

11-09



ПОЛНЫЙ КУРС

**MBA**

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова

# Управление ЗНАНИЯМИ

Как превратить знания в капитал

ЭКСМО



ПОЛНЫЙ КУРС

**МВА**

А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова

# Управление ЗНАНИЯМИ

---

Как превратить знания в капитал

330.1

330.14

УДК 33(07)  
ББК 65.я73  
Г 12

Г-199

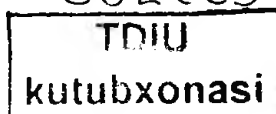
*Серия «Полный курс MBA» подготовлена издательством «Эксмо»  
совместно с Московской международной высшей школой бизнеса  
«МИРБИС» (Институт)*

Об авторах:

Гапоненко Александр Лукич — доктор экономических наук,  
профессор, заслуженный деятель науки РФ,  
заведующий кафедрой менеджмента Российской академии  
государственной службы при Президенте РФ

Орлова Тамара Михайловна — доктор экономических наук,  
профессор кафедры менеджмента Российской академии  
государственной службы при Президенте РФ

832 703



ОНТИ

**Гапоненко А. Л., Орлова Т. М.**

Г 12 Управление знаниями. Как превратить знания в капитал /  
А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. — М. : Эксмо, 2008. — 400 с. — (Пол-  
ный курс MBA).

ISBN 978-5-699-26534-3

Впервые в отечественной учебной литературе рассматриваются процессы, связанные с управлением знаниями, а также особенности экономики, основанной на знаниях. Раскрываются методы выявления, сохранения и эффективного использования знаний, дается классификация знаний, анализируются их экономические свойства.

Подробно освещаются такие темы, как интеллектуальный капитал организации; организационная культура, ориентированная на обмен знаниями; информационный и коммуникационный менеджмент; формирование обучающейся организации.

Главы учебника дополнены практическими кейсами, которые отражают картину современной практики управления знаниями как за рубежом, так и в нашей стране.

Для слушателей программ MBA, преподавателей, аспирантов, студентов экономических специальностей, а также для тех, кого интересуют проблемы современного бизнеса и развития экономики, основанной на знаниях.

УДК 33(07)  
ББК 65.я73

ISBN 978-5-699-26534-3

© ООО «Издательство «Эксмо», 2008

# Содержание

|  |            |
|--|------------|
| <b>Вместо предисловия.....</b>   | <b>5</b>   |
| <b>Часть I. ЭКОНОМИКА, ОСНОВАННАЯ НА ЗНАНИЯХ.....</b>  | <b>9</b>   |
| <b>Глава 1. Формирование и развитие экономики, основанной на знаниях .....</b>                   | <b>9</b>   |
| 1.1. Экономика, основанная на знаниях: сущность и условия развития .....                         | 11         |
| 1.2. Социальный капитал.....   | 35         |
| 1.3. Роль государства в формировании и развитии экономики, основанной на знаниях.....            | 53         |
| 1.4. Оценка экономики, основанной на знаниях.....  | 77         |
| <b>Глава 2. Интеллектуальный капитал.....</b>  | <b>89</b>  |
| 2.1. Сущность интеллектуального капитала.....  | 91         |
| 2.2. Нематериальные активы и интеллектуальная собственность организации.....                     | 111        |
| 2.3. Оценка интеллектуального капитала.....  | 127        |
| 2.4. Интеллектуальный капитал как объект инвестиций.....   | 140        |
| 2.5. Факторы конкурентоспособности, основанные на использовании интеллектуального капитала ..... | 156        |
| <b>Часть II. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ.....</b>  | <b>177</b> |
| <b>Глава 3. Теоретические основы управления знаниями .....</b>                                   | <b>177</b> |
| 3.1. Знания и управление знаниями .....  | 179        |
| 3.2. Виды знаний.....  | 196        |
| 3.3. Цели, задачи и функции управления знаниями.....   | 208        |
| 3.4. Стратегии управления знаниями .....   | 220        |
| 3.5. Организационные формы управления знаниями.....  | 232        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Глава 4. Технологии управления знаниями.....</b>                 | <b>255</b> |
| 4.1. Информационные технологии.....                                 | 257        |
| 4.2. Коммуникативные технологии управления знаниями.....            | 276        |
| 4.3. Маркетинговые технологии управления знаниями.....              | 299        |
| 4.4. Репутационный менеджмент .....                                 | 320        |
| 4.5. Организационная культура, ориентированная на знания .....      | 336        |
| 4.6. Формирование лидерства в интеллектуальной<br>организации ..... | 355        |
| 4.7. Обучающаяся организация.....                                   | 372        |
| <b>Литература.....</b>  | <b>389</b> |

## Вместо предисловия

Человек — это истина мира, венец.  
Знает это не каждый, а только мудрец.


*О. Хайям*

На протяжении всей истории человечества знания были важным фактором его интеллектуального и экономического развития. Однако именно в последние годы знания становятся «пропуском в лидеры» для стран, регионов и организаций. Многие компании в поисках новых конкурентных преимуществ все чаще обращают свой взор на знания. Изменяются факторы развития экономики стран и регионов. Все большее значение среди них приобретают факторы инноваций и распространения новых знаний. Рынок знаний постепенно начинает играть главную роль, опережая в развитии рынок материальных товаров.

Экономика как наука все меньше изучает отношения между людьми в процессе производства и потребления вещественных товаров, становясь экономикой знаний, в фокусе которой — особенности производства и потребления знаний в полезной деятельности людей. Изменения происходят и в науке управления. Она переключается с производственного процесса на другие, которые имеют прямое отношение к знаниям: инновационный процесс, хранение знаний в электронных системах и их дальнейшее использование, обмен знаниями, обучение персонала, формирование бренда и имиджа компании и др.

Как эффективно управлять знаниями? Ответ на этот вопрос заботит не только ученых и менеджеров передовых компаний, но и широкую общественность, активно участвующую в процессах, овладевающую инструментами, с помощью которых знания создаются, распространяются и используются.

Новые закономерности и тенденции требуют теоретического осмысления и соответствующего учета в современной управленческой практике. Не случайно в последние годы появилось множество научной литературы, в которой рассматриваются вопросы управления знаниями. Среди первых отечественных публикаций, посвященных вопросам управления знаниями и экономике, основанной на знаниях, — работы С. М. Климова «Интеллектуальные



ресурсы организации» и «Интеллектуальные ресурсы общества». В 2003 г. коллектив авторов Российской академии государственной службы при Президенте РФ представил книгу «Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации». В том же году выходят первая в России монография «Управление знаниями» Б. З. Мильнера, фундаментальная работа А. Н. Козырева и В. Л. Макарова «Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности», а также учебное пособие «Экономика знаний», подготовленное петербургскими учеными В. В. Глуховым, С. Б. Коробко и Т. В. Марининой. Существенную помощь в исследовании темы знаний оказал ежегодный доклад Программы развития ООН о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации (2004). Заметный вклад не только в отечественную, но и в мировую науку внесла книга Г. Б. Клейнера и В. Л. Макарова «Микроэкономика знаний», вышедшая в 2007 г.

Настоящее издание — один из первых отечественных учебников, раскрывающих методы управления знаниями. Значительное место отведено понятию «экономика, основанная на знаниях». Без его уяснения невозможно рассматривать вопросы прикладного характера: классификацию знаний, экономические свойства знаний, формирование и использование интеллектуального капитала, а также факторы и предпосылки развития экономики, основанной на знаниях.

Один из разделов книги посвящен интеллектуальному капиталу. Понятие интеллектуального капитала как капитализированного знания позволяет перейти к экономической оценке знаний, которыми располагает организация. К важнейшим задачам управления знаниями в организации относится использование интеллектуального капитала в целях повышения конкурентоспособности.

Управление знаниями предполагает интеграцию различных управленческих концепций. Это и информационный менеджмент (какие информационные системы следует внедрять в конкретной организации), и коммуникационный менеджмент (как, по поводу чего и какими средствами следует поддерживать коммуникацию между сотрудниками, а также между сотрудниками и внешней средой), и управление интеллектуальной собственностью (в том числе патентами и лицензиями, которыми обладает организация), и современные формы организации (управленческие команды, сообщества профессионалов, оболочечные корпорации, стратегические альянсы). Все это нашло свое отражение в соответствующих главах учебника.

Настоящее издание подготовлено для МВА. Программы МВА отличаются от программ высшей школы тем, что быстрее улавливают современные тенденции развития теории и практики менеджмента. Практически все главы расширены за счет специальных



информационных врезок, своеобразных кейсов: они раскрывают картину современной практики управления знаниями как за рубежом, так и в нашей стране.

Направленность учебника на МВА вовсе не исключает его использования студентами экономических специальностей, обучающихся в рамках курсов «Стратегическое управление» и «Инновационный менеджмент». Пока что управление знаниями в качестве самостоятельной учебной дисциплины не входит в образовательные стандарты высшей школы. Однако недалек тот час, когда теория экономики, основанной на знаниях, а также технологии воспроизводства интеллектуального капитала и управления знаниями станут обязательной частью учебных программ в российских высших образовательных учреждениях.

Управление знаниями — молодая дисциплина. Не все термины и понятия, используемые в настоящем издании, трактуются однозначно. Это требует от читателя критического подхода к тексту, изучаемым темам и предполагает самостоятельное изучение дополнительных источников.

Чем книга, которую вы держите в руках, отличается от других книг, рассматривающих проблемы управления знаниями? Авторское понимание задач управления знаниями основывается на интуитивистском подходе. В отличие от технологического (в котором знания рассматриваются преимущественно как точная информация по данной проблеме, обработанная с помощью вычислительной техники), этот подход базируется на убеждении, что истинные носители знаний — люди. Основной задачей современной организации становится выявление, сохранение и эффективное использование знаний людей. Иными словами, в качестве объекта управления знаниями выступают не столько документы или таблицы-классификаторы, сколько люди и отношения между ними. Отсюда значительная часть методов, используемых в управлении знаниями, базируется на достижениях не только в области информационных технологий, но и в менеджменте, психологии, социологии, культурологии. На первый план выходят организационная культура, ориентированная на обмен знаниями; формирование лидерства; коммуникативные и имиджевые технологии и т. д.

Мы признательны всем тем, кто прямо или косвенно имел отношение к исследованиям, положенным в основу настоящего издания. Прежде всего мы благодарим наших коллег — преподавателей кафедры менеджмента Российской академии государственной службы при Президенте РФ, особенно основателя кафедры и ее безусловного авторитета Рэма Александровича Белоусова. Его личный пример самоотверженности, работоспособности и научного долголетия помог нам довести начатое дело до конца.





Мы благодарны признанным специалистам в сфере экономики знания и управления знаниями: Георгию Борисовичу Клейнеру, Валерию Леонидовичу Макарову, Олегу Николаевичу Мельникову, Борису Захаровичу Мильнеру. Общение с ними помогло существенно прояснить суть многих проблем. Особые слова благодарности Станиславу Леонидовичу Савину, ректору Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС, за постоянную поддержку, а также возможность реализовать курс «Управление знаниями» в стенах этого образовательного учреждения.

Мы также благодарны нашим ученикам, аспирантам, которые сделали управление знаниями сначала темой своих диссертационных исследований, а затем стали внедрять в своих организациях отдельные элементы управления знаниями. Это Владимир Владимирович Балакшин (ССТР), Дмитрий Владимирович Александров (кондитерская фабрика «Русский шоколад»), Сергей Владимирович Тишкин (финансово-промышленная группа «Технологии энергосбережения»), Александр Олегович Захаров (МЖК «Росинка»), Олег Геннадьевич и Марина Евгеньевна Аванесовы («Омела холдинг»), Александр Аркадьевич Заранкин («Квартстрой»), Владимир Гаврилович Старовойтов (муниципальное образование «Киржачский район») и многие другие. Отдельное спасибо Оганесу Ваганяну, первому читателю рукописи, за замечания и помощь в ее подготовке.

При подготовке рукописи к изданию мы получили неоценимую поддержку от руководителя группы бизнес-литературы издательства «Эксмо» Марины Владиславовны Трушковой.

Наконец мы хотим поблагодарить за терпение и понимание наших близких — Маргариту Коняеву и Аркадия Виницкого, которые со страхом ждут следующих аналогичных проектов.

А. Гапоненко,  
Т. Орлова

Май, 2008 г.



ЧАСТЬ I

# ЭКОНОМИКА, ОСНОВАННАЯ НА ЗНАНИЯХ

ГЛАВА 1

## **Формирование и развитие экономики, основанной на знаниях**



## **1.1. Экономика, основанная на знаниях: сущность и условия развития**

- Экономика, основанная на знаниях: что это такое.
- Информационные ресурсы.
- Секторы производства: первичный, вторичный и третичный.
- Воспроизводство.
- Фирмы.
- Образование.

Будущее принадлежит тем, кто работает не руками, а головой.

*Ф. Бэкон*

### **Экономика, основанная на знаниях: что это такое**

Человечество вступает в эру знаний. Исследователи по-разному именуют новую стадию развития. Э. Тоффлер, например, называет ее эрой информации. Известны и другие названия — цифровая эра, золотая эра, эра парадоксов, постэкономическая эра. Журнал «Экономист» обозначил ее эрой знаний. В научных публикациях используется еще один термин — «экономика, основанная на знаниях», или «экономика знаний». Если рассматриваются не только экономические, но и социальные последствия нового периода развития, то в публикациях используется термин «общество знаний». Именно эти термины получили наибольшее распространение в отчетах авторитетных международных институтов, таких как Всемирный банк, ООН, ЮНЕСКО.

Название современного периода социально-экономического развития, в который вступает человечество, в конечном счете несущественно. Важно другое: в современном мире действуют новые тенденции, одна из которых — превращение знания в ключевой ресурс развития, глобализация конкуренции, основанной на создании наукоемких и знаниеемких продуктов и услуг.



## ОБЩЕСТВО, ОСНОВАННОЕ НА ЗНАНИЯХ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ

На первой сессии Генеральной Ассамблеи ООН в 1946 г. была принята Резолюция 59(1), которая гласит, что «свобода информации является основным правом человека и... представляет собой критерий всех видов свободы, защите которых Объединенные Нации себя посвятили». Этот принцип провозглашается в ст. 19 Всеобщей декларации прав человека 1948 г.: «Каждый человек имеет право на свободу убеждений и на свободное выражение их; это право включает свободу беспрепятственно придерживаться своих убеждений и свободу искать, получать и распространять информацию и идеи любыми способами и независимо от государственных границ».

Свобода выражения мнений включает в себя уважение свободы, необходимой для научных исследований и творческой деятельности, которая провозглашена в ст. 15 Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах 1966 г. Дело в том, что для создания подлинного общества знания невозможно ограничиться лишь свободой передачи информации. Необходимо обмениваться информацией, сопоставлять, критиковать, оценивать и осмысливать информацию при помощи научного и философского поиска для того, чтобы каждый человек был способен производить новые знания на основе информационных потоков.

Концепция общества знания, за которую выступает ООН, не ограничена только доступом к технологиям и науке. До тех пор, пока люди во всех странах не смогут критически оценивать информацию, анализировать ее, сортировать и включать элементы, их интересующие, в собственную базу знаний, информация будет представлять собой массу неопределенных данных. Люди должны научиться ею владеть, чтобы она не владела ими. ЮНЕСКО отмечает, что концепция общества знания «должна рассматриваться как многообразное изменяющееся общество, открытое демократическому выбору». «Наш подход основан на четырех важнейших принципах, которые лежат в основе задач и целей нашей Организации, — подчеркивает генеральный директор ЮНЕСКО К. Мацуура, — свобода слова, равный доступ к образованию, всеобщий и универсальный доступ к информации, включая широкое общественное использование информации, сохранение и развитие культурного разнообразия, включая языковое разнообразие». Женевский саммит (первая фаза Всемирного саммита по информационному обществу) признал ключевую роль этих принципов в построении общества знания.

---

Экономика, основанная на знаниях, — это экономика, позволяющая превращать знания в доход, причем не только в отраслях, непосредственно связанных с высокими технологиями. Характеристикой экономики, основанной на знаниях, является то, что знания



стали самостоятельным мощным фактором производства, который нельзя заменить другими факторами.



**Экономика, основанная на знаниях, — это экономика, создающая, распространяющая и использующая знания для обеспечения своего роста и конкурентоспособности. Это экономика, которая широко использует знания в разнообразных формах, при этом знания обогащают все отрасли, все секторы и всех участников экономических процессов. В рамках этой экономики знания создаются в виде научной и высокотехнологичной продукции, высококвалифицированных услуг, образования.**

Экономика, основанная на знаниях, характеризуется более высоким уровнем рисков, с которыми сталкиваются субъекты этой экономики. Увеличивающийся темп изменений в современной экономике приводит к тому, что появление нового знания не только все быстрее обесценивает материальные элементы и факторы производства, но и делает бесполезными многие нематериальные факторы производства, в том числе патенты, ноу-хау и пр. Вложения в эти факторы производства могут окупиться не полностью, что может привести к убыткам. Риски, связанные с высоким темпом технологических и управленческих изменений, становятся таким образом выше.



### **ЗНАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В ОБЩЕСТВЕ: ИСТОРИЯ**

Долгое время знание было привилегией узкого круга мудрецов или посвященных. Тайна была принципом организации этих обществ знания, скрытого от непосвященных. Это относится и к небольшим коллективам египетских жрецов, и к средневековым сообществам ученых, концентрировавшихся вокруг университетов, и в определенной степени к ученым сообществам XIX в., представлявшим собой закрытые для непосвященных клубы единомышленников. В промышленности также формировались закрытые для внешних глаз сообщества технологического знания. Своими корнями они уходили в Средневековье, когда ремесленник тщательно оберегал свои секреты от потенциальных конкурентов.

Широкий обмен знаниями, прежде всего в гуманитарной сфере, начался с эпохи Просвещения, когда принципы демократии и открытости способствовали распространению идей универсальности, свободы



и равенства. Распространение знаний посредством книги — сначала рукописной, а затем печатной — так же, как и распространение всеобщего школьного и университетского образования, сопровождали эту историческую эволюцию.

Любое общество, в том числе общество Древнего Египта, Древнего Рима, основывается на знаниях. Сегодня, в начале XXI в., мы говорим об обществе, основанном на знаниях, подразумевая революционные процессы ускорения обмена знаниями и информацией. В этот обмен втягиваются все больше людей, так что практически каждый занятый скоро будет участвовать в процессе обработки и использования знаний и информации в процессе создания новых знаний.

Понятие «общество знания», впервые использованное в 1969 г. ведущим специалистом в области менеджмента П. Друкером, получило детальное развитие в 1990-х гг. Это понятие возникло почти одновременно с понятием экономики, основанной на знаниях, или экономики знаний. В настоящее время распространение новых технологий и появление Интернета дают новые шансы для расширения общественного пространства знания. Но и новые революционные технологии являются лишь средством создания общества знания. Бурный рост сетей сам по себе был бы недостаточен, чтобы заложить основы общества знания. В основе общества знания лежит возможность находить, производить, обрабатывать, преобразовывать, распространять и использовать информацию с целью получения и применения необходимых для человеческого развития знаний.

