**Как знания способствуют развитию бизнеса**

Борис Захарович Мильнер, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики РАН, заведующий кафедрой организации и управления Государственного университета управления.

Необработанная бессистемная информация ценится дешево и не обладает большой практической пользой. Управление знаниями придает ценность информации с помощью ее фильтрации, синтеза и обобщения, что приводит к выявлению скрытых ресурсов роста бизнеса.

Научный и информационный потенциал стал главным индикатором современного уровня социально-экономического развития. Этим и обусловлено особое внимание к науке и знаниям во всем мире. Вместе с тем научно-образовательный, информационный и интеллектуальный потенциал, на котором только и могут базироваться высокие технологии XXI века во всех сферах жизни общества, невозможно создать в короткий срок, даже располагая значительным капиталом.

Наиболее перспективные теоретические разработки связаны в последние годы с решающим значением знаний для развития организаций, деятельность которых во все большей степени зависит от накопления и анализа информации, обучения персонала и усвоения новшеств. Многочисленные и разномасштабные обследования предприятий показывают, что материальные активы образуют лишь видимую, относительно небольшую часть достояния предприятий, их рыночной стоимости. Например, суммарная рыночная капитализация 500 компаний, показатели которых используются при расчете сводного индекса Standard and Poor's 500, в конце 2005 г. оценивалась в 4,6 трлн. долл., хотя их материальные активы «весили» лишь 1,2 трлн. долл. В тот же период соотношение рыночной и балансовой стоимости всех компаний, по которым вычисляется индекс Dow Jones, составило 5,3. У многих высокотехнологичных фирм оно даже превышало 10.

«Незримое» достояние предприятий составляют интеллектуальные активы, способные приносить и приносящие компаниям реальные дивиденды. Это патенты и авторские права, знания и профессиональные качества сотрудников, торговые марки, клиентская база, сеть надежных поставщиков и партнеров, культура внедрения нововведений, корпоративная память и базы данных, качество рабочих процессов и т.п.

Организуя работу со знаниями, необходимо провести их дифференциацию. Знания, устанавливающие цель, отвечают на вопрос «зачем?» и используются для определения возможностей формирования целей и ценностей. Систематические знания представляют собой ответ на вопрос «что?» и применяются для анализа причин и синтезирования новых методов и альтернатив. Прагматичные знания отвечают на вопрос «как?», используются в процессах принятия решений и являются фактическими знаниями. Автоматические знания применяются при выполнении заданий автоматически, без осознанного обоснования. Большая часть таких знаний является подсознательной. Выделяют три основных типа знаний. «Укоренившиеся знания» проявляются только в их влиянии на поведение. «Выраженные знания» могут быть сформированы на основании поведения. «Точные знания» являются знаниями, которые сформулированы.

В условиях ускоренных изменений в технике и экономике производства, конкурентной борьбе, информационных технологиях и методах управления необходимо понимание механизмов овладения знаниями, использования интеллектуальных, нематериальных активов. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций и позволяют находить решения технических, экономических и организационно-управленческих проблем, как текущих, так и перспективных. Управление знаниями становится важным инструментом деятельности организаций. К тому же управленческие решения принимаются более быстро и обоснованно, укрепляется сотрудничество с помощью самоорганизующихся групп. Знания о потребителях повышают степень результативности отношений с ними, а знания, полученные совместно с потребителем, открывают дорогу для внедрения нововведений, товаров и услуг более высокого качества. Обучающиеся организации становятся действенной формой управления постоянными изменениями. Именно названные условия дают новые импульсы развитию научных исследований и технических разработок, маркетинга и формированию долгосрочной стратегии компаний.

Многие компании готовы инвестировать капитал в образование, инфраструктурные и организационные изменения, не требуя моментальной отдачи от подобных инвестиций. Они убеждены, что будущая способность удовлетворить потребности клиента в новых, улучшенных продуктах (и обеспечить выживание фирмы) основана на подобных инициативах. Признавая знания капиталом, они убеждены, что цена, которую надо будет заплатить за нежелание управлять знаниями, может оказаться недопустимо высокой.

Растущая доля стоимости продукции и услуг приходится на знания, которые их создают, и знания, которые в них содержатся. Программное обеспечение, например, представляет собой наиболее яркий пример нового вида продукта, характеризуемого как «застывшие знания», в противоположность традиционным промышленным товарам, называемым «застывшими ресурсами». Знания составляют все большую часть себестоимости и цены многих традиционных товаров. Например, автомобили, посудомоечные машины, телефоны и т.п. стали «продуктами знаний» с постоянно увеличивающимися инвестициями в электронные «мозги», обеспечивающие их работу. Рост сферы услуг способствует сдвигу стоимости бизнеса в сторону знаний, а не «застывших ресурсов». Все в большей мере успех компании зависит от всестороннего знания запросов потребителей и уровня предлагаемых им специализированных услуг.

