛО
Факультет менеджмента СПбГУ

За свою относительно недолгую — около 100 лет — историю менеджмент как наука и как профессия не раз претерпевал существенные трансформации. Достаточно вспомнить смещения акцентов концепций управления с производственных задач на общеорганизационные проблемы и затем на человеческий фактор, смену универсализма методов управления ситуационным подходом и т. д. Однако истинная революция в менеджменте началась лишь в 1990-е гг. в связи с осознанием роли управления знаниями как основы решающих конкурентных преимуществ фирм в экономике XXI в. В долгосрочном плане с ролью концепции управления знаниями не сопоставимо влияние даже таких крайне модных на исходе минувшего столетия концепций, как всеобщее управление качеством и реинжиниринг бизнес-процессов.

Такое возвышение роли знаний и превращение их в главную производительную силу не было неожиданным. Уже более 30 лет назад многие видные мыслители второй половины XX в. (Д. Белл, П. Дракер, Е. Масуда, О. Тоффлер) определили данный процесс как один из отличительных признаков формирования постиндустриального общества. Однако переход от футуристических рассуждений об этом обществе к необходимой адаптации к его реалиям происходит гораздо быстрее и интенсивнее, чем ожидалось, что приводит к немалым сложностям в осмыслении переживаемых нами сегодня перемен. Нередко в научных и консультационных разработках на тему управления знаниями анализ сущностных изменений подменяется изучением внешних атрибутов либо подобные сдвиги неоправданно ассоциируются с ограниченной группой отраслей. К сожалению, подобными недостатками страдают очень многие как зарубежные, так и отечественные исследования феномена управления знаниями.

Рецензируемая книга одного из наиболее авторитетных российских специалистов по менеджменту Б. З. Мильнера

© В. С. Катькало, 2004

«Управление знаниями» является, напротив, ярким примером глубокого анализа сути происходящих системных перемен в современной теории и практике управления успешными фирмами. Следует подчеркнуть, что предметом данной книги не являются вопросы управления знаниями на макроуровне (из работ отечественных ученых отметим здесь известный доклад В. Л. Макарова [Макаров, 2003]) и в целом развитие так называемой «экономики знаний» трактуется в книге через образ инновационной фирмы как главного двигателя такой экономики. Особую ценность этому исследованию столь сложной и малоизведанной темы придает свойственное автору редкое умение комплексно подходить к ответам на парные вопросы «что» и «как», присущие многоликой проблематике менеджмента. При сравнительно небольшом объеме (менее 200 страниц) и компактной структуре (введение и четыре главы) книги Б. З. Мильнеру удалось убедительно аргументировать свою *концепцию* управления знаниями (главы 1 и 2) и емко охарактеризовать основные практические аспекты этой новой *функции* управления конкурентоспособными фирмами (главы 3 и 4).

Управление знаниями как концепция

Стержневым для всей книги является тезис автора о том, что будущее принадлежит наиболее новаторским, а не наиболее эффективным (с позиций текущей прибыли) компаниям и что ключевым ресурсом для успешных организаций теперь является их интеллектуальный капитал (с. ix, 23 и др.). Такое видение проблемы управления знаниями не только означает решительный переход от доминировавшего в XX в. тейлоризма к бизнес-философии более адекватной современному миру, но и позволяет серьезно продвинуться в понимании масштабов ее распространения и концептуального своеобразия.

С точки зрения методологических принципов развития теории менеджмента суждения Б. З. Мильнера созвучны взглядам тех ведущих мировых специалистов в области управления знаниями, которые рассматривают ее как неотъемлемую часть проблематики стратегического менеджмента. Позиция автора здесь предельно ясна: «Если не используются знания для достижения стратегических целей, нет никакого смысла в их накоплении и распространении, во внедрении эффективных технологий управления» (с. xiii). В схожем ключе вопросы управления знаниями трактуются во впервые опубликованных в 1990-х гг. и уже знакомых российским читателям концепциях «общества знаний» П. Дракера [Дракер, 2004], «компании, создающей знания» И. Нонаки [Нонака, Такеучи, 2003] и «обучающейся организации» П. Сенге [Сенге, 1999]. Особенностью представленной в рецензируемой книге концепции является удачный синтез этих воззрений и их развитие с учетом новейших данных.