---

### Информационные ресурсы

В экономике любой развитой страны или региона обладание информацией определяет темпы любого улучшения, продвижения вперед. *Информационная компонента начинает доминировать в любом производстве и бизнесе.* Развитость информационной компоненты становится одновременно фактором, индикатором и результатом развития страны или региона. Иными словами, развитость информационной инфраструктуры (которая одновременно является инфраструктурой бизнеса) становится фактором притяжения и развития деловой активности. Компьютерные сети, вычислительная техника, компьютерный дизайн, средства связи сегодня становятся тем, чем были в конце XIX в. железные дороги — катализатором и фактором социально-экономического развития всего общества. Информация — ресурс развития, а зрелость информационных технологий определяет темп этого развития.

Главная особенность экономики, основанной на знаниях, заключается в том, что эта экономика использует информационные ресур-



сы, которые обладают специфическими чертами, отличающими их от традиционных ресурсов (табл. 1.1).

**Таблица 1.1.** Свойства традиционных и информационных ресурсов

| <b>Свойства ресурсов</b>             |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Традиционные</b>                  | <b>Информационные</b>                                |
| Материальные потоки и запасы         | Нематериальные потоки и запасы                       |
| В процессе использования уменьшаются | В процессе использования увеличиваются               |
| Частное благо                        | Общественное благо                                   |
| Ограниченные                         | Неограниченные                                       |
| Тиражируемые с большими затратами    | Тиражируемые с малыми затратами                      |
| Убывающая предельная полезность      | Сетевые эффекты и возрастающая предельная полезность |

Традиционные ресурсы характеризуются, как правило, материальными потоками и запасами, в то время как информационные — нематериальными потоками и запасами. Кроме того, *ценность знаний увеличивается, если они передаются, тиражируются и используются, и наоборот, если знания не используются, их ценность уменьшается, иногда до нуля*. Ценность знаний увеличивается в зависимости от того, насколько полно они используются (насколько полно разделяются между производителем и покупателем, а также обществом). Этим они отличаются от основных фондов, которые чем больше используются, тем в большей мере изнашиваются, уменьшая свою стоимость.

Обычные традиционные ресурсы представляют собой частное благо, т. е. такое благо, потребление которого одним потребителем исключает его потребление другими. *Информационные ресурсы чаще всего выступают как общественное благо, потребление которого одним потребителем не исключает его потребления другими*. Иначе говоря, знания, информация неотчуждаемы. По мере того как современное производство расширяет использование знаний, информации, в него втягивается все большее количество общественных благ. Эта фундаментальная характеристика современного мира заставляет по-новому осмыслить многие традиционные представления экономической теории и классические методы управления.

Широким и одновременно тонким инструментом регулирования отношений собственности в экономике, основанной на знаниях, является авторское право. Оно переводит интеллектуальный продукт из состояния общественного блага в состояние частного блага, заставляя потребителей оплачивать затраты на создание и распространение этого продукта. В то же время если не вводить искусственные



ограничения, связанные с отношениями собственности в экономике, основанной на знаниях, то почти все знания, которые можно кодифицировать (закрепить на каком-либо носителе — бумаге, диске, кассете и пр.), являются общественным благом. В отдельных случаях компании могут препятствовать внешнему распространению знаний, особенно тогда, когда такое распространение может подорвать конкурентное преимущество компании.

Традиционные ресурсы несут преимущественно ограниченный характер. *Информационные ресурсы, воспроизводимые людьми, не ограничены.* Ярким примером неограниченного информационного ресурса может служить Интернет.

Традиционные ресурсы тиражируются, как правило, с большими затратами: чтобы сделать еще один автомобиль, необходимо затратить почти столько же труда и капитала, сколько было затрачено на производство предыдущего автомобиля. При этом затраты на производство первого экземпляра, распределенные на совокупный выпуск всей серии, в расчете на один автомобиль составляют относительно небольшую величину. *При тиражировании информационного ресурса ситуация обратная: стоимость процесса копирования информации, как правило, ничтожна.* В связи с этим особое значение в новой экономике приобретают хранение, систематизация и эффективное использование уже накопленной информации с тем, чтобы от каждого элемента знаний получить максимум вновь созданной стоимости и полезного эффекта.

*В рыночной экономике распространители знаний активно используют дискриминационные цены<sup>1</sup>*, которые проявляются при продаже массовых программных продуктов. Какую бы цену они ни назначили на свой продукт, они не могут продать максимальное количество копий. Стремление продать больше естественно, тем более что процесс копирования практически ничего не стоит (затраты на копирование чрезвычайно малы). Устанавливая цены в зависимости от времени покупки, юридического статуса покупателя (коммерческая организация, правительственная структура, университет), степени обслуживания самого продукта (система совершенствования программного обеспечения, подписка, пакетное обслуживание), можно обеспечить более полное удовлетворение потребностей в знаниях и информации.

Дискриминационные цены в традиционной экономике часто используются монополистами для того, чтобы получить прибыль большую, чем при использовании единых цен для всех покупателей. Именно по дискриминационным ценам реализуются такие продук-

---

<sup>1</sup> Дискриминационные цены — различные цены на один и тот же товар, назначаемые продавцами для разных покупателей.





ты, как билеты на зрелищные мероприятия (концерты, спортивные состязания) или авиационный транспорт. Распродажи товаров перед праздниками и в конце сезона — еще один пример дискриминационных цен. В экономике, основанной на знаниях, дискриминационные цены приобретают характер всеобщего явления. Они характерны для программного обеспечения персональных компьютеров, аудио- и видеопродукции, консалтинговых услуг и пр.

*Использование информационных ресурсов характеризуется эффектом сетевого взаимодействия.* Многие единицы современной техники (компьютеры, факсы, телефоны) работают совместно в рамках разветвленной сети. Сети характеризуются положительным внешним эффектом (экстерналией)<sup>1</sup>. В обычных условиях ценность каждого аппарата или устройства определяется его индивидуальными свойствами и практически не зависит от того, насколько распространены аналогичные аппараты. В случае с сетью это не так. Чем больше элементов в сети, тем больше оказывается полезность и соответствующий экономический эффект каждого аппарата. Это становится понятным на примере с телефонной сетью. Чем больше абонентов в сети, т. е. чем больше людей и организаций, кому можно позвонить, тем больше ценность каждого телефонного аппарата. Возникает своего рода положительная обратная связь, когда все владельцы аппаратов заинтересованы в расширении сети и получают прирост эффекта от такого расширения. Чем больше размер сети, тем привлекательнее присоединение к ней. Этот же эффект проявляется и в компьютерных сетях. Так, чем больше узлов в Интернете, тем лучше (это касается и многих видов программного обеспечения).



### ФАКС КАК БЛАГО С ВОЗРАСТАЮЩЕЙ ПРЕДЕЛЬНОЙ ПОЛЕЗНОСТЬЮ

Первая факс-машина создана в 1965 г. На то, чтобы ее придумать и создать, ушли миллионы долларов. Если бы она существовала в единственном экземпляре, то не обладала бы практической пользой. Вторая факс-машина придала первой определенную ценность: появилась возможность передавать документы по факсу. В дальнейшем расширение парка факс-машин увеличивало ценность уже установленных экземпляров. Теперь каждый, приобретая новый факс для своих нужд, увеличивает стоимость остальных факсов.

<sup>1</sup> Внешний эффект (экстерналия) — прямой эффект от действий одного человека или фирмы, направленный на благосостояние другого человека или фирмы, который не опосредуется рыночными ценами. Пример отрицательного внешнего эффекта — загрязнение окружающей среды, а примеры положительного — благоустройство городских парков, образование.



Особенность ресурса, обладающего возрастающей предельной полезностью, состоит в том, что чем больше узлов в сети, тем ценнее она становится. В традиционной экономике ценность определяется редкостью: алмазы, золото, нефть и дипломы элитных университетов ценны, поскольку редки. При этом, когда чего-то становится много, оно обесценивается: ковры потеряли ценность, когда их стали изготавливать на станках. Однако логика сети переворачивает эти традиционные представления. В сетевой экономике ценность вырастает из изобилия и увеличивается от повсеместного распространения.

---

В условиях экономики, основанной на знаниях, эффект масштаба приобретает новые формы. Традиционно он проявляется в том, что с увеличением масштаба уменьшаются издержки на производство единицы продукции, но при этом растут издержки, связанные с координацией все более сложных процессов. В результате можно выявить оптимальные размеры производства. Именно по такому принципу определяются размеры производства металлургических и автомобильных заводов, нефтеперерабатывающих комбинатов и пр. *Сетевой эффект взаимодействия порождает новое явление возрастающей предельной полезности и возрастающей предельной производительности.* Чем больше масштаб деятельности в этих условиях, тем больше эффективность использования дополнительно вовлекаемых ресурсов.

Это относится прежде всего к программному обеспечению и техническим устройствам сетевого взаимодействия. Особенно ярко эффект масштаба проявляется в рамках сети, которая использует выработанные ею стандарты. Именно в связи с этим они в новой экономике приобретают роль основного фактора конкурентоспособности. Так случилось с конкуренцией стандартов на видеозапись в бытовых видеомэгафонах, программное обеспечение для широкого круга пользователей (типа MS Word, MS Excel и пр.), с конкуренцией систем персональных компьютеров, игровых приставок и многих других аналогичных товаров массового спроса.

Здесь мы имеем дело с внешним эффектом (экстерналией), который проявляется в сетях. Этот эффект может возникать по разным причинам. Одна из них — связи между потребителями. Каждый потребитель заинтересован, чтобы текст, обработанный и набранный с помощью одного текстового редактора, мог быть прочитан и в дальнейшем обработан другим пользователем. Точно так же потребитель заинтересован в том, чтобы телефонный аппарат сотовой связи работал одинаково устойчиво и в конкретном городе, и в любой точке страны, и за рубежом. Таким образом, все пользователи одновременно заинтересованы в единых стандартах.



### ОТРАСЛЕВЫЕ СТАНДАРТЫ В СЕТЯХ

Рынки с сетевыми эффектами обладают особыми свойствами. Убывающая доходность сменяется растущей. Механизм конкуренции приобретает нетрадиционную форму. Сегодня важно не столько техническое совершенство или уровень издержек, сколько обеспечение монополизма путем распространения стандартов на продукцию во всем мире. Та фирма, которая владеет стандартами, одновременно становится доминирующей в отрасли и получает монопольные права.

Примером может служить история конкуренции двух систем записи на видеомэгнитофоны — «Beta» и «VHS». Несмотря на лучшие технические параметры системы «Beta», система «VHS», для которой на первой стадии удалось обеспечить большее распространение в мире, стала впоследствии универсальным стандартом для бытовой видеотехники. Аналогична история с операционными системами «Macintosh» и продукцией компании Microsoft. И в первом, и во втором случае главным инструментом конкуренции стали не техническое совершенство и не цена, а наиболее быстрое распространение с целью утверждения нового стандарта для отрасли.

Ярким примером новых экономических отношений служит продукция фирмы Netscape: она распространяется бесплатно, но если на ее базе создан программный продукт, то приходится платить. Точно на таких же условиях на рынке предлагается язык «Java»: он бесплатен, но за готовую продукцию, созданную с его помощью, создателю приходится платить.

В экономике, основанной на знаниях, возрастает значение так называемых внешних эффектов. Это относится не только к сетевым товарам, но и к образованию. Высшее образование способствует сплочению нации, содействуя укреплению социального единства и доверия к социальным институтам, активизации населения и открытым дискуссиям, а также правильному пониманию вопросов гендерного, этнического, религиозного и социального разнообразия. Кроме того, плюралистическое демократическое общество опирается на результаты научных и аналитических исследований, развитию которых способствуют программы в области общественных и гуманитарных наук. Переход к здоровому образу жизни и улучшение показателей здравоохранения также обеспечивают значительные социальные выгоды, а высшее образование незаменимо в части подготовки необходимых специалистов в области здравоохранения.

Внешний эффект проявляется, например, в развитии Силиконовой долины в Калифорнии: каждый успешный старт новой компании притягивает капиталовложения и способствует началу сле-



дующего, а оно, в свою очередь, привлекает новую рабочую силу и деньги, и процесс идет дальше. Силиконовая долина и другие аналогичные районы — примеры тесно связанных сетей талантов, ресурсов и возможностей. Главное достижение Силиконовой долины состоит не в супертехнологиях и уникальном программном обеспечении, а в создании социальной организации компаний и, самое главное, сетевой архитектуры самого района — сложной системы рабочих мест, дружеских связей между коллегами из разных компаний, информационного обмена между компаниями.



**Существенной особенностью конца XX — начала XXI в. стало не столько доминирование знаний как таковых, сколько переход от производства информации и знаний к производству новых технологий обработки информации. Применение этих технологий во всех известных сферах экономики меняет суть процесса производства и повышает его конечную эффективность.**

В целом Интернет, мобильная связь, новые коммуникационные технологии революционным образом изменили нашу жизнь. Прогресс в этих сферах человеческой активности открывает все новые возможности. Они возникают прежде всего благодаря беспрецедентным темпам снижения стоимости услуг связи и проведения вычислительных операций. Так, чтобы переслать 40-страничный документ из России в Испанию, можно воспользоваться услугами курьерской доставки (стоит около 50 долл. США), послать по факсу, заплатив за услуги международного телефона около 30 долл., но можно переслать документ и по электронной почте, что обойдется менее чем в 3 цента.

Скорость распространения Интернета в мире беспрецедентна. Для сравнения: с момента появления радио потребовалось 38 лет, чтобы число его пользователей достигло 50 млн человек; для распространения в тех же масштабах персональных компьютеров — 16 лет, телевизоров — 13 лет, Интернета — всего три года. Интернет не просто уменьшил стоимость передачи данных, он создал принципиально новую систему коммуникаций, позволяя одновременно передавать множество информации по всему миру. Он дал возможность вести общение между людьми в реальном масштабе времени, пользоваться многими базами данных.



## Секторы производства: первичный, вторичный и третичный

Выявлению и оценке тенденций развития экономики, основанной на знаниях, помогает классификация секторов общественного производства, предложенная американским ученым К. Кларком и в дальнейшем использованная известным социологом и экономистом Д. Беллом. В соответствии с данной классификацией все общественное производство подразделяется на три сектора: первичный, вторичный и третичный. *К первичному сектору относятся те виды деятельности, которые имеют дело преимущественно с природными ресурсами (сельское хозяйство, добыча полезных ископаемых, рыболовство и лесоводство). Вторичный сектор — это отрасли, занятые обработкой, в широком смысле этого слова, добытых ресурсов, т. е. машиностроение и металлообработка, химия и нефтехимия, легкая и пищевая промышленность, энергетика, строительство, металлургия и пр. Третичный сектор образуют наука, искусство, телекоммуникации, производство программного обеспечения, оборона, торговля, медицинское обслуживание, образование, административное управление и другие виды услуг (табл. 1.2).*

Таблица 1.2. Классификация секторов общественного производства по К. Кларку

| Секторы общественного производства |  |                            |
|------------------------------------|--|----------------------------|
| Первичный                          | Вторичный                                    | Третичный                  |
| Сельское хозяйство                 | Химия и нефтехимия                           | Наука                      |
| Добыча полезных ископаемых         | Легкая и пищевая промышленность              | Искусство                  |
| Рыболовство                        | Машиностроение и металлообработка            | Образование                |
| Лесоводство                        | Прочие отрасли обрабатывающей промышленности | Торговля                   |
|                                    |  | Государственное управление |
|                                    |  | Программное обеспечение    |
|                                    |  | Медицинское обслуживание   |
|                                    |  | Другие виды услуг          |

В соответствии с данной классификацией всю историю человеческого общества можно разделить на три этапа: доиндустриальный, индустриальный и постиндустриальный. В доиндустриальном обществе большая часть всех занятых сосредоточена в первичном секторе, преимущественно в сельском хозяйстве (рис. 1.1). При



этом производительность труда еще относительно низка и не дает возможности высвободить работников для других секторов общественного производства.

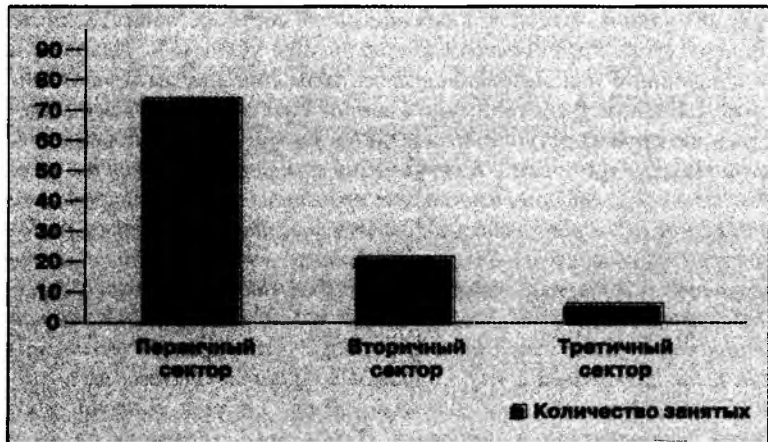


Рис. 1.1. Структура занятости в доиндустриальном обществе

По мере того как растущая производительность труда в сельском хозяйстве позволяет меньшему количеству людей прокормить все общество, начинает расширяться вторичный сектор (традиционно ассоциируется с индустриальной мощью и уровнем развития страны, научно-техническим прогрессом в его материально-вещественной части): происходит индустриализация. В индустриальном обществе основная часть занятых работает во вторичном секторе, при этом третичный сектор вбирает в себя пока еще относительно небольшую часть всех занятых (рис. 1.2). В постиндустриальном обществе структура занятости претерпевает качественные изменения.

В постиндустриальном обществе в первичном секторе занята незначительная часть активного населения, обычно меньше 5–10 %. Во вторичном секторе количество занятых снижается до 20–30 % общего числа занятых. Большая часть занятого населения начинает работать в третичном секторе, который в значительной степени совпадает с нематериальным производством в системе общественного производства (рис. 1.3).

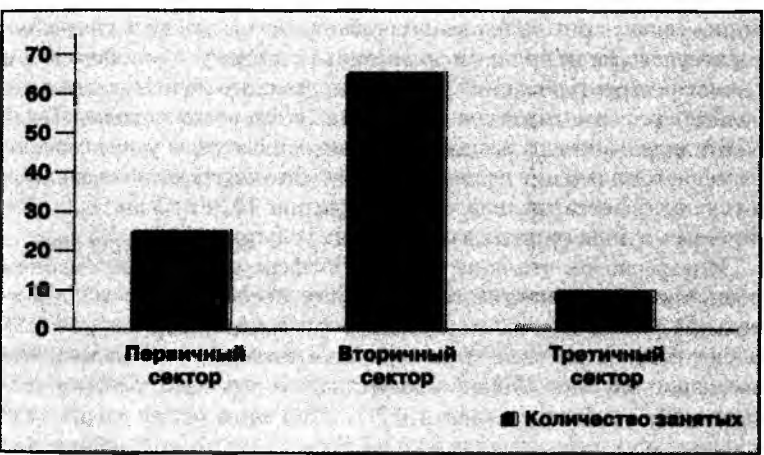
Постиндустриальное общество находится еще на стадии становления даже в некоторых высокоразвитых странах Запада и Востока. Однако тенденция развития большинства развитых стран в сторону постиндустриального общества налицо. Так, в США более 2/3 всех рабочих мест составляли рабочие места в сфере услуг и лишь около





**Глава 1. Формирование и развитие экономики, основанной на знаниях**

20 % – в промышленности и строительстве. Основное увеличение количества рабочих мест в течение последних 20 лет наблюдалось в банковском, страховом, гостиничном деле, розничной торговле. В промышленности количество рабочих мест практически не изменилось.