Знания представляют собой ценный ресурс, который многие организации во все большей степени создают, продают и приобретают. Предприятиям приходится решать сложные задачи, которые заставляют их развивать передовые знания и максимально успешно использовать их, что продиктовано рядом условий:

быстрое, непредсказуемое изменение рыночного спроса предполагает, что компании должны научиться адаптироваться к внешней среде и заниматься обучением на постоянной основе;

глобальная конкуренция требует такого уровня эффективности и новаторства, который может быть обеспечен только при наиболее полном использовании знаний;

современные информационные технологии сделали возможным вовлечение в хозяйственный оборот небольших сегментов рынка и индивидуальных потребителей, создавая жесткую конкурентную среду для удовлетворения специфических запросов потребителя.

Конечно, организации в своей работе всегда опирались на знания того, что делать и как делать, но часто считали это само собой разумеющимся. Возрастают экономическое значение знаний и их основополагающая роль для корпорационного выживания. Питер Друкер ввел термин «работник по знаниям» и охарактеризовал знания как «единственное устойчивое конкурентное преимущество».

Несмотря на то что точный денежный эквивалент стоимости знаний в организации не может быть рассчитан, существуют некоторые критерии измерения их экономического значения. Разница между рыночной стоимостью компании и стоимостью ее материальных активов является одним из показателей стоимости нематериальных активов, большинство из которых представляют собой организационные знания. Только от 6 до 30% стоимости компании приходится на активы, упоминаемые в традиционных балансовых отчетах; остальное — нематериальные активы. Вследствие этого 50% инвестиций производственных компаний приходится на нематериальные сферы, такие, как научные исследования и разработки, обучение и др. Многие крупные компании затрачивают на заработную плату большие средства, чем на другие статьи расходов, и платят определенным сотрудникам гораздо больше, чем остальным. Что же приобретает компания, неся такие высокие расходы? Профессиональный опыт и знания, которые вырабатывают эмпирические правила, формируют суждения и направляют поиск моделей и смысловых решений.

Управление знаниями имеет две основные задачи. Первая задача — повышение эффективности, использование знаний для роста производительности путем увеличения быстродействия или снижения затрат. Вторая — выдвижение инноваций, создание новых продуктов и услуг, новых предприятий и бизнес-процессов. Первая задача получила название «сделай, как надо» или «знания для применения», а вторая — «придумай сам» или «знания для исследования».

Задача «сделай, как надо» делает акцент в основном на том, чтобы знания систематизировались и передавались. Она подразумевает создание технологической инфраструктуры для передачи определенных знаний. При этом принимаются во внимание такие процессы и проблемы, как разработка методов получения и группирования знаний, предоставление возможностей и поощрение обмена знаниями, работа с другими культурными и организационными факторами, которые могут влиять на обмен и использование знаний. Хранилища знаний, научные базы данных и программы управления активами знаний, такими, как патенты, обычно попадают в категорию «сделай, как надо». Они способствуют росту производительности путем сокращения времени, затрачиваемого на поиск знаний, исключения дублирования действий и поиска новых возможностей использования существующих знаний.

Задача «придумай сам» (поощряющая создание новых знаний) предполагает другой подход. Нельзя гарантировать внедрение нововведения и исследования будут иметь невысокую ценность, если вы заранее знаете, что будет обнаружено. Тем не менее вероятность внедрения нововведений может быть увеличена, если создать условия для совместной работы людей, поощряя творческий риск. Совместное использование инновационных знаний часто подразумевает обмен сложной информацией между людьми, долгое время работающими вместе. Любой обмен знаниями может привести к инновациям. Делая существующие знания широко доступными в организации, можно прийти как к инновациям, так и к повторениям — отдельные личности, впервые получившие доступ к существующим знаниям, могут создать новые комбинации идей.

Большинство теоретиков и практиков в области знаний считают, что знания, ориентированные на инновации, имеют большую перспективную стоимость, чем знания, Преуспевающие компании предпочитают концентрировать усилия на том, что они делают лучше всех, чем на поиске нового продукта или новых методов его получения. Для создания будущего потенциала организации необходимо ориентироваться не только на решение текущих проблем и получение краткосрочной прибыли. Исследователи управления знаниями, ссылаясь на материалы опросов, отмечают, что 42% корпоративных знаний «заперты» в головах сотрудников и лишь 24% существуют в виде бумажных документов. Обращается внимание и на то, что суммарные потери 500 ведущих компаний США из-за неэффективного управления знаниями составляют 12 млрд. долл. в год.