Следует также всячески приветствовать отказ автора от зауженных трактовок управления знаниями, что позволяет ему сосредоточиться непосредственно на вопросах менеджмента и избежать преувеличения отраслевых либо технологических аспектов проблемы. С одной стороны, он уже на первых страницах книги четко указывает на то, что если поначалу областью развития и применения этой концепции считались только отрасли высоких технологий, то сегодня не может быть отраслей, производств и компаний, где бы интеллектуальный капитал не играл важной роли в производстве и управлении.

С другой стороны, Б. З. Мильнер совершенно оправданно не сводит проблему управления знаниями к повсеместному

внедрению в менеджмент информационных технологий и постоянно подчеркивает значение организационных (а не только технологических) инноваций. Данный подход автора очень актуален, поскольку приходится с грустью констатировать, что под магическое воздействие невиданных ранее и постоянно совершенствующихся возможностей современных информационных технологий подпадает значительное число авторов работ по управлению знаниями. В подобных публикациях управление знаниями de facto становится прежде всего проблемой из области информационных технологий, затем в лучшем случае вопросом из сферы организационного поведения и почти никогда не увязывается со стратегиями бизнеса. Такие искажения широко распространены в мировой профильной литературе, что вызывает обоснованное беспокойство специалистов по стратегическому управлению технологическими инновациями [Nonaka, Teece, 2001; Zack, 1999].

Разумеется, немалый интерес для читателя представляют авторские трактовки вопросов различия информации и знания, концептуальных приоритетов в изучении управления знаниями и, конечно, сути самого понятия «управление знаниями». Все это — области незавершенных дискуссий (порой весьма острых) среди как теоретиков, так и практиков менеджмента.

В рецензируемой книге информация и знание разграничены достаточно традиционным для современной управленче-ской науки образом: информация — это факты и данные, описывающие отдельную ситуацию или проблему, а знание, в широком смысле, — это понимание того, как что-то функционирует, иначе говоря, некое ноу-хау. В подкрепление своего видения проблемы автор приводит обширную цитату из работы К. Виига, «отца» термина «управление знаниями» (1986 г.). Представляется, однако, что здесь читатель вправе ожидать более развернутой аргументации позиции автора, в частности, уточнения на конкретных примерах довольно неоднозначного суждения, что граница между знаниями и информацией «нечеткая и перемещающаяся» (с. 58). Очевидно, что знание может меняться в свете новой информации, но содержательно первое четко отличается от второго пониманием взаимосвязей и поведенческих аспектов, т. е. знание зависит от контекста его формирования и развития.

Как известно, имеется и другой ракурс обсуждения концепции знания. Изначально исследователи менеджмента, в том числе стратегий фирм, исходили из представлений о знании в духе западной эпистемологии. В качестве исходной посылки принималась эксплицитная природа знания, легко кодифицируемого и передаваемого, что вело к механистическим теориям организации. Во второй половине XX в. эти упрощенные представления начали преодолеваться благодаря прежде всего концепции неявного (tacit) знания М. Поланьи, а также разработке вопросов роли знания в экономических системах и бизнес-организациях в трудах Ф. Хайека, К. Эрроу, Дж. Марча и Г. Саймона. Разграничение знания на неявное и эксплицитное оказалось особенно важным для быстро набирающего в последние годы вес подхода к стратегическому управлению на основе знаний [Тис, 2004; Когут, Зандер, 2004], в рамках которого неявное знание трактуется как ключевой стратегический ресурс фирм. Идея заключается в том, что поскольку неявное знание трудно поддается имитации и относительно немобильно, то оно может быть основой устойчивых конкурентных преимуществ. Предложенная Б. З. Мильнером концепция знания находится в русле этого наиболее передового направления научных исследований стратегий фирм.