**Рис. 1.2.** Структура занятости в индустриальном обществе



**Рис. 1.3.** Структура занятости в постиндустриальном обществе

Увеличение удельного веса третичного сектора нельзя понимать буквально, что растет доля занятых в бытовом обслуживании и секторе личных услуг. Рост удельного веса сферы услуг сопровождается



ется структурными изменениями в самой сфере услуг. В частности, увеличивается удельный вес услуг бизнесу (банковских, страховых, юридических, бухгалтерских и прочих деловых услуг). Растет также доля социальных услуг (медицинских, образовательных, услуг государственного управления). При этом мало изменяется удельный вес занятых в так называемых распределительных услугах транспорта, связи, в оптовой и розничной торговле, а также в сфере бытовых услуг. Если в России доля занятых в торговле увеличилась в связи с реструктуризацией всего общественного производства в результате реформ, то в развитых странах этого не происходит. Так, в США доля занятых в распределительных и бытовых услугах почти не меняется в течение последних 60 лет. В то же время доля занятых в услугах бизнеса увеличилась за последние 10 лет с 5 до 14 %. Увеличилась и доля занятых в социальных услугах — с 10 до 25 %.

Интересно то, что доля занятых в сфере услуг в современном обществе меняет многие традиционные представления о сравнительной значимости различных сфер занятости. Например, в США общее количество занятых в горнодобывающей промышленности составило 0,6 % от общего количества, а в парикмахерских и косметических кабинетах занято 0,7 %. При этом общее количество занятых в деловых услугах (14 %) превосходит общее количество занятых в сельском хозяйстве, пищевой, текстильной, химической, металлургической промышленности и в машиностроении вместе взятых (11,7 %).

Структура занятости не только в США, но и во всех развитых странах меняется так, что:

- рабочие места в сельском хозяйстве вытесняются;
- занятость в промышленности снижается и будет снижаться до тех пор, пока не будет ограничена профессиональным ядром квалифицированных работников. Значительная часть занятости переносится в сферу услуг для промышленного производства;
- деловые услуги, а также здравоохранение и образование становятся самыми быстрорастущими секторами занятости;
- увеличивается количество управленческих, профессиональных рабочих мест;
- относительно стабилизируется доля занятости в розничной торговле;
- происходят изменения в относительной доле самозанятых, а также не полностью занятых (их общая доля в США приближается к 30 %). Постепенно размывается основная модель занятости, или основная модель работы, основанная на полном рабочем дне и четко очерченных профессиональных границах.





Экономическое развитие многих стран сопровождается изменением структуры общественного производства. Потребление индивидуализируется, тиражность производства падает, происходит так называемая демассификация производства. Углубляется его интеллектуализация, основными факторами производства становятся информационные ресурсы. При этом труд приобретает новые черты, в нем начинают преобладать творческие функции, превалирующим типом работника становится творческая личность, приверженная своему делу и стремящаяся привнести в свою работу новые элементы. Стираются различия между низко- и высокотехнологичными отраслями: все отрасли становятся наукоемкими, абсорбируя поток управленческих, финансовых и коммерческих инноваций.

### Воспроизводство

Именно на постиндустриальной стадии развития происходит становление и развитие экономики, основанной на знаниях. Происходит не просто увеличение удельного веса занятых в сфере услуг, а меняются многие характеристики общественного воспроизводства.

Способность национальной экономики абсорбировать знание и производительно его использовать будет все в большей мере определять экономическую силу нации и ее благосостояние. Сегодня бедные страны отличаются от богатых прежде всего тем, что у них меньше знаний, а затем уже меньше капитала. Открытость экономики, которая дает возможность получить эффект от товарного экспорта, импорта капитала и прямых инвестиций, а также открытость общества для импорта знаний, идей и информации и способность экономики продуктивно их использовать — вот что определяет успешное социально-экономическое развитие.



**Знание становится основным условием производства и доминирующим средством достижения социально-экономических результатов. Традиционные факторы (земля, труд и капитал) приобретают в современной экономике второстепенное значение.**

Изменяется макроэкономическая структура производства. Многие отрасли экономики характеризуются тем, что процесс производства в них во все большей мере основывается на знаниях. Так, сутью фармацевтики является не столько производство табле-



ток, сколько производство и тиражирование знаний в виде новых свойств новых химических соединений, а также новых способов тестирования новых лекарств, их патентной защиты и продвижения на рынке. Кино, телевидение, консалтинг, аудит, медицинские и образовательные услуги — примеры отраслей, которые производят и передают информацию. Во многих отраслях производимый продукт в значительной степени является результатом переработки информации (компьютеры, мобильные телефоны, программное обеспечение).

Наука становится важнейшим фактором современного производства и благосостояния населения страны. При этом определенная часть науки становится относительно самостоятельной, обособленной отраслью, производящей самостоятельный продукт.

Нередко экономика, основанная на знаниях, отождествляется с высокотехнологичными отраслями, а также информационными и коммуникационными технологиями. Это неверно. Сами по себе высокотехнологичные отрасли играют незначительную роль в современной экономике. Например, в США доля высокотехнологичных промышленных отраслей в ВВП составляет 15,8 %, при этом доля промышленности в ВВП — лишь 18,5 %. Поэтому непосредственный вклад высокотехнологичных отраслей в ВВП — менее 3 %.

Главный эффект экономики, основанной на знаниях, заключается не столько в выпуске высокотехнологичной продукции, сколько в ее использовании во всех отраслях и сферах. То же самое относится и к знаниям. *Главное в экономике, основанной на знаниях, — не столько создать новое знание, сколько продуктивно его использовать.* В качестве иллюстрации можно привести отнюдь не наукоемкую отрасль — рыболовство. В ней используются многие современные знания, связанные с гидроакустикой и радиолокацией, современными навигационными приборами и спутниковыми системами, новыми материалами для сетей и одежды рыбаков, а также с программным обеспечением, позволяющим точнее определять местонахождение косяков рыбы. В этой отрасли используются достижения других наукоемких отраслей, которые, в свою очередь, есть результат современных исследований и разработок многочисленных научных центров.

Одна из значительных статей американского экспорта в последние годы — экспорт фильмов и телевизионных программ, который превысил экспорт в авиакосмической и автомобильной отраслях. Сборы от проката только голливудских фильмов составляют 30 млрд долл. в год. Эта отрасль продолжает динамично развиваться благодаря новым технологиям распространения телевизионных



программ через спутниковые каналы связи и распространению телевизоров в мире.

В экономике, основанной на знаниях, изменяется структура занятых. *В составе работающего населения все больший удельный вес занимают работники интеллектуального труда.* Работник, чтобы соответствовать современным требованиям, должен обладать способностью к обучению и переквалификации. Многочисленные исследования показали, что работник, обладающий более высоким уровнем базового образования, намного восприимчивее к новым знаниям, отличается большими творческими возможностями. Во многих развитых странах мира увеличивается среднее время, которое люди отводят образованию. При этом затраты на специальное образование все чаще берут на себя работодатели.

В развитых экономиках многих стран увеличивается удельный вес занятых, работающих в творческом ключе. В частности, в США каждый шестой из числа работающих имеет свой бизнес, т. е. работает не по найму. Из четырех новых рабочих мест одно занимает руководитель фирмы или работающий не по найму. Эта доля более чем вдвое превышает ту, которая была 10 лет назад, и продолжает расти. При этом уровень занятости в 1 тыс. крупнейших американских компаний в последнее десятилетие снижался.

*Таким образом, экономика, основанная на знаниях, — это не только новая структура производства, но и новая структура занятых и новое качество занятости.* На место безликой рабочей силы приходят знатоки своего дела, менеджеры, профессионалы высококвалифицированных услуг. Увеличивающийся удельный вес профессиональной занятости становится существенной характеристикой экономического развития. По прогнозам, занятость в управлении организациями, в сфере услуг бизнесу, а также количество занятых специалистов-техников и специалистов-технологов будет увеличиваться опережающими темпами.

Сегодня в развитых странах непосредственное воздействие на материальный предмет труда осуществляют не 9/10, как это было в условиях индустриальной экономики, а менее 1/3 работников. Основная же часть человеческой активности представляет собой деятельность по переработке информации и знаний. Знания и творческий потенциал работников становятся главным фактором эффективности экономической системы, без которого технический и экономический прогресс становится практически недостижимой задачей вне зависимости от объема средств, инвестированных в производственное оборудование и технологию.

Все более значительное место в современном мире занимает деятельность, основывающаяся на знаниях, и эта тенденция усиливается. В США на информационное оборудование (оборудование связи



и телекоммуникаций, копировальную и вычислительную технику) идет более 50 % всех инвестиций в оборудование. Основные инвестиции идут не на оборудование металлургических комбинатов и нефтеперерабатывающих заводов, а на ксероксы, факсы, персональные компьютеры, средства связи и пр., т. е. на то оборудование, которое обслуживает процесс создания, передачи и переработки информации и знаний.



**И труд, и капитал используются преимущественно в производстве новых знаний. Следовательно, основная часть добавленной стоимости создается именно там. Этот вывод дает возможность по-новому посмотреть на многие факты современной экономической жизни и проанализировать тенденции экономического развития.**

### Фирмы

Современные фирмы сильно отличаются от фирм прошлого, прежде всего новой структурой основного капитала. Сегодня не основные фонды и материальные запасы определяют этот капитал, а информация, знания, то, что называется интеллектуальным капиталом. Большая часть стоимости многих продуктов создается не столько на стадии материального производства, сколько на стадии маркетинга, сбыта, научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ (НИОКР), планирования, транспортировки, продажи и обслуживания. Источником добавленной стоимости становится не столько непосредственное производство, сколько дизайн, контроль качества, маркетинг и обслуживание, т. е. те виды деятельности, которые непосредственно связаны с генерированием, трансформацией и использованием знаний. Характерная черта современного производства — наличие компонента знаний в каждом продукте и услуге. Интеллектуальная работа, специальные знания и коммуникации рассматриваются не только как основные факторы создания добавленной стоимости, но и как факторы конкурентоспособности и экономического развития организаций и целых регионов и стран.

Переход к новому состоянию общества, в котором знание становится фактором общественного производства, знаменует одновременно переход к новой структуре стоимости того, что мы потребляем. По существу, изменения не столько на макроуровне, сколько на



микроуровне определяют существенные сдвиги в экономических характеристиках современного общества. Изменяются структура себестоимости всех материальных продуктов, конкурентные стратегии, содержание экономической практики.

Современное производство — это прежде всего использование знаний, таланта, опыта персонала. Все больший удельный вес среди занятых на производстве занимают инженеры, бухгалтеры, конструкторы, дизайнеры, специалисты по персоналу, сбыту и маркетингу, эксперты по информационным сетям. Все в меньшей мере современное производство основывается на непосредственном материально-вещественном воздействии. Это особенно отчетливо просматривается в наукоемких отраслях. Во всех коммерческих организациях эффект достигается в основном в результате применения специальных знаний, широкого обучения персонала и взаимодействия с партнерами и контрагентами. Меняется суть деятельности коммерческих организаций. Главное — не просто произвести что-то, а произвести, продать, ответить на новый технологический вызов, опередить конкурентов, учесть новые запросы потребителей и научиться действовать в новых рамках более жесткого конкурентного окружения и социального контроля со стороны государства и общества.



**Экономика, основанная на знаниях, характеризуется тем, что организации в ней становятся все более инновационными, при этом предметом инноваций выступают не только продукты и технологии, но и способы организации процесса производства и способы взаимодействия с потребителями.**



### ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Производство ювелирных украшений из бриллиантов — динамично растущая отрасль мирового производства. Годовой объем продаж в мире — 47 млрд долл. Производством занято около 130 тыс. ювелирных фирм, продажей готовых изделий — около 200 тыс. Стоимость золота и бриллиантов в цене украшений составляет примерно 30 %, остальное — стоимость труда и ноу-хау ювелиров, дизайн, маркетинг и обслуживание. Основная стоимость бриллиантовых украшений создается на стадии не добычи золота и алмазов и даже не огранки, а рас-



пределения: в сфере торговли украшениями, дизайна и маркетинга. В производстве бриллиантовых украшений проявляется ведущая тенденция современной экономики — та часть производства, которая связана с информацией, созданием нового знания, использованием имеющегося знания. Эта часть производства становится доминирующей и определяющей.

Аналогичные тенденции проявляются в производстве одежды в Италии, где на пошивочных фабриках занято 600 тыс. человек. При этом более 130 тыс. работают специалистами в лабораториях стилистов и 1 млн — коммивояжерами, коммерсантами, служащими магазинов и складов. Даже в такой традиционной отрасли, как производство одежды, преобладает деятельность, в наибольшей степени связанная с созданием нового знания и переработкой информации: большая часть людей в отрасли занята не на производстве, а специализируется на дизайне, продажах, маркетинге, логистике.

---

В экономике, основанной на знаниях, необходимо определить границы и внутреннюю структуру фирмы. В последние годы в ЦЭМИ РАН, прежде всего в работах В. Л. Макарова и Г. Б. Клейнера<sup>1</sup>, разработана системно-интеграционная теория фирм. В соответствии с ней фирму можно рассматривать как объединение семи подсистем: 1) ментальной; 2) культурной; 3) институциональной; 4) когнитивной; 5) технологической; 6) имитационной и 7) исторической. Новая теория позволяет существенно расширить традиционное представление о продукции фирмы, включающей в себя не только товары и услуги, но и институты, знания, поведенческие решения и образцы, корпоративную культуру, корпоративный менталитет и пр. Соответственно, изменяется представление об обмене. Фирмы обмениваются не только товарами и услугами, но и кейсами, институтами и пр.

В традиционной экономике главная роль принадлежала материальной подсистеме, в экономике знаний — когнитивной, ментальной, имитационной и другим подсистемам. В новых условиях смещается фокус управления: с материальных потоков и запасов — к нематериальным, т. е. к управлению информацией, культурой фирмы, ментальными моделями сотрудников, созданием прецедентов, институтов, в том числе доверия, корпоративного духа и обмена знаниями.

Точно так же смещается представление об инвестиционных процессах. Если речь идет об инвестициях в интеллектуальный

---

<sup>1</sup> Макаров В., Клейнер Г. Микроэкономика знаний. — М.: Экономика, 2007. — С. 94–114.



капитал, то следует наряду с вложениями средств в элементы интеллектуального капитала (в обучение персонала, развитие системы дистрибуции, информационные системы, бренд и пр.) рассматривать источники вложения нематериальной природы. Среди них интеллектуальные инвесторы, изменяющие ментальные модели сотрудников; культурные доноры, оказывающие влияние на корпоративную культуру; институциональные инвесторы, влияющие на изменение институтов внутри фирмы; когнитивные инвесторы, вкладывающие непосредственно свои знания; имитационные доноры, т. е. аналогичные фирмы, генерирующие свой опыт, который можно перенести на другую почву.

### Образование

Экономику, основанную на знаниях, характеризует наличие развернутых систем образования, охватывающих все более широкие слои населения. Нужно, чтобы эти системы обеспечивали рост доли высококвалифицированных специалистов в составе рабочей силы, создавали благоприятные условия для непрерывного образования граждан, развивали их способности адаптироваться к меняющимся требованиям, а также содействовали международному признанию квалификаций и степеней, присужденных образовательными учреждениями в отдельных странах.

Затраты на обучение неуклонно растут. Увеличивается время, расходуемое на подготовку и переподготовку работников, повышение их квалификации, что требует применения новых технологий обучения, таких, например, как дистанционное образование.

Поскольку знания в отличие от материальных ценностей неотделимы от человека, в обществе, основанном на знаниях, происходит нивелирование прежних социальных различий. Вместе с тем наблюдается зарождение нового вида социального расслоения, основанного не на классовых, а на интеллектуальных отличиях. Поэтому социальной проблемой является обеспечение равного доступа к качественному образованию.

В странах организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в последние годы растет доля работников с высшим образованием. Доля взрослого населения, имеющего высшее образование, в период с 1975 по 2000 г. возросла с 22 до 41 %, а к 2008-му году приблизилась к 50 %. Но даже при таком значительном росте доля работников с высшим образованием оказывается недостаточной для удовлетворения растущего спроса на квалифицированных специалистов.

В экономической и социологической литературе последних лет получила распространение концепция обучающегося общества,



в котором приобретение знаний не ограничивается ни стенами образовательных учреждений (в пространстве), ни завершением начального образования (во времени). Смысл этой концепции заключается в том, что каждому в течение жизни приходится решать различные задачи, поэтому необходимо продолжать учебу всю жизнь. Кроме того, в обществе, основанном на знании, важнее научиться учиться. Образовательная концепция была практически одновременно выдвинута и в докладе «Учиться существовать: мир образования сегодня и завтра», подготовленном в 1972 г. Международной комиссией ЮНЕСКО по образованию под председательством Э. Фора. В докладе отмечается, что образование более не является ни привилегией какой-либо элиты, ни фактом принадлежности к какой-либо возрастной категории. Оно скорее всего относится ко всему сообществу и к продолжительности существования индивидуума. В то время когда старые модели ставятся под сомнение из-за происходящих изменений и когда обучение на практике и способность к инновациям приобретают все большее значение, когнитивная динамика наших обществ стала важнейшей задачей. Модель обучения распространилась далеко за пределы мира учителей, проникла в поры экономической и социальной жизни. Образовательная, обучающаяся составляющая в любой организации будет усиливаться вне зависимости от того, имеет ли она коммерческое предназначение или нет. Развитие этой модели совпадает с развитием инноваций во всех сферах человеческой деятельности.

В инновационных обществах спрос на знания будет инициировать постоянную переквалификацию. Сегодня диплом является подтверждением прежде всего социальной квалификации. Не исключено, что в дипломах появится срок действия с тем, чтобы отвечать постоянной потребности в новых компетенциях. Образование на протяжении всей жизни может стать ответом на все возрастающую нестабильность в сфере занятости и профессий. Оно должно развивать способность человека к смене специальности в течение жизни, адаптировать его к социальным и экономическим изменениям. Способность к новаторству, динамика познания становятся приоритетными в успешном развитии и любой организации, и общества. Очевидно, что любая организация (коммерческая или некоммерческая) должна укреплять именно свое «обучающее измерение».