Особое значение имеет подход к управлению знаниями, который уравновешивает и интегрирует организационные, человеческие и технологические компоненты знаний. Игнорирование элементов человеческого фактора, производственного процесса и технологий порождает различного рода ошибки и провалы.

Культура является важнейшей проблемой в сфере знаний, поскольку человеческий фактор (т.е. поведение, ценности, уровень связей или изолированности внутри организации) определяет уровень управления знаниями. Любая инициатива, пренебрегающая данным фактором, вполне вероятно, окажется неосуществимой. Человеческие отношения и доверие некоторые исследователи называют «социальным капиталом». Доверие, определяемое как «ожидаемая взаимность», дает уверенность в том, что усилия, направленные на помощь другим, будут признаны и оплачены. Доверие позволяет снижать операционные затраты и является основой экономического роста. Когда доверие теряется, его трудно восстановить.

Время, проведенное вместе, укрепляет доверие и помогает людям развивать сплоченность, что необходимо для создания социального капитала. Единый язык общения и общее понимание содержания и направления деятельности позволяют людям работать вместе. Какая-то часть этой общности может быть обеспечена руководством и глубинными корпоративными убеждениями, но сплоченность людей зависит от непосредственно разделяемых ими мыслей и опыта. Здоровая среда обмена знаниями принимает все ошибки и учится на них, вместо того чтобы наказывать за них или скрывать их. Культура, в основе которой лежит страх, не поощряет ни творчество, ни сотрудничество.

Какие процессы позволяют создавать возможность распространения и использования знаний? Поскольку доступность информации (особенно в больших организациях) является главной проблемой, совершенствование процесса доступа к знаниям и их распространения является целью многих проектов. Несмотря на то что доступность информации подразумевает необходимость стандартного подхода к знанию, слишком близкая похожесть несет угрозу нестандартному знанию. С другой стороны, ценность знания часто заключена в его специфическом содержании и особой точке зрения. Чтобы сохранить эффективность управления знаниями, процессы управления должны быть гибкими и способными уравновешивать эти противоположности.

Существенное расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря информационной революции, меняет саму природу отношений между специалистом и непрофессионалом, между организацией и работником, между источником и получателем благ. Знания исключают статичность и однонаправленность, поскольку создают основу для непрерывного обмена информацией с участием как ее создателей, так и пользователей. Базовое образование, профессионально-техническая подготовка и квалификация, повышение уровня профессиональных навыков и знаний в соответствии с потребностями рынка труда, а также поддержка развития новаторского мышления имеют важное значение для экономического и технического прогресса в процессе создания информационного общества, основанного на знаниях.

Следует специально выделить так называемые организационные знания, на которых основаны способности организации к изменениям с целью выживания и развития. Организационные знания развиваются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают спектр принципов, правил, методов и навыков, обеспечивающих деловую активность организации и ее кадровый потенциал. Структура организационных знаний включает практические, теоретические, стратегические, коммерческие и производственные знания. Они составляют интеллект организации, основанный на информационных технологиях, технологиях принятия решений и скорости восприятия нововведений. Организация собирает информацию, выстраивает умозаключения и генерирует новые знания с целью повышения качества выпускаемых изделий и удовлетворения запросов потребителя.

В результате использования новых информационных и телекоммуникационных технологий скачкообразно повысился уровень взаимосвязей в рыночной среде. Резко «сжалось» время удовлетворения любых общественных потребностей. Научно-технический прогресс стал реальной движущей силой развития производства, в крупных масштабах нарастают инвестиции в наукоемкие отрасли. Происходит интеграция материального и нематериального производства, поскольку высокие технологии во все большей степени распространяются в сфере услуг, а материальная сфера, в свою очередь, является крупнейшим потребителем специализированных услуг. Лавинообразно расширяется электронная коммерция — договорные отношения (купля-продажа, поставки, соглашения, факторинг, лизинг, инвестиционные контракты, банковские услуги и др.), осуществляемые только в электронной форме, без посредства бумажных носителей. Новые стратегии корпораций (деловое партнерство и кооперация) нередко вытесняют ожесточенную конкуренцию.