Не случаен поэтому и выбор ресурсной теории организации в качестве общей теоретической платформы рецензируемой книги. Отметим, что в настоящее время выбор концептуального приоритета не является тривиальным решением для исследователя вопросов управления знаниями. Дело в том, что помимо ресурсной теории данная область является предметом активного изучения на основе концепций управления технологиями, экономической теории инноваций и информации, а также теории организационного обучения. Кроме того, «под зонтиком» концепции управления знаниями произошла интеграция важных результатов таких различных научных дисциплин, как экономическая наука, учет, предпринимательство, организационное поведение, философия, маркетинг, социология и стратегическое управление. На этом фоне именно ресурсная теория в силу своей междисциплинарности и других методологических особенностей оказывается наиболее приемлемой при изучении механизмов конкуренции фирм в экономике нашего времени [Катькало, 2003]. Последовательное применение этой теории позволило автору книги на единой концептуальной основе рассмотреть такие сложнейшие вопросы, как соотношение материальных и нематериальных активов в современном менеджменте, определить его основные приоритеты, выявить перспективные направления управления знаниями.

В теоретическом плане трактовка Б. З. Мильнером содержания самого понятия «управление знаниями» также очень актуальна. Ученый формулирует свое видение этого вопроса следующим образом: «Роль управления знаниями в том и состоит, чтобы индивидуальное обучение приобретало характер организационного» (с. 53). Действительно, сегодня для стратегически мыслящих менеджеров нет более важной задачи, чем создание эффективных механизмов преобразования индивидуализированных (неявных) знаний в общеорганизационные. Уместно привести известное изречение одного из руководителей компании Hewlett-Packard: «Если бы HP знала все, что в действительности составляет багаж знаний HP, то она могла бы увеличить свою производительность в три раза». Несомненно, что и для российских компаний выявление и освоение таких резервов эффективности не менее злободневно.

Управление знаниями как функция

В этом смысле еще одним отличительным достоинством книги Б. З. Мильнера среди имеющихся отечественных изданий на тему управления знаниями представляется высококвалифицированное обсуждение довольно широкого спектра соответствующих организационных механизмов. Подчеркнем, что на вопрос «как» в современной мировой литературе по управлению знаниями достигнуто заметно меньше прогресса, чем в ответе на вопрос «что». Акцент здесь больше делался на содержательные аспекты проблемы, чем на способы познания или обучения. Это не случайно: впервые теория менеджмента столкнулась с необходимостью познать механизмы непознанного, не говоря уже о том, что многие интересные феномены (нематериальные активы), изучаемые концепцией управления знаниями, могут так и остаться количественно неизмеримыми.

Поэтому очень важно, что более половины объема рецензируемой книги посвящено именно функции и организационным формам управления знаниями. При обсуждении функции управления знаниями Б. З. Мильнер рассматривает вопросы приобретения, усвоения и передачи знаний. Довольно подробно изучены способы получения новых знаний,

программы управления знаниями и пути их передачи. В очередной раз здесь проводится мысль, что даже самые передовые информационные технологии есть лишь важный инструмент, подспорье, но не заменитель управленческих решений, причем самого высокого уровня, требуемых для создания эффективной внутрифирменной системы управления знаниями.

Заключительная глава книги посвящена «организациям знаний». В этой части книги сосредоточены материалы и суждения автора, весьма ценные не только для научных работников и консультантов по управлению, но и любого профессионального менеджера. Рассматриваются, например, квалификационные требования и функциональные обязанности Директора по управлению знаниями — эта должность активно вводится с середины 1990-х гг. в компаниях (особенно крупных) США и Европы, но пока по-прежнему в диковинку для России. Разумеется, переход к управлению знаниями требует гораздо более масштабных структурных изменений в компании, чем простое обновление штатного расписания. Но при всем многообразии конкретных организационных решений (их выбор зависит от особенностей целей той или иной компании) их общий вектор неизменен: создание атмосферы творчества, предполагающей эффективный баланс между централизацией и децентрализацией. Автор книги показывает, что прогрессивные организационные формы позволяют сохранять в компаниях информацию, совершенствовать обмен знаниями, избегать дублирования действий и источников информации. Читатель узнает, в частности, как уже давно привычные в мировом бизнесе управленческие формы — сетевые и виртуальные организации, консорциумы и стратегические альянсы — могут успешно применяться и при управлении знаниями.