Важный аспект изменившихся потребностей в образовании и профессиональной подготовке — это короткий «жизненный цикл» знаний, навыков и профессий. Именно «жизненный цикл» диктует необходимость непрерывного образования и регулярного обновления индивидуальных способностей, повышения квалифи-





кации. В странах ОЭСР традиционный подход, предполагающий обучение в течение отдельного и ограниченного промежутка времени для получения первой степени после окончания средней школы или для прохождения курса аспирантуры до начала профессиональной деятельности, постепенно замещается моделью непрерывного образования. Концепция непрерывного обучения для всех, принятая в 1996 г. министрами образования стран ОЭСР, исходит из нового видения политики в сфере образования и профессиональной подготовки как опоры для развития на основе знаний. Ожидается, что выпускники вузов будут периодически возвращаться в систему высшего образования для того, чтобы приобретать, учиться применять, а также обновлять знания и навыки, необходимые им в профессиональной деятельности. Непрерывное образование скорее подразумевает обновление знаний и повышение образованности, которые необходимы для повышения уровня индивидуальной квалификации и для того, чтобы не отставать от внедрения новых продуктов и услуг.

### Выводы

Экономика, основанная на знаниях, представляет собой закономерный результат развития производительных сил в ходе научно-технического прогресса, обуславливающего рост роли знаний и информации в создании благ. Экономику, основанную на знаниях, отличают следующие основные признаки:

- знание становится одним из основных факторов производства и одним из ее основных продуктов;
- информация превращается в ключевой ресурс, а электронные информационные технологии формируют основу ее технологического уклада;
- интеллектуальные и творческие способности человека становятся основой богатства как для индивидуумов, так и для организаций и стран;
- удельный вес занятых интеллектуальным трудом увеличивается;
- увеличивается количество занятых в третичном секторе и соответственно уменьшается относительное количество занятых в первичном и вторичном секторах;
- в рамках организаций вся деятельность реорганизуется таким образом, что происходит постоянный обмен знаниями между работниками.

Экономическое развитие многих стран сопровождается изменением структуры общественного производства. Потребление индивидуализируется, тиражность производства падает, происходит так



## Часть I. Экономика, основанная на знаниях

называемая демассификация производства. Углубляется его интеллектуализация, основными факторами производства становятся информационные ресурсы.

Информационные ресурсы легко тиражируются, их ценность в процессе использования не уменьшается, а увеличивается; для них характерны дискриминационные цены и положительные внешние эффекты. Они являются, как правило, общественным благом, а в ряде случаев, когда задействованы в сетях, обладают повышающейся предельной полезностью.



## 1.2. Социальный капитал

- Концепция социального капитала.
- Доверие.
- Инвестиции в социальный капитал организации.

Общество — свод камней, который обрушился бы, если бы один не поддерживал другого.

*Сенека*

### Концепция социального капитала

Понятие «социальный капитал» находит широкое признание в экономической литературе. Это не удивительно: от состояния социального капитала зависит тип устройства экономики на новом витке развития общества. Общество, в котором качество социального капитала более высокое, имеет возможность внедрять новые организационные формы, использовать новые типы социальных контактов, переходить от крупных иерархических структур к гибкой сети мелких фирм, создавать крупные производства без централизованных субсидий и другой поддержки государства. Иными словами, оценивая сравнительные преимущества той или иной стратегии развития страны, необходимо брать в расчет не только ее традиционный капитал и ресурсы, но и социальный капитал.



**По определению Всемирного банка, социальный капитал — это институты, отношения и нормы, которые формируют качественно и количественно социальное взаимодействие в обществе.**

Социальный капитал — не просто сумма институтов, поддерживающих общество, а скорее «клей», удерживающий вместе различные его части. Он включает в себя горизонтальные связи между людьми, социальные сети и соответствующие нормы, которые воздействуют на продуктивность и благосостояние различных сообществ.



## ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПОНЯТИЯ «СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ»<sup>1</sup>

Впервые термин «социальный капитал» появился в работах Л. Д. Хэнифэн, изучавшей школьные центры сельских общин. Термин использовался для описания «тех осязаемых субстанций, которые имеют большое значение в повседневной жизни людей»<sup>2</sup>. В последующем определенный вклад в научное обоснование социального капитала внесла Д. Джейкобс, изучавшая социальные отношения в урбанизированной среде. Она использовала этот термин в своей классической работе «Жизнь и смерть великих американских городов», где указывала, что плотная сеть социальных связей, существующая в более старых кварталах смешанного городского типа, образовывала форму социального капитала, которая способствовала общественной безопасности<sup>3</sup>.

Главный теоретик социального капитала, никогда не употреблявший этого термина, но понимавший его важность, — французский аристократ и путешественник А. де Токвиль. Посетив в 1830-е гг. США, он обратил внимание на склонность американцев образовывать различные гражданские сообщества, ассоциации, что поразило его, и он определил это как беспрецедентную способность руководствоваться демократическими принципами в общественной жизни. «Американцы всех возрастов, социального статуса, типов характера всегда образуют ассоциации. Они принимают участие не только в коммерческих или промышленных организациях, но также в тысячах других — религиозных, моральных, серьезных и бесполезных, всеобщих и с ограниченным членством, длительных и краткосрочных... Ничто так не привлекает внимание, как интеллектуальные и моральные ассоциации в Америке»<sup>4</sup>. Подобная способность самоорганизовываться, названная Токвиллем «искусством объединяться», базируясь на моральных ценностях протестантизма, являлась необходимым условием формирования гражданского общества и, следовательно, функцией социального капитала в американском обществе.

В конце 1990-х гг. в американской научной среде разгорелась дискуссия, основу которой сформировала тенденция к сокращению социального капитала. То, что американцы постепенно стали утрачивать способность к самоорганизации, подтвердило исследование Р. Патнэма. Если для подсчета национального объема социального капитала при-

<sup>1</sup> Хронологический аспект систематизации понятия «социальный капитал» представлен аспиранткой кафедры менеджмента РАГС А. Ланцман.

<sup>2</sup> *Hanifan L.J.* The rural school community center // *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. — 1916 — № 67. — P. 130–138; она же. *The Community Center*. — Boston, 1920. См. также: *Social capital: civic community, organization and education*. Режим доступа: [http://www.infed.org/biblio/social\\_capital.htm](http://www.infed.org/biblio/social_capital.htm)

<sup>3</sup> *Jacobs J.* *The Death and Life of Great American Cities*. — N. Y., 1961. — P. 138.

<sup>4</sup> *Toquevill A.* *Democracy in America*. — N. Y., 1969. — P. 513–514.



менить два показателя — индекс доверия и членство в общественных объединениях то количество членов разного рода добровольных ассоциаций (от родительских комитетов до клубов женщин-избирательниц и кружков игры в боулинг) за последние десятилетия XX в. сократилось на 25–50 %; время, затрачиваемое на неформальное общение вне работы, уменьшилось на четверть, на деятельность в общественных организациях — почти наполовину. Индекс доверия (процент положительных ответов на вопрос: «Можно ли доверять людям?») снизился с 1979 г. примерно на треть<sup>1</sup>.

Полученные при исследовании данные помогли впоследствии Р. Патнэму связать социальный капитал с существованием гражданского общества. Исследуя взаимозависимость культуры и экономического благосостояния различных сообществ, он пришел к выводу, что материальное благополучие не является причиной развития социального капитала, но, наоборот, экономический рост происходит в тех странах, где имеется развитая гражданственность<sup>2</sup>.

Первый современный систематический анализ социального капитала сделан П. Бурдые. Он определял это понятие как «агрегацию действительных или потенциальных ресурсов, которые связаны с включением в прочные сетевые или более-менее институционализированные отношения взаимных обязательств или признаний»<sup>3</sup>. Его видение является инструментальным и сосредоточено на пользе, которую индивиды накапливают, постоянно участвуя в группах с целью создания некоторого ресурса. «Выгода, которая аккумулируется благодаря членству в группе, является базисом возможных солидарностей»<sup>4</sup>. Из определения Бурдые становится понятным, что, во-первых, социальные отношения сами по себе открывают доступ индивидов к ресурсам ассоциации или группы; во-вторых, качество социального капитала равняется качеству этих ресурсов.

---

Социальный капитал — это продукт организованного взаимодействия, имеющий общественную, а не индивидуальную природу. По мнению американского социолога А. Портеса, экономический капитал находится на банковских счетах, человеческий капитал — в головах людей, социальный же капитал присущ структуре человеческих отношений. Для обладания социальным капиталом человек

<sup>1</sup> Putnam R. Tuning in, Tuning out: the Strange Disappearance of Social Capital in America // Political Science and Politics. — 1995. — Vol. XXVIII. — № 4. — P. 666; он же. Bowling alone: the collapse and revival of American community. — N. Y.: Simon Schuster, 2000.

<sup>2</sup> Патнэм Р. Процветающая комьюнити, социальный капитал и общественная жизнь // МэиМО. — 1995. — № 4. — С. 16.

<sup>3</sup> Бурдые П. Социология политики. — М., 1993. — С. 84.

<sup>4</sup> Бурдые П. Структуры, Habitus, Практики // Современная социальная теория: Бурдые, Гидденс, Хабермас. — Новосибирск, 1995. — С. 18.



должен быть связан с другими, и эти «другие» — фактический источник его преимущества. Социальный капитал как элемент функционирования социально организованной общественной системы не может находиться в частной собственности, он является общественным благом. Социальный капитал, не будучи собственностью отдельной организации, используется каждой организацией в меру возможностей.

Различают две формы социального капитала — структурный (сети, ассоциации, институты, а также правила и регламенты, которые регулируют их функционирование) и когнитивный (отношения, нормы, поведение, разделяемые ценности, доверие).

Эти формы относительно самостоятельны и независимы. Они могут существовать как автономные проявления, как тот или иной институт, тот или иной регламент, при этом уровень доверия людей к ним не очень высок. В то же время в различных ситуациях можно наблюдать высокий уровень доверия между людьми при отсутствии тех или иных формальных организаций. Виды социального капитала можно рассмотреть относительно уровней его формирования (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Виды социального капитала

| Уровни формирования социального капитала | Структурный капитал   | Когнитивный капитал                        |
|--|---|--|
| <b>Макроуровень</b>                      | Государственные институты, правовые нормы, сообщества профессионалов              | Доверие, общественные ценности и стандарты |
| <b>Мезоуровень</b>                       | Государственные и общественные институты, бизнес-сообщества                       | Доверие, общественные и личные ценности    |
| <b>Микроуровень</b>                      | Внутрифирменные сети, включенность в деятельность международных сетей и сообществ | Доверие, корпоративные ценности и нормы    |

Социальный капитал формируется на микроуровне (фирмы, домашние хозяйства, микрорайон, небольшой населенный пункт), мезоуровне (регион, где действуют различные ассоциации, возникает взаимодействие бизнес-структур и объединений) и макроуровне. Все уровни взаимодействуют, порождая синергетический эффект. Социальный капитал на разных уровнях взаимно дополняет друг друга, при этом нельзя достичь значимого эффекта, если один из уровней развит недостаточно.





Социолог Д. Коулман рассматривает социальный капитал как одну из форм человеческого капитала. Помимо навыков и знаний, человеческий капитал состоит в способности людей составлять друг с другом некую общность. Причем эта часть человеческого капитала имеет принципиальное значение не только для хозяйственной жизни, но и буквально для каждого аспекта социальной жизни. Предметно Коулман определяет социальный капитал как внешние и внутренние связи организации. Можно купить компанию и вместе с ней социальный опыт по ее организации и управлению<sup>1</sup>. Горизонтальные связи обеспечивают сообществам идентичность и общность целей, но в то же время в отсутствие связей, соединяющих различные социальные группы (религиозные, этнические, социально-экономические), внутрigrупповые связи могут стать основанием для преследования узких интересов и препятствовать доступу к информации и материальным ресурсам, которые могли бы оказать поддержку сообществу (например, сведения о вакансиях, доступ к кредитам).

Социальный капитал также определяется своими функциями. Он включает в себя множество различных составляющих, которые характеризуются двумя общими свойствами: 1) состоят из нескольких социальных структур и 2) облегчают определенные действия субъектов внутри структуры, будь то индивид или корпорация.

*Социальный капитал так же, как и физический, существует в форме запаса, который индуцирует поток ценностей, воздействующих на экономику. Так, социальный капитал содействует обмену информацией, коллективному принятию решений, коллективным действиям. Как и физический капитал, он требует инвестиций, периодических вложений в свое поддержание (в форме социальных взаимодействий или специальных мер, поддерживающих доверие в обществе).*

*Социальный капитал отличается от физического тем, что он не теряет в своей величине в процессе использования, т. е. не амортизируется. Более того, он теряет свою стоимость, если не используется. Он также не может быть создан на индивидуальной основе. Это сугубо социальное явление, существующее только в контексте и внутри того или иного социума (рис. 1.4).*

*Социальный капитал через институты содействует экономическому развитию прежде всего потому, что стимулирует предпринимателей и других работников, снижает транзакционные издержки. Что касается последних, то локальные сети взаимодействия между*

<sup>1</sup> Коулман Д. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. — 2001. — № 3.



людьми снижают цену информации и делают ее более доступной, особенно в той ее части, которая касается цен на производимые продукты, а также рынков и новых возможностей, особенно в экономической части. Распространенность локальных сетей и высокая степень доверия способствуют быстрому и эффективному принятию коллективных решений и стимулируют действенные совместные действия.



Рис. 1.4. Влияние социального капитала на экономику

Межличностный характер социального капитала отмечает историк, социолог и экономист Ф. Фукуяма: «Вложиться в то, что обычно называется человеческим капиталом — в высшее образование, в получение профессии механика или программиста, — достаточно просто, человек лишь должен пойти учиться в соответствующее учебное заведение. Напротив, приобретение общественного капитала требует адаптации к моральным нормам определенного сообщества и усвоения в его рамках таких добродетелей, как преданность, честность и надежность... Социальный капитал не может стать результатом действий отдельного человека, он вырастает из приоритета общественных добродетелей над индивидуальными. Склонность к социализированности усваивается куда труднее, чем другие формы человеческого капитала, но, поскольку в ее основе лежит этический навык, она также труднее поддается изменению или уничтожению»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: АСТ; Ермак, 2004. — С. 54.





Если в обществе или отдельной компании созданы социальные сети, высок уровень доверия среди граждан (сотрудников), такое общество или компания будут процветать. Однако существуют разрушительные для социального капитала факторы, установленные американскими исследователями Д. Коэном и Л. Прусакком.



**Социальный капитал с экономической точки зрения — это капитализированные экономические выгоды, которые получает общество от общения, сотрудничества, взаимодействия, взаимного доверия и взаимопомощи, формируемые в пространстве межличностных экономических отношений.**

Первый фактор — система «свободных мест» — так они назвали принятое в ряде компаний правило, согласно которому сотрудники, находящиеся в данный момент в офисе, могут занимать любые свободные рабочие места, прежде всего тех сослуживцев, которые находятся в разъездах по заданию компании<sup>1</sup>. Безусловно, в этом случае экономия затрат на производственные помещения налицо. Но в то же время такой подход мешает работающим на компанию сотрудникам выразить свою индивидуальность, подчеркнуть свою связь с компанией через личное рабочее место.

Реинжиниринг бизнес-процессов — второй разрушающий фактор, ибо при радикальных изменениях деловых процессов, нацеленных на достижение более высоких показателей, результаты порой достигаются любой ценой, в том числе за счет снижения внутренней свободы и ликвидации хороших взаимоотношений в коллективе.

Лидер-суперзвезда — третий фактор, отмечаемый исследователями, которые считают, что никто не может заменить компанию, а гипертрофированное внимание к лидеру умаляет значение доверия, совместной работы и справедливости.

Угрожает социальному капиталу лицемерие. По сути речь идет о двойных стандартах в корпоративной управленческой политике. Руководители, с одной стороны, поют дифирамбы знаниям, а с другой — экономят на обучении персонала, или призывают коллектив к экономии и в то же время тратят огромные средства на представительские мероприятия.

<sup>1</sup> См.: Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Сост. Э. Лессер, Л. Прусак. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 21.



### БЫВАЕТ ЛИ СЛИШКОМ МНОГО СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА?

Наличие социального капитала не всегда дает хорошие результаты. Развитый социальный капитал порой может нанести ущерб: он порождает то, что называется групповым конформизмом, — склонность не подвергать сомнению общие убеждения. Сильная связь с группой приводит к тому, что люди поддерживают никчемные или ошибочные идеи. Избыток дружеского тепла, так называемого уюта, может помешать людям задавать друг другу трудные вопросы или отбить охоту к «творческому трению», которое часто становится источником инноваций. Компании Digital Equipment и Polaroid были известны своей коллегиальностью, сильным чувством взаимоподдержки своих сотрудников и гуманным менеджментом, но эти аспекты корпоративной культуры не спасли их от стратегических ошибок и неверной оценки рынка.

И все-таки в большинстве случаев наличие развитого социального капитала приносит только пользу. Соучастие, совместная работа, лояльность, упорство и увлеченность — наиболее важные его преимущества. Такие фирмы, как UPS, Hewlett-Packard, Russell Reynolds, SAS, инвестировали в социальный капитал, за счет чего смогли привлечь и удержать лучших работников, повысить эффективность производства. Кажется, ни одной из этих фирм не помешала их политика. *(Л. Прусак, Д. Козн. Из книги «Как превратить знания в стоимость».)*

---

### Доверие

Философы считают, что доверие представляет собой особое состояние сознания, включающего в себя нравственные чувства и убеждения, которые являются мотивами или стимулами поведения личности.



**«Доверие — это отношение к действиям другого лица и к нему самому, которое основывается на убежденности в его правоте, верности, добросовестности, честности, искренности»<sup>1</sup>.**

Доверие всегда осознанно, хотя и связано с риском, так как основано на отношении к человеку, которому оказано доверие. Чем глубже и полнее знание о другом человеке, тем точнее можно прогнозировать его поведение. Следовательно, и уровень доверия в этом

---

<sup>1</sup> Словарь по этике / Под ред. А. А. Гусейнова и И. С. Кона. 6-е изд. — М., 1989. — С. 79.



случае будет выше, так как оно понимается как предвидение возможного поведения другого. На основе этико-философского подхода к категории доверия можно выделить четыре наиболее существенные стороны этого феномена:

- 1) доверие рассматривается как нравственные отношения между людьми;
- 2) в доверии выделяется момент знания друг друга;
- 3) акт доверия — это добровольное, ненасильственное проявление;
- 4) доверие реализуется путем передачи сокровенных мыслей и чувств.

Социальный капитал есть «определенный потенциал общества или его части, возникающий как результат доверия между его членами»<sup>1</sup>, т. е. социальный капитал — это форма материализованного доверия. Доверие как вид установки-отношения связано с ценностным отношением человека к миру и самому себе. Есть много экономических операций, которые становятся возможными только потому, что люди доверяют друг другу. Сотрудничество создает взаимозависимость, и инвестиции окупятся только тогда, когда партнеры будут соблюдать свои обязательства. Это относится и к производственным, и к финансовым отношениям. Наконец, если в обществе нет доверия, ожидать, что знание будет проникать в общество, наивно.