Таким образом, под влиянием этих и других факторов в управлении происходят новые, нередко революционные изменения. В разных масштабах и модификациях рождаются горизонтальные структуры, сетевые организации, «внутренние рынки» корпораций, виртуальные системы. Значительно возрастают требования к профессиональной подготовке и роли руководителей, их поведению, умениям и интеллектуальному потенциалу. В этих условиях овладение знаниями, их распределение и использование становятся главным источником и ключевым фактором развития материального и нематериального производства, обеспечения устойчивого экономического роста.

На знаниях базируются хозяйственные и управленческие отношения, выявляются предпочтения хозяйствующих субъектов, происходит обмен и поставляется информация на рынки. Отсутствие информации приводит к краху рынков и препятствует их созданию. Вот почему обеспечение приспособляемости управления знаниями к новым условиям является одной из важных задач современного руководителя. Источниками мобильности становятся способность к перемене профессии, культурной и общественной среды, образование и пожизненное обучение индивида. На первый план выходит использование образовательных технологий, например, с помощью дистанционного обучения.

В последние годы в ряде индустриально развитых стран осуществлялись программы управления знаниями в компаниях разного масштаба и разных отраслей экономики. Результаты осуществления этих программ, реализация функции управления знаниями открывают новые возможности для повышения эффективности производства и удовлетворения динамично меняющегося потребительского спроса. Об этом, в частности, свидетельствуют данные социологических опросов. Подобный опрос, проводившийся в США в журналом Management Review и исследовательской организацией АМА Research, показал, что более 1/3 американских компаний осуществляют программы управления знаниями. Обследованием было охвачено 1626 управляющих компаниями. Результативность программ по отдельным элементам управления знаниями отражена в табл. 1.

Таблица 1. Основные элементы управления знаниями

|  |  |
| --- | --- |
| Сущность мероприятий по управлению знаниями | Доля компаний с позитивными результатами, % |
| Управление интеллектуальным капиталом (авторскими правами, патентами, лицензиями, использование дохода и др.) | 38 |
| Выявление, организация и распространение имеющейся в компании информации и реальных знаний | 72 |
| Создание рабочего климата для распространения и передачи знаний | 75 |
| Передача в компанию знаний от акционеров для создания инновационной корпоративной стратегии | 47 |

О влиянии, которое оказали программы управления знаниями на основные показатели деятельности компаний, свидетельствуют данные табл. 2.

Таблица 2. Цели и результаты программ управления знаниями

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Доля компаний с позитивными результатами, % |
| Рост удовлетворенности потребителей | 78 |
| Повышение удовлетворенности сотрудников | 60 |
| Инновации в производстве и сервисе | 59 |
| Повышение уровня рентабельности | 56 |
| Повышение уровня годового дохода | 52 |
| Помощь потребителей в достижении позитивных результатов | 45 |
| Сокращение текучести кадров | 37 |
| Снижение потребительских цен | 36 |
| Ускорение выхода на рынок | 30 |

Центральная задача функции управления знаниями состоит в том, чтобы выявлять и дополнительно использовать ресурсы, имеющиеся в организации, путем постоянного поиска передового опыта. Организации обычно используют такие виды знаний, как профессиональные знания и практический опыт работников, творческие решения и др. Чтобы стать компанией, основанной на знаниях, организация должна создать «спираль знаний», где неизвестные (неявные) знания должны быть выявлены и распространены, чтобы стать частью индивидуализированной базы знаний каждого работника. Спираль возобновляется всякий раз для подъема на новый уровень, расширяя базу знаний, применимых к разным областям организации. Важную роль в этом играют современные информационные технологии. Отметим, что в отличие от информационного управления управление знаниями направлено на придание дополнительной ценности информации с помощью ее фильтрации, синтеза, обобщения и представления в необходимом виде. Этому должны содействовать открытость управления и доверие.

Способность организации воспринимать знания, распространять их и действовать согласованно на основе этих знаний определяет ее способность обучаться. В последние десятилетия широкое распространение в мире получили концепция и практика непрерывного образования как комплекс мер, дающий возможность человеку учиться на протяжении жизни по принципу «ценно образование в любом месте, в любое время и любого содержания». Признано, что целесообразным является распределение образовательных ресурсов индивида в течение всей жизни, а не их концентрация в строго определенный период. Это предполагает формирование системы непрерывного образования с учетом самообучения при консультационно-методической поддержке (организация сети открытых университетов, дистанционного обучения и др.).

Обобщение опыта управления знаниями, его всесторонний анализ, выявление возможностей использования новых организационных моделей и методов с учетом конкретных ситуаций и особенностей хозяйствующих субъектов становятся одними из ключевых задач организации и управления.