Однако книга нас знакомит и с новейшими организационными формами управления знаниями: новаторскими коллективами (командами), обучающимися и интеллектуальными организациями. Большим преимуществом автора является проникновение в детали внутренних механизмов этих структур, находящихся сегодня на переднем крае организационного проектирования фирм, конкурентоспособных на мировых рынках. Между тем за рамками обсуждения остался ряд актуальных вопросов функционирования таких структур. Например, почти не уделено внимания проблемам управления интеграцией знаний при взаимодействии между командами внутри компании. Ведь даже если мы трактуем модульную иерархическую организацию как иерархию, способствующую интеграции знаний, по-прежнему команды, находящиеся ближе к заключительной стадии интеграции знаний, не могут легко получить доступ к знаниям, интегрируемым командами, расположенными на начальных стадиях этого процесса. Наиболее очевидное решение проблемы — объединение в команду по разработке нового продукта всех руководителей отдельных функций — далеко не всегда обеспечивает необходимый доступ к багажу знаний каждого функционального отдела.

Можно высказать автору и ряд других пожеланий. Так, нуждаются в более подробном рассмотрении вопросы управления качественно новым типом рабочей силы, характерным для постиндустриального общества и обозначаемым в английском языке как knowledge workers (здесь пока нет общепринятого русского аналога, у Б. З. Мильнера — это «работники по знаниям»). Особенно остра (в теории и практике менеджмента) проблема повышения производительности труда и мотивации подобных работников. Кроме того, книге пока заметно не хватает

анализа кейсов по опыту управления знаниями зарубежными и российскими (пусть это пока и единичные случаи) компаниями.

Сказанное не снижает, однако, высокой оценки рецензируемой книги. В ней впервые в отечественной литературе управление знаниями исследовано комплексно (как концепция и как функция) и в русле мировых тенденций менеджмента. Б. З. Мильнер уже не раз брался за разработку аналитически наиболее сложных вопросов современного менеджмента: вслед за рецензируемой книгой вышло в свет четвертое издание его учебника «Теория организации» [Мильнер, 2004], фактически в два раза превышающее по объему (не только страниц, но и знаний) его первое издание 1998 г. Будем и сейчас с нетерпением ожидать столь же плодотворного дальнейшего исследования ученым проблем управления знаниями, успешное овладение теорией и практикой которого является залогом конкурентоспособности организаций XXI века.

ЛИТЕРАТУРА

Дракер П. Ф. 2004. Новое общество организаций. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (1): 96–112.

Катькало В. С. 2003. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (3): 3–17.

Когут Б., Зандер У. 2004. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии. *Российский журнал менеджмента* **2** (1): 121–140.

Макаров В. Л. 2003. Экономика знаний: уроки для России. *Экономическая наука современной России* (Экспресс-выпуск) (1): 5–30.

Мильнер Б. З. 2004. *Теория организации*. М.: ИНФРА-М.

Нонака И., Такеучи Х. 2003. *Компания — создатель знания*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».

Сенге П. 1999. *Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».

Тис Д. Дж. 2004. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы. *Российский журнал менеджмента* **2** (1): 95–120.

Nonaka I., Teece D. J. (eds). 2001. *Managing Industrial Knowledge*. Sage Publications: London.

Zack M. H. (ed.) 1999. *Knowledge and Strategy*. Butterworth-Heinemann: Boston.

Статья поступила в редакцию 28 мая 2004 г.