На протяжении всей истории экономических отношений международная торговля всегда была рискованным предприятием. Затраты времени и денег, необходимых для доставки произведенного товара торговому партнеру, предполагают определенное доверие: будет ли другая сторона соблюдать условия договора, который не может быть обеспечен законом? Взаимная выгода от подобной сделки вряд ли была бы возможна, если бы один из партнеров дал отрицательный ответ на этот вопрос. Таким образом, было бы рациональным для партнеров инвестировать значительные ресурсы (например, наняв агента) для преодоления этой дилеммы недоверия.

Историки-экономисты доказали, что даже автократы, не пренебрегающие какими-либо обязательствами, заинтересованы в том, чтобы убедить население в солидности кредита доверия к ним. Если население будет постоянно испытывать страх перед экспроприацией, оно не будет вкладывать деньги и накапливать благосостояние, которое автократ мог бы обложить налогами. Так, английские короли в раннем Средневековье платили за стены, которые защищали граждан от их собственной королевской армии. Только так они могли убедить население в том, что им можно доверять, и таким образом обеспечивался стабильный доход от налогов.

<sup>1</sup> Фукуяма Ф. Указ. соч. — С. 52.



Сегодняшние политики и чиновники даже в большей степени озабочены тем, как поддержать заинтересованность своих граждан в сотрудничестве. Страны с высокоразвитыми институтами посредничества имеют преимущества в конкурентной борьбе. Они обладают сильными финансовыми институтами, более мудрой политикой найма сотрудников и более крупными корпорациями, ставшими мировыми игроками.

На примере регионов Италии можно проследить, что разница между культурами с высокой и низкой степенью доверия может существовать и в пределах одной страны. Авторитарная семейная традиция Южной Италии создала стабильное поведенческое равновесие взаимного недоверия и отступничества, тогда как на севере страны процветание общества стимулирует экономические успехи.

Только на основе осведомленности возможны доверие и недоверие. Доверие — это не результат знания о том, какие поступки совершит тот или иной человек, будет ли функционировать система, а ожидание, которое может исполниться, а может и не оправдаться как в позитивном, так и в негативном смысле. Доверие имеет рискованную природу, оно не «защитный кокон», а особый вид рационализма. Люди доверяют тогда, когда не хватает информации, а решение принимать надо: покупать или не покупать ту или иную вещь, класть или не класть деньги в конкретный банк и т. д. Доверие (недоверие) становится рациональной схемой поведения. В одних случаях человек безоговорочно доверяет, в других — выстраивает более сложную стратегию доверия (недоверия) и тем самым действует рационально.

В обществе с высоким уровнем доверия обычно выше уровень признания публичной власти, а следовательно, ниже затраты на поддержание порядка. Институциональная реформа проходит более гладко, так как сокращаются затраты на разрешение социальных конфликтов. Во многих странах третьего мира с низким уровнем доверия людям недостает элементарных институциональных гарантий, защищающих их от эксплуатации и произвола. Единственным средством защиты своих интересов остается ожесточенное сопротивление или даже гражданская война. При отсутствии стабильных институтов и социального капитала даже политические изменения остаются насильственными и взрывоопасными. В атмосфере недоверия между предпринимателями и работниками даже слухи могут стать причиной вспышки насилия.

Для того чтобы избежать этих ошибок, социальный капитал должен быть аккумулирован в обществе. Сеть между близкими по интересам группами в обществе, между администрацией и лидерами бизнеса, между бизнесом и профсоюзами является социальной платформой для создания правил, а также процедур контроля над их выполнением.



*Доверие — это не только эмоционально-психологическая, но и экономическая категория.* Взлет японской экономики и других азиатских «тигров» не в последнюю очередь связан с традиционно высоким доверием граждан друг к другу и к институтам власти. Советская экономическая система, напротив, всегда страдала от всеобщего недоверия: государство не доверяло производителям, производители — государству, а все вместе — гражданам. Граждане платили тем же. Дефицит доверия частично восполнялся жестким планированием в экономике, эффективность которой падала. С переходом к постсоветскому периоду доверия в обществе не прибавилось, достаточно вспомнить кризисы доверия, которые возникали вслед соответствующих экономических потрясений, в частности в 1998 и 2004 гг.

Измерив уровень общественного доверия к государству (или уверенность граждан и бизнеса в завтрашнем дне), специалисты российской аудиторско-консалтинговой компании «Финансовые и бухгалтерские консультанты» (ФБК) получили следующую картину: с трудом восстановленное после дефолта (1998) и стабилизированное к 2004 г. общественное доверие к государству с весны 2005 г. вновь начало снижаться. Причем в наибольшей степени эти колебания связаны с взаимоотношениями бизнеса и власти. Какой вывод можно из этого сделать? Рост российской экономики был бы заметнее, если бы росло общественное доверие.



### ДОВЕРИЕ К БИЗНЕСУ В РОССИИ

В феврале 2007 г. международная компания Edelman (одно из крупнейших PR-агентств США) обнародовала результаты ежегодного социологического исследования по измерению уровня доверия к бизнесменам, государственным и общественным институтам. Результаты «Трастбарометр-2007» традиционно получают широкий резонанс в деловых кругах стран Запада и презентуются на Всемирном экономическом форуме в Давосе. В последнее исследование было включено 18 стран мира (США, государства Евросоюза, Япония, Бразилия, Китай и др.). В России подобные исследования проводились впервые. Участниками подробного телефонного опроса стали экономически и социально активные люди в возрасте от 35 лет, в том числе принимающие деятельное участие в политической и общественной жизни своих стран.

Исследование показало, что уровень доверия к российским компаниям изначально ниже, чем к большинству других международных корпораций. Так, на вопрос о доверии к транснациональным корпорациям, штаб-квартиры которых расположены в России, только 18 % респондентов из развитых и 44 % из развивающихся стран высказали им свое доверие (для сравнения: Германии доверяют 68 и 79 % участников опроса соответственно). Россия оказалась на последнем месте по уровню доверия.



Доверие к одной из крупнейших российских компаний — ОАО «Газпром» высоко только в России (67 %); в Китае — 48 %; завершает список Великобритания с 5 % доверия. Наименьшим доверием некоторые российские организации пользуются в развитых странах.

Внутри России наибольшим доверием пользуется бизнес (39 % российских респондентов), что является общей тенденцией для государств с развивающейся экономикой (например, средний показатель для развивающихся стран — 60 %, для развитых — 47 %). В развитых странах ситуация иная: здесь большее доверие вызывают негосударственные общественные организации (в странах Евросоюза — 50 % респондентов, в Северной Америке — 57 %). В свою очередь Россия демонстрирует самый низкий уровень доверия к негосударственным организациям (27 %).

Общая тенденция для всех государств — низкий уровень доверия к государству как общественному институту, а также постепенное снижение доверия к средствам массовой информации (Россия — 32 %, Евросоюз — 35 %, Северная Америка — 38 %).

В России не уделяется достаточного внимания взаимодействию с негосударственными общественными организациями (НГО), авторитет которых признается в других странах. Между тем НГО, работающие в развитых странах и располагающие высоким уровнем доверия, вносят серьезный вклад в развитие репутации компаний, действующих на региональных рынках. В результате российские компании, которые не осуществляют эффективного сотрудничества с НГО по вопросам социального развития, теряют доверие со стороны аудиторий иностранных государств.

В выводах специалистов также отмечается особое мышление, свойственное россиянам. Оно отражает существующие в стране недоверие и нигилизм, характерные для общественных отношений. Средний показатель доверия российских респондентов к национальным государственным, общественным, коммерческим организациям, средствам массовой информации и религиозным учреждениям составляет 32 % (для сравнения: в Евросоюзе — 41 %, Северной Америке — 48 %, Латинской Америке — 57 %). Отсутствие доверия к коммерческой организации или общественному институту становится причиной формальной, неискренней обратной коммуникации. Это, в свою очередь, провоцирует новый виток недоверия к их действиям.

Международное исследование, проведенное компанией Edelman, показало, что в современных условиях на уровень доверия к коммерческим, общественным и государственным организациям влияет развитие горизонтальных коммуникаций, получение информации от источника, который воспринимается как равный, что подразумевает общность интересов. Такой информации больше всего доверяют в Латинской и Северной Америке (например, в Бразилии — 88 % респондентов, первое место, Мексике — 78 %, Канаде — 54 %, США — 51 %). Россия в этом списке занимает предпоследнее место (31 %), обгоняя по уровню доверия к информации «от равного к равному» только Францию (26 %). (По материалам сайтов Sostav.ru и RBCdaily.)



Можно выделить следующие шесть очагов зарождения «культур доверия» в современном российском обществе: 1) хозяйственно-партийная номенклатура; 2) комсомольско-молодежный бизнес; 3) студенческие братства; 4) преступные группировки; 5) ветеранские организации и 6) социально-этнические группы. Действительно, экономика не может не испытывать серьезных трудностей, если отношения доверия складываются исключительно в рамках этих групп. Налаживание коммуникации между ними, а также между всеми деловыми структурами — сложная задача. «Иначе говоря, требуется, чтобы старые хозяйственники начали доверять молодым яппи — выпускникам престижных вузов, чтобы лидеры преступных группировок легализовали свою деятельность и научились договариваться с комсомольцами, чтобы ветераны чеченской кампании могли бы выяснять отношения с представителями чеченского бизнеса не через оптический прицел, а за столом переговоров»<sup>1</sup>. На это уйдет не одно десятилетие, поскольку взаимное доверие может возникнуть только в социальном контексте. Но вести этот процесс, т. е. воспитывать способность к сотрудничеству как социальную добродетель, надо постоянно всем участникам рыночных отношений на всех уровнях управления экономическими системами.

### **Инвестиции в социальный капитал организации**

Наличие социального капитала может принести большие экономические выгоды организациям, поэтому они должны быть заинтересованы в инвестициях в социальный капитал. Но, как замечают Л. Прусак и Д. Коэн, «в наше бурное время сложнее завязываются отношения между людьми, и это мешает формированию социального капитала. К тому же очень немногие руководители умеют инвестировать в социальный капитал. Одно дело знать, что здоровые отношения помогают организации процветать, а совсем другое — развивать эти отношения»<sup>2</sup>.

Практические приемы инвестирования в социальный капитал организации следующие: установление связей, укрепление доверия и развитие сотрудничества.

**Установление связей.** Стремление к установлению продуктивных связей выводит на первый план культуру организации, деловую этику, а также недооцениваемую пока что в управлении, особенно в стратегическом планировании, функцию коммуникации. В процессе специализации управленческого труда коммуникация

<sup>1</sup> Фукуяма Ф. Указ. соч. — С. 728.

<sup>2</sup> Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value. — С. 19.



выделилась в относительно самостоятельный вид деятельности. Управление этой деятельностью есть суть коммуникационного менеджмента. С точки зрения сферы деятельности и привлекаемых ресурсов коммуникационный менеджмент — это профессиональная деятельность по использованию коммуникационных средств, методов, инструментов, механизмов, обеспечивающих формирование и эффективное развитие всех видов капитала экономической системы. Именно эта профессиональная деятельность помогает руководителям организации разработать стратегию эффективного развития, сформировать организационную культуру, выбрать наиболее действенные каналы коммуникации.

Коммуникационный менеджмент — не дополнение к основной деятельности организации, а одна из ключевых функций управления в сфере маркетинга, управления персоналом, политическом и социальном инжиниринге, международных отношениях. В последние годы все больше ценится умение организации достигать взаимопонимания и сотрудничества с контактными аудиториями, в составе которых живет, трудится, сотрудничает и конфликтует ее общественность. Практически нет организаций, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении.

Коммуникационные проблемы напрямую связаны с коммуникационными потребностями организации. К ним могут быть отнесены как потребности в информации (новых сведениях, уменьшающих неопределенность знаний относительно какого-либо объекта), так и собственные коммуникационные потребности, т. е. потребности в общении или сплочении вокруг организации ее общественности (в том числе внутренней), а также потребности в эффективной обратной связи. Примером неэффективных контактов с «желательными» аудиториями могут служить взаимоотношения организации со средствами массовой информации.

**Укрепление доверия.** Доверие появляется прежде всего там, где сами руководители не дают работникам повода к недоверию, где действия руководства прозрачны и сотрудники уверены в их справедливости. Вводя обоснованные правила (в том числе штрафные санкции) и жестко им следуя, руководители инвестируют в социальный капитал.

Доверие порождает доверие, и один из способов добиться его — самому руководителю демонстрировать доверие. По мнению психологов, стремление к успеху и избегание неудачи — два основных мотива личности. Логика подсказывает, что при наличии двух подобных фундаментальных мотивов любая система мотивации также должна складываться из двух составляющих — поощряющей и предостерегающей. Роль положительной мотивации заключается в том,





чтобы стимулировать достижения и инициативу, а у отрицательной есть своя, более узкая, но не менее важная задача — повышение исполнительской дисциплины. Помимо дисциплины, отрицательная мотивация способна повлиять на интенсивность труда. Американский психолог и исследователь Ф. Герцберг придумал оригинальное название — КИТА (kick in the ass — «пинок под зад»). Самый простой способ заставить человека трудиться — дать ему КИТА, потому что улучшение условий труда (изменение гигиенических условий, повышение жалования, введение дополнительных льгот) не дает длительного эффекта.



### ПЕРСОНАЛ НА ЛАДОНИ

Жесткий контроль над подчиненными — отнюдь не изобретение XXI в. В свое время Г. Форд организовал специальный «социологический департамент», сотрудники которого ходили по домам работников и, в частности, выясняли, играют ли те в азартные игры, употребляют ли алкогольные напитки и т. п.

В крупных компаниях (таких как Tesco, Marks & Spenser, Sainsbury, Boots and Homebase и B&Q) сотрудников иногда заставляют носить с собой специальные электронные приборы, фиксирующие маршруты передвижения и время, затраченное на дорогу от одного склада до другого. Некоторые работодатели вычитают из заработной платы работников деньги за то время, которое было потрачено на личные дела.

По данным Американской ассоциации менеджеров, компании все активнее используют достижения современной техники для слежки за персоналом. Главные причины — стремление к повышению производительности труда и забота о безопасности. Так, 26 % работодателей увольняли сотрудников за нецелевое использование Интернета, 25 — за нецелевое использование электронной почты, 6 % — за несанкционированное использование телефона. Мониторинг использования компьютера в рабочее время приобретает все более причудливые формы. Например, 36 % компаний следят за содержанием работы, включая каждое нажатие на клавишу и время, проведенное за компьютером. В 82 % случаев компании предупреждают сотрудников о том, что все их файлы сохраняются в базе данных и доступны для просмотра, а в 86 % — о мониторинге электронных посланий.

Увеличивается количество американских компаний, применяющих системы видеонаблюдения. В 51 % компаний такие системы установлены для предотвращения воровства и саботажа, 10 % работодателей ведут видеозапись деятельности некоторых категорий работников, а 6 % — всех сотрудников, при этом в 15 % случаев сотрудников не ставят в известность о видеосъемке.



Даже успешные примеры применения системы наказаний обнаруживают несколько серьезных проблем. С одной стороны, можно добиться очень высокого уровня исполнительской дисциплины, но когда контроль по каким-то причинам ослабевает, появляются сплоченные группы людей, которые начинают бездельничать. Кроме того, последовательное и тотальное применение системы негативной мотивации приводит к тому, что в компаниях выживают люди только одного типа — дисциплинированные, исполнительные и согласные с тем, что их наказывают, инициативные и творческие сотрудники быстро уходят. Наконец, многие компании слишком увлекаются и перестают ощущать границу психологической прочности сотрудников. За этой чертой люди ломаются и перестают верить, что избежать наказания в их силах. И самое главное: как бы верно ни была выстроена система контроля и наказаний, она не может существовать сама по себе, без альянса с положительной мотивацией она просто не будет работать.

Лучший способ выразить доверие к сотрудникам — проявить особое внимание к их мнению. Этот способ выражения доверия оправдывает себя не только по отношению к персоналу.



#### РАЗВИТИЕ УМЕНИЙ НАЛАЖИВАТЬ КОНТАКТЫ

Американская третьеклассница Ш. О'Горман отправила написанное от руки письмо главному управляющему директору компании Apple Computer С. Джобсу, в котором сообщила о том, какие изменения она хотела бы видеть в плеере iPod. Надо отметить, что ее предложения не были лишены смысла. В частности, девочка предлагала добавить функцию отображения текста песни, чтобы владельцы плеера могли подпевать. Шеа написала письмо в рамках школьного проекта — третьеклассники как раз прошли тему о том, как правильно писать «взрослые» письма.

После 3-месячного ожидания девочка получила сухой ответ, изобилующий юридическими терминами. Старший советник юридического департамента компании официально сообщил, что компания не принимает «добровольно представленные идеи» по той причине, что в случае их внедрения «рационализатор» может потребовать существенное вознаграждение, и настоятельно порекомендовал воздержаться от дальнейших посланий. Письмо было неоправданно жестким. Девочка расстроилась, тем более что никакой коммерческой выгоды из своей переписки извлекать не собиралась.

Возможно, проблемы 9-летней американки остались бы в кругу ее семьи, если бы за дело не взялись телевизионщики, которые, что называется, «раскрутили» историю. В итоге в компании Apple Computer были вынуждены провести специальное совещание. Девочке позволили и извинился высокопоставленный сотрудник корпорации, а соответствующие подразделения компании обязались изменить корпоративную политику по отношению к детям.



**Развитие сотрудничества.** Организации строят свою деятельность в соответствии со своими ценностями. В интеллектуальных организациях, как правило, складываются устойчивые нормы сотрудничества, которые наиболее отчетливо проявляются при неблагоприятных обстоятельствах либо при появлении новых рыночных возможностей.

Развитию сотрудничества в организации способствует целеполагание, которое, по сути, не просто первый шаг в любом управлении, а вопрос взаимодействия. Определение цели, а также ценностей организации не только помогает работникам сформировать корпоративную культуру, но и — что не менее важно — развивать ее с учетом потребностей внешних целевых аудиторий.

Возможно, лучшим способом выработать у людей привычку к сотрудничеству будет введение в организации определенных правил. Они могут регулировать посещение различных профессиональных мероприятий, проводимых вне организации (расходы участнику возмещаются лишь в том случае, если он делится с коллегами полученными знаниями). Правила могут распространяться на процедуру замещения вакансий (когда претендента на должность ищут сначала в организации, а затем за ее пределами).



**«Успешное сотрудничество создает связи и рождает доверие — те социальные активы, которые облегчат сотрудничество в будущем. Все, как с обычным капиталом: те, у кого есть социальный капитал, накопят еще — ибо кто имеет, тому и дано будет»<sup>1</sup>.**

Одним из способов инвестирования в социальный капитал является также определение при приеме на работу склонности к сотрудничеству. Известен пример компании Russell Reynolds Associates, отказавшейся взять на работу высокопоставленного сотрудника другой компании по одной причине: он не желал играть в команде. Руководство справедливо решило, что выгоды от найма этого специалиста, прежде всего его наработанные связи, не восполнят ущерб, который будет нанесен корпоративной культуре сотрудничества и коллегиальности.

<sup>1</sup> См.: Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value. — С. 19.



## **Выводы**

Социальный капитал является устоявшейся категорией, которая широко используется в современной науке. Социальный капитал — это институты, отношения и нормы, формирующие качественно и количественно социальное взаимодействие в обществе. Это капитал общения, сотрудничества, взаимодействия, взаимного доверия и взаимопонимания, формируемый в пространстве межличностных экономических отношений.

Социальный капитал, как и другие виды капитала, является ресурсом и может конвертироваться в стоимость.

Специфика социального капитала состоит в способности общества к самоорганизации, т. е. в возможности и умении людей, проживающих на определенной территории, создавать общественные формальные и неформальные организации, которые формируются на основе общего интереса и решения общих проблем и не занимаются коммерческой деятельностью.

Воспроизводство социального капитала опирается на традиции, использует общепринятые нормы и ценности. Наличие и запас социального капитала зависит от исторического развития страны, которое определяет непрерывность ее культурных традиций.



### **1.3. Роль государства в формировании и развитии экономики, основанной на знаниях**

- Создание институциональных условий  
Национальные инновационные системы.
- Интеллектуальная иммиграция и ее  
последствия для России.
- Инвестиции в образование и науку.
- Формирование рынка интеллектуального  
труда.
- Защита интеллектуальной собственности.

Из совокупности  
Избытков скоростей,  
Машин и жадности  
Возникло государство.

*М. Волошин*

#### **Создание институциональных условий. Национальные инновационные системы**

Правительства стран, заинтересованных в ускорении экономического и социального развития, неизбежно сталкиваются с проблемой ограниченности собственных ресурсов. Поэтому им приходится сознательно ограничивать сферу приложения своих усилий теми немногими областями, в которых государственное вмешательство может принести наибольший эффект. Одна из этих областей — создание институциональных условий, способствующих развитию экономики знаний, а также формирование эффективной национальной инновационной системы (рис. 1.5).

В экономике, основанной на знаниях, необходимо создавать соответствующие институциональные условия, в том числе для того, чтобы передать знания из университетской, вузовской среды в промышленность и экономику; чтобы компании могли пользоваться по лицензии идеями и технологиями, разработанными в университетах. Институциональные условия могут обеспечить более тесное



общение между профессорско-преподавательским, исследовательским составом университетов и сотрудниками компаний. Это необходимо для того, чтобы научные работники имели более реальное представление о проблемах, которые стоят перед промышленностью, а практики имели доступ к научным знаниям.



Рис. 1.5. Основные направления государственной политики в области формирования и развития экономики, основанной на знаниях



Институциональные условия — это найденные в ходе общественной практики и постоянно воспроизводящиеся наиболее существенные и устойчивые социальные отношения, нормы и правила человеческого поведения в экономической, социальной и любой другой сфере.

*Институтами, обеспечивающими долговременный экономический рост, являются законы, правила, нормы, формирующие побудитель-*



*ные механизмы экономического развития.* Институты принимают форму правовых норм, традиций, этических правил, культурных стереотипов, формирующих алгоритм поведения.

В последние годы институциональный подход занял заметное место в российской экономической науке. Им пользуются при изучении результатов приватизации, развития малого предпринимательства, формирования финансово-промышленных групп и других новых организационных форм бизнеса. Такой подход позволяет рассмотреть особенности новых организационных структур, возникших в процессе передела собственности, и проанализировать мотивы и поведение различных профессиональных и социальных групп на мезо- и микроуровне.

В переходный период, когда необходимы серьезное преобразование традиционных институтов, выработка принципиально новых правил игры, информация о новых институтах распространяется быстро, конкуренция между институтами весьма велика, и поэтому путь от локальной нормы до национального закона может быть относительно коротким. В этих условиях возрастает роль государства. Оно должно активно влиять на институциональную среду в экономике, в том числе потому, что спонтанная селекция институтов, как убедительно показывает практика, не всегда отбирает лучшие варианты. Напротив, она может укрепить такие институты, которые противоречат интересам общества.



**Национальная инновационная система — это комплекс институтов правового, финансового и социального характера, обеспечивающих инновационные процессы и имеющих прочные национальные корни, традиции, политические и культурные особенности.**

Инновационная система формируется под влиянием множества объективных для каждой страны факторов, включая ее размеры, наличие природных и трудовых ресурсов, особенности исторического развития институтов государства и форм предпринимательской деятельности. Эти факторы выступают долгосрочными детерминантами направления и скорости эволюции инновационной активности. Кроме того, каждая национальная инновационная система характеризуется определенной структурой и некоторой степенью упорядоченности, предполагающими стабильность институционального взаимодействия (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Национальная инновационная система

Самая простая модель, описывающая взаимодействие элементов национальной инновационной системы, четко распределяет роли государства и частного сектора. Так, роль частного сектора заключается в разработке технологий на основе собственных исследований и в рыночном освоении инноваций. Государство же содействует производству фундаментального знания (в университетах), созданию комплекса технологий стратегического характера, а также инфраструктуры и благоприятных институциональных условий для инновационной деятельности частных компаний. В рамках общей модели формируются следующие национальные особенности инновационной системы:

- большая или меньшая роль государства (частного сектора) в выполнении этих функций;
- относительное значение крупного и малого бизнеса;
- соотношение фундаментальных и прикладных исследований и разработок;
- динамика развития и отраслевая структура инновационной деятельности.

Формирование национальных инновационных систем как основного механизма саморазвития стало главным фактором долгосрочного роста мировой экономики. Национальные инновационные системы помогли отказаться от линейных методов создания новшеств (научная идея — разработка — производство — рынок) в пользу формирования нелинейных, сетевых национальных и региональных нововведений (в рамках национальных инновационных систем эти элементы могут комбинироваться в зависимости от конкретных целей и задач новаторов). Национальные инновационные системы обеспечивают постоянное и непрерывное зарождение и реализацию





кластеров радикальных нововведений, которые, «созидательно разрушая» старые производственные структуры, создают основу устойчивого инновационного роста.

В США признают, что самым выдающимся событием XX в. в истории страны было формирование национальной инновационной системы. Именно она является тем механизмом, который создает процесс, позволяющий удовлетворить любую потребность общества.

Заслуживает внимания опыт инновационного развития экономики Финляндии. В 1990-х гг. экономика страны находилась не в лучшем состоянии. Сегодня это страна победившего «хайтека», а финская национальная модель производства и использования новых знаний признана одной из наиболее эффективных в мире. В 2007 г. экономика Финляндии согласно международному рейтингу была признана самой конкурентоспособной в мире. На организацию такого взлета в стране, совсем недавно не имевшей ни сильной научной базы, ни передовой промышленности, понадобилось не так много времени. В конце 1970-х гг. в Финляндии все было примерно так же, как сейчас в России: чиновные ученые полагали, что контакты с промышленностью унижают высокую науку, а бизнес рассматривал ученых как нахлебников государства. Обобщенно сформулировать составляющие финского инновационного успеха можно следующим образом: власть, наука и бизнес договорились об общих правилах игры и обеспечили высокий уровень образования, маркетинговый стиль мышления, конкурсный принцип распределения средств на науку с привлечением международных экспертов. Основные структуры успешно функционирующей и отвечающей национальным интересам инновационной системы Финляндии — национальное технологическое агентство и Центр технологических исследований Финляндии — распределяют около 80 % финансирования правительственных разработок. На региональном уровне технологическая политика осуществляется центрами экономического развития и занятости.

В качестве примера успешного создания институциональных условий можно привести Китай и технологическую сферу его экономики. Исторически страна развивалась так, что главенствующую роль в экономике играли очень крупные государственные предприятия. Сейчас Китай стремится переместить центр экономической деятельности из этих очень крупных и неповоротливых предприятий в небольшие компании, которым свойствен дух предпринимательства. Именно эти небольшие компании, создаваемые в технологической сфере, будут проводниками инноваций в китайскую экономику.

Сравнительный анализ инновационных процессов, тесно увязанный с экономическим контекстом и их результатами на примере



разных стран, позволяет выявить принципиальные различия в моделях национальных инновационных систем. Так, в 1980–1990 гг. динамичный рост, основанный на развитии науки, образования и передовых наукоемких отраслей, был продемонстрирован новыми индустриальными странами Юго-Восточной Азии (Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг). Для них были характерны: благоприятный инвестиционный климат; высокие темпы развития науки и инноваций, что обеспечивало потребности экспортоориентированных отраслей, производящих технически сложные товары (электронике и автомобили); широкий доступ населения к различным формам образования, в том числе к высшему техническому. Напротив, странам Латинской Америки, не сумевшим создать благоприятный инновационный и инвестиционный климат, допустившим деградацию сферы науки и образования, было присуще инфляционное, стагнирующее развитие.



### ИННОВАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Доля наукоемких технологий в промышленной продукции России на рубеже XX–XXI в. в мировом хозяйственном обороте составляла менее 1 %. Присутствие российских инновационных продуктов на мировых рынках измеряется величиной 0,2–0,3 %, тогда как на долю США приходится примерно 40 % (разрыв более чем в 100 раз)<sup>1</sup>.

За годы реформ почти уничтожен главный потребитель инновационных разработок — наукоемкая промышленность. Такая высокотехнологичная отрасль промышленности, как станкостроение, лишилась за последние 10–15 лет около 40 предприятий. Потерю технологической и оборонной безопасности наглядно демонстрирует судьба Санкт-Петербургского завода прецизионного станкостроения — одного из двух предприятий в мире, которые производили уникальные станки для приборных подшипников. Приобретя «эффективного собственника», завод, прежде выпускавший подшипники для систем наведения, превратился в... торговый центр, а на месте промышленных корпусов строится гостиничный комплекс.

Если в Западной Европе новые достижения науки используют 80 % компаний, то в России — всего 5 %. Мировой рынок информационных технологий приближается к 1,5 трлн долл., российский — к 8 млрд (что составляет всего 0,5 %).

Российская экономика не способна переваривать даже открытия отечественных ученых. Так, мы находимся на шестом месте в мире

<sup>1</sup> Ракитов А. И. Роль высшей школы в создании системы национальной инновационной экономики // Научно-исследовательские исследования. — М.: РАН, 2004. — С. 19.



по генерированию идей, патентов и других объектов интеллектуальной собственности, но по способности делать из этого бизнес, т. е. капитализировать интеллект, — на 90-м. На фоне многолетних усилий по реализации государственной программы «Электронная Россия» наша страна, по данным Всемирного экономического форума, в 2006 г. заняла 70-е место (из 122) в мире по уровню развития ИТ-технологий.

---

Восприимчивость страны к техническим инновациям, развитие сетевой инфраструктуры, а также уровень проникновения высоких технологий в бизнес и государственный сектор в России пока не существенны. Темпы развития и структура российского сектора исследований и разработок не отвечают потребностям национальной безопасности и растущему спросу со стороны предпринимательского сектора на передовые технологии. Разрешить хотя бы частично это системное противоречие призвана Стратегия Российской Федерации в области развития науки и инноваций на период до 2010 г. В основу Стратегии заложены два принципа.

*Первый принцип* состоит в концентрации ресурсов федерального бюджета на финансировании НИОКР по ключевым направлениям, что означает:

- расширенное воспроизводство фундаментальных знаний; повышение уровня человеческого капитала — одного из основных конкурентных преимуществ России;
- выполнение прикладных разработок по ограниченному числу приоритетных направлений для обеспечения их конкурентоспособности, включая повышение капитализации получаемых результатов;
- создание инновационной инфраструктуры, обеспечивающей преобразование знаний в рыночный продукт, для реализации национальных приоритетов технологического развития.

*Второй принцип* — использование механизма частно-государственного партнерства. Предполагается, что часть прикладных разработок и создание инновационной инфраструктуры должны осуществляться с участием бизнеса, а технологическая модернизация — преимущественно самим бизнесом.

Стратегия определяет систему взаимоувязанных по задачам, срокам и ресурсам целевых программ, отдельных проектов и внепрограммных мероприятий. Выделяются следующие четыре основные задачи:

- 1) создание конкурентоспособного сектора исследований и разработок, включая условия для его расширенного воспроизводства;



- 2) создание эффективной национальной инновационной системы и развитие малого и среднего предпринимательства в инновационной сфере;
- 3) развитие институтов использования и защиты прав на интеллектуальную собственность;
- 4) модернизация экономики на основе технологических инноваций.

Применительно к каждой задаче предложен комплекс конкретных мер и целевых индикаторов. Так, решение первой задачи должно кардинально повысить результативность и конкурентоспособность сектора исследований и разработок. К основным мероприятиям можно отнести: концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях, обеспечивающих реализацию конкурентных преимуществ российского сектора исследований и разработок на мировом рынке; реформирование научных организаций и повышение их капитализации, реструктуризацию государственного сектора исследований и разработок; обеспечение интеграции научного и образовательного потенциалов.

Ожидаются следующие основные результаты реализации этих мер:

- увеличение доли внебюджетных средств во внутренних затратах на исследования и разработки;
- укрепление престижа российской науки, включая приток молодых кадров в научную сферу;
- рост бюджетной обеспеченности работников в академическом секторе науки: в 2008 г. не ниже 750 тыс. руб. в год на человека (при этом средняя ежемесячная заработная плата должна составлять не менее 30 тыс. руб.).

Для решения второй задачи необходимо дальнейшее развитие финансовых институтов, обеспечивающих непрерывность финансирования бизнес-проектов на всех стадиях инновационного цикла, «посевных» и венчурных технологических фондов; технологической инфраструктуры, включающей технико-внедренческие зоны, технопарки, инновационно-технологические центры, бизнес-инкубаторы, инжиниринговые центры, центры трансфера технологий и т. п.

Со второй тесно связана и третья задача.

Четвертую задачу образует технологическая модернизация отраслей экономики на основе передовых технологий и интеграции с мировыми технологическими комплексами в интересах обеспечения глобальной конкурентоспособности и формирования в перспективе рынка инноваций для российского сектора исследований и разработок. Ускоренная модернизация отраслей — императив, необходимо содействовать всем ее формам: развитию корпоративных НИОКР; импорту передовых технологий; заказам российскому специализированному сектору исследований и разработок, прежде всего



в рамках частно-государственного партнерства. Нужно доводить до потенциального потребителя информацию о проводимых исследовательских работах государственного сектора науки, содействовать участию бизнеса в выборе технологических приоритетов, разрабатывать меры технического регулирования, политику долгосрочных контрактов в рамках государственных закупок, включая оборонный заказ, координировать планы технологической модернизации государственных корпораций.

Важнейшее направление — стимулирование спроса на инновации в предпринимательском секторе. Отнесение на себестоимость расходов корпораций на НИОКР — одна из мер стимулирования. Осуществление предлагаемых мер позволит достичь повышения инновационной активности в экономике, увеличения удельного веса инновационной продукции как в общем объеме продаж промышленной продукции, так и в ее экспорте.



**Глобальная конкурентоспособность России, основанная на отечественных технологиях, достижима при концентрации усилий, способствующих удержанию и развитию позиций там, где мы сегодня сильны — в создании вооружений, атомной и космической промышленности, информационных технологиях, наноиндустрии, разработке новых материалов и др.**

С этой целью создаются с участием бизнеса федеральные целевые программы. Их задача — использовать потенциал сектора исследований и разработок для эффективного технологического развития, одновременно превращая этот сектор в производящую отрасль экономики, основанной на знаниях.

### **Интеллектуальная иммиграция и ее последствия для России**

Россия почти не экспортирует высокотехнологичные товары, зато экспортирует интеллектуальную силу, являясь «сверхдержавой интеллектуального экспорта». Начиная с 1992 г. из-за миграции высококвалифицированных кадров каждые 5–7 лет Россия теряет в среднем один годовой бюджет только за счет прямых потерь (миграция специалистов за границу или перемещение из российских компаний в фирмы с участием иностранного капитала). Если посчитать упущенную выгоду от нереализованных идей и оценить потери от разрушения научных школ, эта цифра возрастет на порядок.



Ученые из Российского нового университета подсчитали: если бы те специалисты, которые выехали за границу, готовились в университетах США и Западной Европы, то на их подготовку пришлось бы потратить более 1 трлн долл. Эти оценки не учитывают прямых потерь России и упущенную выгоду от оттока ноу-хау.



### КОМУ ВЫГОДНА «УТЕЧКА МОЗГОВ» ИЗ РОССИИ?

Привлечение квалифицированной рабочей силы очень выгодно для Запада. Так, США на привлечении одного ученого-обществоведа из-за рубежа в среднем экономят 235 тыс. долл., инженера — 253 тыс., врача — 646 тыс., специалиста инженерно-технического профиля — 800 тыс. Некоторые исследователи связывают небывалый подъем американской экономики эпохи Клинтона с массовым притоком ученых и вообще интеллектуалов из бывшего СССР.

В России сегодня насчитывается 422 тыс. ученых, тогда как в США их более 3 млн. При этом количество ученых, работающих на американскую экономику, постоянно возрастает за счет притока «мозгов», прежде всего из России и стран СНГ. По данным Научного фонда США, до 80 % математиков и половину физиков-теоретиков составляют выходцы из нашей страны. Только в Силиконовой долине работают около 200 тыс. бывших советских специалистов.

Структура общего потока эмигрантов из России существенно отличается от структуры населения страны: эмигранты моложе (трудоспособных 64,3 % против 58,5 в населении, пенсионеров, наоборот, 13,3 % против 20,8), образованнее (более 20 % с высшим образованием, среди населения страны «высокообразованных» 13 %). Покидают страну программисты, химики, электронщики, механики, физики-теоретики, специалисты по физике твердого тела, молекулярной биологии, прикладной механике, математике, представители перспективных направлений медицинской науки — самые востребованные на мировом научном рынке труда<sup>1</sup>.

«Утечка мозгов» в России происходит не только за границу, но и внутри страны — из науки в бизнес, причем не обязательно отечественный. Так, в 2004 г. мировой гигант Intel приобрел сразу две российские высокотехнологичные компании — московскую «Эльбрус» и новосибирскую «Уни-Про». Объектом покупки стали не акции, а именно «мозги» наших специалистов, которые зачислены в штат американской компании, подтвердившей таким образом, что потенциал России в IT-области признается на самом высоком уровне.

<sup>1</sup> Прусс И. Мозги утекают навсегда // Наше время. — 2007. — № 24.



Отток кадров из науки в бизнес обострил и другую проблему: уровень научных исследований и уровень преподавания в высших образовательных учреждениях, особенно региональных, не соответствует требованиям, предъявляемым экономикой, основанной на знаниях.

Что касается мер, способных приостановить процесс интеллектуальной иммиграции носителей интеллектуального капитала, то в силу сложности проблемы эти меры должны быть многоплановыми. Не случайно социологи в числе стимуляторов называют не только высокую заработную плату, доступ к современному оборудованию, условия для профессионального роста и карьеры, но и наличие высококлассной профессиональной среды, международные профессиональные контакты, информационные и коммуникационные возможности, независимость, свободный рабочий график, долгосрочную и стабильную занятость.

### **Инвестиции в образование и науку**

Инновационные технологии и распространение научно-технических достижений обеспечивают повышение производительности, причем большинство этих новшеств является результатом фундаментальных и прикладных научных исследований, которые проводятся в университетах. В частности, прогресс в сельском хозяйстве, здравоохранении и экологии во многом зависит от практического применения этих инноваций. Более высокий уровень квалификации рабочей силы, который является результатом повышения уровня образования, и качественные улучшения, позволяющие работникам использовать новые технологии, также ведут к повышению производительности.

Образование, образованность способствуют сплочению нации, укрепляют социальное единство и доверие к социальным институтам, помогают правильно понимать вопросы гендерного, этнического, религиозного и социального характера. Кроме того, плюралистическое демократическое общество опирается на результаты научных и аналитических исследований, развитию которых способствуют, в свою очередь, образовательные программы в области общественных и гуманитарных наук.

Новая стратегия развития, которая может служить опорой экономического роста на основе знаний, требует наличия развернутых систем образования, охватывающих все более широкие слои населения.

Развитие и применение знаний являются главными факторами социально-экономического прогресса. Образование необходимо для формирования, распространения и применения знаний, а также



для создания технического и профессионального потенциала. В современных условиях государство должно создать благоприятные условия для того, чтобы высшие образовательные учреждения стали применять инновационные подходы и чутко реагировать на нужды экономики, основанной на знаниях, и на изменения требований рынка труда, которому необходим высокоразвитый человеческий капитал.



### ЭЛЕКТРОННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ? ПОЧЕМУ БЫ И НЕТ?

В рамках непрерывного образования во всем мире особое внимание уделяется формированию системы электронного образования. В России электронное обучение пока не получило должного развития, потребность в нем не удовлетворяется. Обнадешивает то, что начинает приходить понимание важности такой системы образования. Как показало обсуждение в Государственной думе новых образовательных технологий, желающих систематически получать качественные знания почти в 4 раза больше, чем тех, кто учится.

Важными направлениями развития электронного образования в России являются: построение корпоративной телекоммуникационной образовательной системы путем создания комплекса учебных центров, особенно в территориально удаленных регионах; распространение L-learning; использование дистанционных сетевых образовательных технологий и др. Для этого потребуется укрепить техническую базу школ и вузов, определить информационное направление их деятельности. Электронное образование должно стать специальной социально значимой программой с целенаправленным государственным финансированием.

В консолидированном бюджете России на 2007 г. расходы на образование составили менее 4 % ВВП. Для сравнения: мировой уровень расходов на образование — от 5 до 7 % ВВП.

Если суммировать все отраженные в консолидированном бюджете ассигнования на социальные нужды (3,764 трлн руб.), то их совокупный вес в российском ВВП равен 12 %. Если к ним прибавить межбюджетные трансферты (1 трлн руб.), направляемые главным образом на поддержку отраслей социальной сферы и социальные программы, величина социальных расходов государства достигнет 15,5 % ВВП.

Это существенно меньше среднего уровня финансирования социальных функций государства не только центральными правительствами развитых стран (21,6 %), но и правительствами стран с переходной экономикой (18 %). Чтобы достичь среднемирового





уровня социальных расходов, России надо дополнительно увеличить их еще на 4,9 % ВВП<sup>1</sup>.

По официальной статистике, в России за последние 8–9 лет общественные расходы на образование в реальном исчислении сократились в среднем на 55 %. Качество образования снижается. Социологи предупреждают: уже через 10 лет, когда основные позиции в экономике займут представители поколений, получившие образование в 1990–2000-х гг., стране грозит потеря конкурентоспособности.

О кризисе отечественного образования говорит и следующий факт. Острый дефицит на рынке труда квалифицированных рабочих промышленных производств вызвал резкое увеличение их заработной платы и открыл полемику о... ненужности высшего образования. Действительно, зачем тратить годы на учебу в высшем образовательном учреждении, если, по данным Росстата<sup>2</sup>, квалифицированный рабочий в 2005 г. получал в месяц в среднем 9400 руб., а специалист высшей квалификации — те же 9400. В последующие годы данное соотношение мало изменилось. Проблема дефицита квалифицированного персонала будет обостряться и дальше: количество трудоспособного населения уменьшается (если сегодня экономически активного населения 51 %, то к 2020 г. останется лишь 30 %), да и средний стаж работника, особенно в «старых» секторах рынка труда, находится в диапазоне от 19 до 24 лет.



**Российская система образования должна перейти из режима выживания в режим развития. Для этого государство должно перейти от режима бюджетного содержания своей системы образования к режиму инвестирования в нее. Необходимо обеспечить открытость системы образования разнообразным воздействиям со стороны общества и государства при сохранении ее внутренней целостности и поддержании высоких академических стандартов.**

Инвестиции в науку и развитие предприятий, разрабатывающих и внедряющих перспективные технологии, в развитых странах давно превратились в наиболее эффективный способ использования ресурсов.

<sup>1</sup> Глазьев С. Ю. Национальные проекты и бюджетная политика // Завтра. — 2007. — 31 янв.

<sup>2</sup> Исследование состояния оплаты труда проведено в октябре 2005 г. Приведенная в исследовании статистика может быть распространена на 29,8 млн работающего населения России (около 80 % рынка труда).



Состояние наукоемкого сектора любой страны полнее всего характеризует доля расходов в ВВП на научные разработки и исследования — от 2 до 4 %. В США, Японии и Германии эти расходы приближаются к 3 %, во Франции и Великобритании держатся на уровне 2–2,5 %, в Китае достигают 4 %, а в Индии даже 10 %.



### ПОЛОЖЕНИЕ НАУКИ В СССР

Рост экономики СССР в значительной степени обеспечивал научный потенциал страны. И это при наличии природных богатств!

К началу 1990-х гг. в Советском Союзе действовало около 8 тыс. научных организаций, в том числе более 4,7 тыс. НИИ и КБ. На отраслевой сектор приходилось 64 % исследовательских организаций, на академический — 16, на вузовский — 11 и на заводские лаборатории — 9 %. Научные исследования и разработки выполняли более 1,6 млн работников, в том числе 376 тыс. докторов и кандидатов наук. При этом надо иметь в виду, что значительная доля научного потенциала сформировалась в трудные довоенные, военные и послевоенные годы.

Советская наука имела устойчивое финансирование. В 1990 г. на науку было ассигновано 24,6 млрд руб., что составляло 4,8 % расходов государственного бюджета. Не случайно страна занимала сильные научные позиции в математике, теоретической физике, космических технологиях, ядерной энергетике, производстве сверхчистых материалов и т. д. Около 80 % научно-технического потенциала СССР унаследовала современная Россия.

В России расходы на научные исследования и разработки составляют 1,17 % ВВП. Модернизация экономики на базе отечественных технологий требует значительного роста инвестиций в науку. Так, только в разработку технологий необходимо вкладывать не менее 5 % ВВП в течение пяти лет, т. е. в 3,5 раза больше, чем сегодня.

Российская наука — одна из тех сфер, где в процессе перестройки, реформ и других преобразований преодолена граница допустимых разрушений. Произошел не просто сбой в накоплении интеллектуального потенциала, а разрушение определенной его части. Пройгнорирован сделанный историей вывод о том, что тот, кто проигрывает в образовании и науке, проигрывает во всем. В итоге это привело, с одной стороны, к утере уже достигнутых результатов фундаментальной науки, а с другой — к тому, что потенциал «прикладных» ученых оказался почти не востребуемым.

Понимание важности инвестиций в отечественную науку нашло отражение в Законе РФ «О науке и государственной научно-



технической политике» 1996 г., в котором предусмотрено выделение на эти цели не менее 4 % расходной части федерального бюджета. Но за прошедшие 12 лет данное требование ни разу не выполнялось, и расходы на науку в течение всего постсоветского периода оставались ниже так называемого критического уровня в 2 % ВВП, после которого происходит разрушение научно-технического потенциала страны<sup>1</sup>. Неудивительно, что в последние годы на мировом рынке резко снизилась конкурентоспособность отечественной наукоемкой продукции: в соответствующем рейтинге Россия занимает 35-е место.

О глубине кризиса науки в современной России можно судить по общепринятым критериям научной значимости. Так, по количеству опубликованных научных работ Россия в 1993–1997 гг. занимала 7-е место в мире, а вот по количеству цитирований на одну работу — 89-е место среди 100 стран. Спустя 10 лет Россия по последнему показателю занимает 120-е место среди 145 стран, т. е. статьи российских ученых цитируют в среднем в 1,6 раза реже, чем, например, греческих<sup>2</sup>.

Китай, перейдя к экономическим реформам, не стал разрушать систему научно-технической информации (кстати, полностью скопированную с советской). Зато Россия преуспела в подобного рода вандализме. За время перестройки закрылись многие популярные в свое время научно-технические издания; во многих НИИ и на предприятиях были уничтожены уникальные библиотеки; научная литература стала издаваться мизерными тиражами, к тому же дорожала.

Сокращение финансирования науки коснулось прежде всего российских библиотек. В 2004 г. годовой бюджет Российской национальной библиотеки равнялся 10 млн долл. Для сравнения: годовой бюджет Библиотеки Конгресса США складывается из 500 млн долл., выделяемых правительством, и ежегодных частных пожертвований (20–30 млн). Естественно, хронический недостаток средств отразился на комплектовании библиотек научной литературой, особенно зарубежной, что заметно снизило информационный потенциал книжных хранилищ. Недостаточные финансовые возможности библиотек привели их к необходимости оказывать платные услуги, порой не имеющие никакого отношения к источникам знаний.

---

<sup>1</sup> См.: Научно-технический потенциал страны и его использование / Под ред. В. И. Куштина, А. Н. Фоломьева. — М.: РАГС, 2001.

<sup>2</sup> Грановский Ю. В. Наукоедческий анализ критических технологий по новым материалам и химическим продуктам // Наукоедческие исследования. — М.: РАН, 2006. — С. 32–59.



### ИНВЕСТИЦИИ В НАУКУ: ОПЫТ ШВЕЦИИ

Ставку на интеллект как на главный фактор развития экономики делают те страны, которые нельзя отнести к числу обделенных природными ресурсами. В качестве примера можно сослаться на опыт Швеции, где расходы на науку — одни из наиболее высоких в мире (особенно они велики в крупных транснациональных компаниях). Это дало возможность Швеции раньше других осуществить структурную перестройку промышленности путем сокращения низкоконкурентных, традиционных отраслей (судостроение, черная металлургия, текстильная промышленность) и быстро развивать новые наукоемкие производства. На мировой рынок вышли фирмы по производству высококачественных автомобилей (Volvo, Saab), электротехнической продукции (ABB), автоматизированных систем домашнего хозяйства (Electrolux), оборудования для пищевой промышленности (Alfa Laval). Под воздействием научных разработок, диктуемых рыночным спросом, из маленькой мебельной мастерской выросла крупная фирма ИКЕА, выпускающая более 12 тыс. видов принципиально новой сборно-разборной мебели. Цена этой продукции на 20–30 % ниже обычной, что позволило фирме прочно завоевать ведущее место на мировом рынке мебели.

Необходимым условием, обеспечившим успех шведским фирмам, является тесная интеграция научно-технических и производственных подразделений. Следует особо отметить роль государства в организации научно-технических разработок и их внедрение через соответствующие министерства. Государство широко поощряет создание научных парков при университетах.



**Причины недостаточного уровня инвестиций в науку — низкая инновационная активность экономики страны, отсутствие необходимых элементов инновационной инфраструктуры, как следствие — неэффективность механизма трансфера знаний и технологий, низкая капитализация интеллектуального потенциала, ведущая к недостаточной инвестиционной привлекательности научных организаций.**

Консервация сложившейся ситуации в России, когда ощущается острый недостаток инвестиций в науку, чревата потерей перспектив роста национальной конкурентоспособности на мировых рынках наукоемкой продукции, необратимым отставанием от ведущих мировых держав при переходе к постиндустриальному укладу экономики.



## Формирование рынка интеллектуального труда

На развитие рынка интеллектуального труда в России оказывают влияние некоторые ярко выраженные тенденции. Первая — изменяющийся уровень экономически активного населения (к этой категории относится около 74 млн человек). Возможно, в ближайшее время в связи с оживлением экономики это число возрастет. Но в перспективе численность экономически активного населения снизится, возможно, до 50 млн человек, так как на пенсию уходит послевоенное поколение.

Вторая тенденция связана с повышением спроса на инженерные специальности. Современный период становления рынка, потребовавший много экономистов, юристов, управленцев, будет трансформироваться. Инновационный путь развития экономики, на который встает Россия, потребует инженеров. Причем спрос на них возрастет не только в сфере производства новых высокотехнологичных товаров, но и в сфере их реализации. Сбыт более совершенных товаров потребует продавцов, способных консультировать по вопросам грамотной эксплуатации технически сложных товаров. Следовательно, спрос на инженеров, технологов увеличится, что потребует соответствующей корректировки деятельности образовательных учреждений.

Рассмотрим важнейшие направления формирования рынка квалифицированного и интеллектуального труда.

**Развитие и совершенствование системы национального образования.** Основу современного экономического развития, базирующегося на знаниях, составляет третичное образование, которому в рамках российской образовательной системы соответствуют среднее профессиональное, высшее профессиональное, а также послевузовское образование (аспирантура, докторантура).



**Формирование рынка интеллектуального труда происходит в условиях преобразования стимулирующего воздействия общественной потребности в инновациях в конкретные направления эффективного использования знаний и интеллектуальной собственности.**

Третичное образование имеет определяющее значение для создания и эффективной реализации интеллектуального потенциала. Начиная с 1992 г. спрос на третичное образование в России многократно возрос. В результате к началу XXI в. уровень образования в нашей стране достиг рекордных отметок и формально является наиболее высоким



в мире. По общей доле лиц с третичным образованием Россия превосходит все развитые страны, а по доле лиц с высшим и послевузовским образованием уступает только США, Норвегии и Нидерландам<sup>1</sup>.

Однако высокие количественные индикаторы третичного образования не реализуются в экономических показателях, характеризующих уровень развития экономики и жизни населения. Как показывают результаты специальных исследований<sup>2</sup>, несоответствие между масштабами третичного образования в России и уровнем экономического развития страны объясняется во многом изъянами системы национального образования, а не низкой эффективностью рынка труда. По сути система образования посылает искаженные сигналы рынку труда, что ведет к общей девальвации профессионального образования и уменьшает эффективность использования рабочей силы.

Образование, чтобы выполнить свою миссию, само нуждается в модернизации, содержательном и структурном обновлении. Столь же очевидны и другие первоочередные меры, которые вытекают, в частности, из присоединения России к Болонской конвенции об образовании (переход на двухуровневую систему высшего образования; оптимизация системы классификации областей и уровней образования; отказ от узкой специализации при поступлении в средние и особенно высшие профессиональные образовательные учреждения; существенное повышение качества всех видов и ступеней образования). Ключевыми для образования являются две группы вопросов: 1) соответствие содержания образования требованиям современного динамичного мира и рыночной экономики; 2) равные стартовые возможности через равенство доступа к качественному образованию всех уровней. Располагая первоначально ограниченным инвестиционным ресурсом, Россия должна выбрать образовательный сектор в качестве приоритета — одной из «национальных точек роста».

В период с 2000 по 2005 г. России не удалось обеспечить развитие инновационного потенциала экономики. Не было создано адекватной современным технологиям кадровой инфраструктуры основных отраслей промышленности и сферы услуг: не получило опережающего развития начальное и среднее профессиональное образование, способное обеспечить повышение культуры произ-

---

<sup>1</sup> Полетаев А. В., Агранович М. Л., Жарова Л. Н. Российское образование в контексте международных показателей. Сопоставительный доклад. — М.: Аспект Пресс, 2003.

<sup>2</sup> См.: Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации. — М., 2004.



водства. Эти задачи остаются актуальными, как, впрочем, и обеспечение условий для развития научных школ в фундаментальном и инженерном образовании, в сфере информационных технологий; развитие университетской науки и на ее основе — венчурных подразделений и предприятий; повышение качества профессионального образования в области экономики и управления производством, а также смежных наук (права, социологии).

**Усиление ответственности государственных органов власти за положение дел в науке и модернизацию системы образования.** Очевидна определяющая роль государства в проведении протекционистской политики по отношению к фундаментальной науке и сфере НИОКР. Такая политика должна быть обязанностью государства, которое в состоянии задействовать соответствующие механизмы, стимулирующие распространение знаний. К ним относятся прежде всего налоговые льготы, прямые целевые дотации, законодательные акты по охране авторских прав и обеспечению соответствующих авторских вознаграждений. Важным инструментом должны стать законодательные акты по расширению прав авторов открытий и изобретений на интеллектуальную собственность. В том же направлении должны работать механизмы льготного, в том числе целевого эмиссионного, кредитования приоритетных исследований и разработок. По мнению ведущих экономистов России, в частности академика РАН Д. С. Львова, в принципиальном плане следовало бы вообще освободить от большей части налогов всю сферу фундаментальной науки и приоритетные направления создания новой техники. Речь идет о подоходном налоге, социальном налоге, НДС, экспортно-импортных пошлинах. Кроме того, в более широких масштабах следует реализовать механизм целевого дотирования освоения новых поколений техники с постепенным снижением этих масштабов при выходе на проектные показатели выпуска.

Чтобы подготовить одного специалиста в области информатики (программиста, электронщика), конкурентоспособного на рынке труда, нужно затратить около 20–25 тыс. долл. в год. Эксплуатация компьютерной системы в расчете на одного студента обходится примерно в 8 тыс. долл. в год по инженерным специальностям и около 15 тыс. — по экономическим и гуманитарным. При этом государство выделяет из бюджета на одного студента только 500 долл. вместо положенных 20 тыс. Получается, что на одного бюджетного студента высшее образовательное учреждение должно заработать около 10–20 тыс. долл. Реально ли это? Конечно, нет. Не потому ли сегодня образовательные учреждения готовят специалистов, не способных найти применение полученным знаниям на рынке труда? Только 50 % выпускников не испытывают проблем при трудоустройстве. Это в основном выпускники «нефтяных» и «газовых»



высших образовательных учреждений, а также связанных с производством стали. При этом 300–400 тыс. молодых людей при трудоустройстве сталкиваются с серьезными проблемами. Получается, что государство впустую расходует деньги налогоплательщиков, а молодежь безрезультатно тратит время на получение ненужных знаний. Ущербность такого подхода может вырасти в серьезное препятствие на пути притока инвестиций.

Освободиться от деформаций должна фундаментальная университетская подготовка, суть которой состоит в том, что преподавание осуществляют ученые, занимающиеся наукой. Безусловно, прав один из авторитетных специалистов в области образования ректор Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова академик В. А. Садовничий: «...будущее страны — в сохранении фундаментальной науки, высокой планки университетского образования, того интеллекта, который накоплен нацией не за одну сотню лет. Если мы потеряем науку в университетах, российская система образования больше не будет уникальной, станет рядовой, лишится того преимущества, которое всегда выгодно выделяло ее»<sup>1</sup>. Образование на базе фундаментальной науки становится мировой тенденцией. Известно, что Китай перестраивает систему образования, переводя его на фундаментальное университетское образование.

Ослабление гуманитарного образования неизбежно обернется снижением культурного уровня людей, потерей ими чувства гражданина страны, долга перед Родиной. Ведущий слой общества, о котором говорил И. Ильин, должен быть не только высокопрофессионален, но и здоров нравственно, патриотичен. В этой связи возникает вопрос о разработке специальной программы подготовки специалистов, способных занимать ключевые государственные посты. Во Франции подготовку такой категории управленцев осуществляют три вуза: высшая школа, политехническая школа и высшая школа управления. Формируя подобную систему в нашей стране, важно избежать некоторых негативных сторон деятельности этих образовательных учреждений, в частности их элитарной направленности, когда большинство студентов являются отпрысками политиков и крупных предпринимателей.

**Поднятие в обществе престижа науки и образования.** Важную стимулирующую роль в развитии наукоемкого сектора призвана сыграть реформа оплаты труда работников науки и образования. Повышение средней заработной платы должно идти с заметным опережением по отношению к другим секторам экономики. Под-

---

<sup>1</sup> Садовничий В. А. О будущем российского образования // Московская правда. — 2004. — 28 сент.





нять престиж можно и через продвижение в российском обществе образования, экономической образованности.

Поскольку информационный поток нарастает, существенно возрастает значение образования как фактора, позволяющего человеку грамотно управлять экономикой. Речь идет не только о том, чтобы накапливать специальные знания, но и о том, чтобы учиться думать аналитически, системно, уметь видеть взаимосвязи. На уровне государства образованность населения, его способность осуществлять менеджмент информации, знаний становится одним из важнейших конкурентных преимуществ.

**Привлечение молодежи в науку.** В 2000 г. из 422 тыс. российских ученых моложе 29 лет было только 10,6 %, в возрасте 30–39 лет – 15,6, 40–49 лет – 26,1, а старше 50 – 47,7 %. Приток молодежи в науку могут обеспечить меры, которые давно принимаются в ряде зарубежных стран. В их числе достойная стипендия на время обучения в высшем образовательном учреждении, стимулирующая система грантов, создание рабочих мест для молодых специалистов, достаточно высокая заработная плата молодых ученых, решение их жилищной проблемы, в том числе с помощью ипотечного кредитования. К слову сказать, многие из этих условий в советский период были фундаментом развития наукоградов и целых научных центров, таких как Новосибирское отделение Академии наук СССР.

Имеет смысл сохранить отсрочку призыва молодежи в армию тем, кто учится, дать молодым людям возможность получить соответствующее образование. Именно образованные люди будут в состоянии отвечать требованиям современной армии, а после окончания службы пополнить рынок квалифицированного труда.

**Всеобщий доступ граждан к образованию.** Исследования показывают, что число поступающих в высшие образовательные учреждения из бедных семей составляет только 15 %, а 70 % – дети богатых. Такая пропорция была бы оправдана, если бы соотношение и в целом населения в обществе было бы в пользу богатых. Но этого нет. Особенно в сложном положении оказалась сельская молодежь, где население преимущественно бедное. Но именно сельское хозяйство как ни одна другая сфера экономики испытывает острую потребность в квалифицированных кадрах.

Формированию рынка интеллектуального труда в России препятствуют следующие обстоятельства:

- снижение общего образовательного и интеллектуального уровня населения;
- падение престижа интеллектуального труда, прежде всего в научной сфере;
- усиливающаяся коммерциализация высшего образования;
- развал единой системы третичного образования.



## **Защита интеллектуальной собственности**

Интеллектуальная собственность играет важную роль в экономическом обороте государства. Реализация одних лишь авторских прав в ряде стран Запада обеспечивает от 4 до 7 % валового сбора. От дальнейшего развития интеллектуальной собственности зависит, насколько профессионально будут передаваться знания в национальную экономику и будут ли эти знания превращаться в инновации. Для этого следует предпринять следующие меры.

**Формирование инфраструктуры рынка интеллектуальной собственности.** Речь идет о благоприятной среде для инновационного бизнеса и распространения инноваций. Ее создание стало основной целью Стратегии Российской Федерации в области науки и инноваций на период до 2010 г.

На начало 2006 г. в России функционировали 31 инновационно-технологический центр, шесть фондов поддержки науки и инноваций, около 60 центров трансфера технологий (обеспечивают отбор и оценку разработок, обладающих коммерческим потенциалом). России катастрофически не хватает научных и технических парков, бизнес-инкубаторов. Последние необходимо создавать как при университетах, так и при крупных предприятиях. Они должны предоставлять не только помещения и Интернет, но и кредитные линии, юридическую поддержку, маркетинговые услуги.

По оценке РАН, сегодня востребовано лишь 20 % отечественного научно-технического потенциала. Главная причина заключается в том, что нет механизма финансирования научно-исследовательских разработок и проектов внедрения новой техники, который бы расширил горизонт планирования на 5–10 лет и открыл доступ к долгосрочным кредитам.

**Подготовка кадров для инновационной сферы.** Это система формирования творческих личностей — от школы до университета. Только при условии подготовки нужных кадров в научных учреждениях можно будет провести инвентаризацию и учет созданных объектов интеллектуальной собственности, а также их охрану, обеспечить конкурентоспособность разработок, в том числе на основе проведения патентных исследований.

**Преодоление отставания в законодательном регулировании интеллектуальной собственности в рамках Гражданского кодекса РФ (ГК РФ).** В очередной раз эта проблема обостряется в связи с предстоящим вступлением России в ВТО и переходом на новые нормы и стандарты. В России отсутствуют четкая стратегия законодательного развития в сфере интеллектуальной собственности, современная инфраструктура управления правами. Так, за



2002–2004 гг. в США зарегистрировано более 1 тыс. патентов на двойные и обратные технологии, авторами которых являются граждане России, а собственниками — американские юридические лица.



### ИЗ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ ЗАЩИТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Россия провозгласила курс на сближение с правом Евросоюза. Однако до сих пор в российском праве нет аналогов европейским нормам, которые предусматривают охрану прав на базу данных новейшего поколения, даже если при этом не было создано объектов авторского права, а расположение материалов традиционно. Европейцам это позволяет контролировать использование данных, создавая конкурентные преимущества для европейских исследовательских организаций.

Евросоюз принял директиву 2001/29/ЕС о гармонизации некоторых аспектов авторского права и смежных прав в информационном обществе, предложив привести в соответствие с ней все нормы национального права. Россия ограничилась лапидарными поправками в профильное законодательство, которые ничего существенного в решение проблемы не внесли.

Законодательство по вопросам интеллектуальной собственности выступает такой же частью инфраструктуры общества, стремящегося к знаниям, как и дороги. Оно должно соответствовать технологическим и экономическим реалиям, связанным с развитием цифровых и сетевых технологий. Правовое отставание не менее опасно, чем отставание технологическое, и усугубляет последнее. Не случайно в Стратегии Российской Федерации в области науки и инноваций на период до 2010 г. сформулирована задача развивать институты использования и защиты прав интеллектуальной собственности. К основным мерам в этой области можно отнести совершенствование нормативно-правовой базы, в частности нормативного закрепления рационального порядка приобретения прав на результаты научно-технической деятельности, созданные за счет бюджета.

Активизация инновационной деятельности и создание цивилизованного рынка объектов интеллектуальной собственности возможны только в том случае, если в нормативные правовые акты различных отраслей будут внесены согласованные системные изменения, направленные на стимулирование инновационной деятельности. Основными результатами решения этой задачи должны стать:



- повышение патентной активности;
- капитализация научных результатов;
- усиление роли малого и среднего бизнеса в сфере науки и инноваций;
- существенное расширение масштабов деятельности фондов, осуществляющих прямые и венчурные инвестиции в компании высокотехнологичных секторов.

Пока права собственности не будут четко определены, нельзя рассчитывать на приток производственных инвестиций, модернизацию промышленности и, соответственно, переход к планируемому экономическому росту. В этих условиях в обществе усиливается потребность в институциональных изменениях, и они приобретают более выраженный характер по сравнению с периодами естественного реформирования, постоянно сопровождающего ход общественной жизни.

### **Выводы**

Формирование экономики, основанной на знаниях, невозможно без государственной поддержки развития конкурентной среды. Государственная политика должна быть направлена на облегчение доступа населения к необходимым знаниям и информации, что может достигаться путем государственной поддержки фундаментальных научных исследований и образования, создания благоприятных условий для развития независимых средств массовой информации и общественных организаций, содействия развитию компьютерных систем и современных средств связи.



## 1.4. Оценка экономики, основанной на знаниях

- Программа «Знания для развития».
- Индексы развития.

Способность думать с самого начала порой ведет к очень оригинальным результатам.

*Г. Ибсен*

Лучше знание, а не отборное золото; потому что мудрость лучше жемчуга, и ничто из желаемого не сравнится с нею.

*Книга притчей Соломоновых, 8:10, 11*

### **Программа «Знания для развития»**

Широкий подход к оценке экономики, основанной на знаниях, предложен Всемирным банком в программе «Знания для развития» (Knowledge for Development — K4D). Эта методика оценивает готовность той или иной страны к переходу на модель развития, основанную на знаниях. Программа предлагает комплекс из 83 показателей, позволяющих сравнивать различные страны, а также группы стран. Сравнение можно проводить как по отдельным, так и по агрегированным показателям, характеризующим следующие ключевые характеристики:

- институциональный режим, который мотивирует эффективное использование существующего и нового знания, а также развитие предпринимательства;
- степень образованности населения и наличие у него навыков по поводу создания, разделения и использования знаний;
- информационная и коммуникационная инфраструктура, способствующая эффективному распространению и переработке информации;
- национальная инновационная система, включающая в себя фирмы, исследовательские центры, университеты, консультационные и другие организации, которые воспринимают и адаптируют глобальное знание для местных нужд и создают новое знание и основанные на нем новые технологии.

В составе 83 переменных показателей имеются такие, которые отражают общие экономические результаты той или иной страны. Они позволяют определить, насколько эффективно экономика использует знания для целей воспроизводства. Система показателей используется лишь для предварительной оценки экономики страны, при этом может оцениваться динамика того или иного показателя или комплекса показателей, или могут сравниваться те или иные показатели разных стран. Отрицательная динамика относительных показателей по группам стран может свидетельствовать не только о том, что изменяется уровень измеряемых показателей, но и о том, что средние по группе стран показатели изменились быстрее, чем соответствующий показатель оцениваемой страны.

Помимо достаточно громоздкого комплекса из 83 показателей, существует система базовых показателей, в которой основные показатели (их всего 12) объединены в четыре группы, характеризующие институциональный режим экономики, образование, инновации и информационные технологии и коммуникации.

**Институциональный режим экономики.** Это направление описывает условия, в которых развиваются экономика и общество; рассматривает правила игры, формальные и неформальные. Для экономики, основанной на знаниях, важнее всего то, насколько экономическая и правовая среда способствуют созданию, распределению и применению знания в его различных проявлениях, в частности, как с наименьшими издержками получить финансирование для инновационного проекта; насколько поощряется образование и повышение квалификации, соблюдаются права на интеллектуальную собственность. В рамках этого направления используются три показателя:

- 1) уровень тарифных и нетарифных барьеров, подсчитываемый фондом «Наследие»;
- 2) качество регулирования экономики (основывается на оценке таких явлений, как контроль цен и регулирование банковской деятельности, а также регулирование внешней торговли и развития бизнеса, эти два показателя подсчитываются Всемирным банком);
- 3) степень выполнения законов (основывается на оценке криминальной обстановки, предсказуемости судебной системы, применении контрактного права).

**Образование** — фундаментальный фактор развития экономики, основанной на знаниях. Хорошо образованные и умелые люди — ключ к созданию, распространению и эффективному использованию знаний. Экономика, основанная на знаниях, требует гибкой образовательной системы, а также образования, которое осуществляется в течение всей трудовой жизни работников. Система непрерывного образования предполагает как формальные, так и неформальные



виды этого обучения, а также конкурентную среду образовательных учреждений. Для оценки образования используются показатели грамотности взрослого населения, а также соотношение количества зарегистрированных школьников и студентов к количеству лиц соответствующего возраста.

**Иновации**, которые отражают успешность связей бизнеса с университетами, библиотеками, исследовательскими центрами, лабораториями, инновационными центрами, профессиональными объединениями. Иновации измеряются с помощью трех показателей:

- 1) количество научных работников, занятых в сфере НИОКР;
- 2) количество зарегистрированных в США патентов, чьи авторы принадлежат той или иной стране;
- 3) количество опубликованных статей в научно-технических журналах.

**Информационные технологии и коммуникации**, для оценки которых используют количество телефонов в расчете на 1 тыс. населения, количество персональных компьютеров в расчете на 1 тыс. населения, а также количество пользователей Интернета в расчете на 10 тыс. населения. В рамках системы базовых показателей также используются два агрегированных показателя, характеризующих экономические и социальные результаты развития страны: годовой темп роста ВВП и индекс развития человеческого потенциала.

Программа «Знания для развития» предлагает также два сводных индекса — индекс экономики знаний и индекс знаний. Индекс экономики знаний — это средний из четырех индексов (институционального режима, образования, иноваций, информационных технологий и коммуникаций). Индекс знаний — средняя величина лишь трех индексов (образования, иноваций, информационных технологий и коммуникаций). Каждый из этих индексов — арифметическая средняя величина нормализованных данных по показателям, составляющим ту или иную группу. Эти индексы подсчитываются для каждой страны.

Нормализация данных происходит следующим образом. Берется совокупность данных какого-либо одного показателя по всем странам (их всего 121), затем по тому или иному показателю все страны ранжируются в пределах от 1 до 121. После этого вычисляется показатель  $N_w$ , соответствующий числу стран, чьи показатели хуже, чем у данной страны, и это число сопоставляется с общим числом стран в рассматриваемой группе  $N_c$  по следующей формуле:

$$\text{Нормализованный показатель} = 10 \times (N_w : N_c).$$

Нормализованный показатель принимает значения от 0 до 10. 10 — максимальное значение, соответствующее стране с самым высшим показателем; 0 — минимальное значение, соответствует стра-



не с самым низким показателем. При этом 10 % стран с лучшими показателями принимают значение нормализованного показателя от 9 до 10, вторые 10 % — значения от 8 до 9 и т. д. Таким образом, нормализованный показатель описывает положение той или иной страны по сравнению с показателями других стран (табл. 1.4).

**Таблица 1.4.** Система базовых показателей экономики, основанной на знаниях

| Показатель (нормализованный)                                      | США              |         | Россия           |         |
|---|------------------|---------|------------------|---------|
|   | Последние данные | 1995 г. | Последние данные | 1995 г. |
| Средний процент прироста ВВП, %                                   | 2,01             | 4,82    | 7,99             | 0,36    |
| Индекс развития человеческого потенциала                          | 9,42             | 9,54    | 5,94             | 6,49    |
| Тарифные и нетарифные барьеры                                     | 7,56             | 7,58    | 3,26             | 2,42    |
| Качество регулирования  | 9,0              | 9,43    | 4,0              | 1,86    |
| Сила закона   | 8,79             | 9,0     | 1,71             | 1,29    |
| Поступления от патентов и лицензий на душу населения              | 9,26             | 9,24    | 6,36             | 2,57    |
| Научные статьи в научных журналах на млн чел.                     | 9,14             | 9,28    | 7,34             | 7,7     |
| Количество патентов США на млн чел.                               | 9,93             | 9,86    | 7,07             | 6,93    |
| Грамотность взрослого населения, % возраста 15 лет и более        | 8,49             | 8,6     | 7,63             | 8,09    |
| Включенность в среднее образование                                | 6,93             | 8,18    | 6,42             | 7,15    |
| Включенность в высшее образование                                 | 9,62             | 9,85    | 8,94             | 8,48    |
| Телефоны в расчете на 1 тыс. населения (стационарные и мобильные) | 7,86             | 9,64    | 7,0              | 6,07    |
| Компьютеры в расчете на 1 тыс. населения                          | 9,7              | 9,84    | 6,06             | 5,58    |
| Пользователи Интернета в расчете на 10 тыс. населения             | 9,29             | 9,79    | 5,5              | 6,21    |

За последние 10 лет индекс развития человеческого потенциала двух стран в нормализованном исчислении уменьшился.

Для «Тарифных и нетарифных барьеров» во внешней торговле России нормализованный показатель в 2007 г. составил 3,26. Это означает, что по сравнению со всеми странами мира Россия находится на уровне самой худшей, третьей, части стран. В то же время нормализованные показатели качества государственного регулирования и силы закона улучшились, правда, оставаясь на достаточно низком уровне. Если в 1995 г. по показателю «Сила закона» Россия находилась в числе худших 13 % стран мира, то в 2005 г. она сместилась и оказалась в числе 18 % самых отсталых с точки зрения этого показателя стран.





Угрожающе выглядит показатель «Включенность в среднее образование»: он падает в относительном выражении. К 2005 г. Россия оказалась примерно посередине всех стран мира, окончательно утратив лидерство по этому важнейшему показателю. В то же время соответствующий показатель по высшему образованию остается весьма высоким, выводя Россию по этому показателю в число передовых стран.

Большой интерес представляют показатели, отражающие материально-техническую базу информационно-коммуникационных технологий. Увеличение количества телефонов в расчете на 1 тыс. населения в России был выше относительно других стран мира. При этом увеличился нормализованный показатель компьютеризации и уменьшился показатель количества пользователей Интернета в расчете на 10 тыс. населения.

Индекс экономики знания и его составляющие для различных стран представлен в табл. 1.5.

**Таблица 1.5.** Индекс экономики знания и его составляющие

| Страна    | Индекс экономики знания | Институциональный режим экономики | Инновации | Образование | Информационная инфраструктура |
|-----------|-------------------------|-----------------------------------|-----------|-------------|-------------------------------|
| Швеция    | 9,26                    | 8,59                              | 9,72      | 9,98        | 9,76                          |
| США       | 8,80                    | 8,45                              | 9,44      | 8,35        | 8,35                          |
| Ирландия  | 8,56                    | 8,54                              | 8,92      | 8,62        | 8,16                          |
| Россия    | 5,94                    | 2,99                              | 6,92      | 7,66        | 6,19                          |
| Мексика   | 5,35                    | 5,55                              | 5,40      | 4,91        | 5,95                          |
| Казахстан | 4,50                    | 3,02                              | 4,12      | 7,77        | 3,11                          |
| Китай     | 4,42                    | 4,27                              | 5,09      | 4,09        | 4,21                          |
| Зимбабве  | 2,48                    | 0,17                              | 3,83      | 2,45        | 3,48                          |

Как видно из таблицы, в России непропорционально низок индекс институционального режима экономики. При этом у стран, которые находятся в верхней части табл. 1.5, этот индекс намного выше, чем у России. Аналогичный вывод можно сделать и об индексе информационной инфраструктуры.

По показателям инноваций российский индекс принимает значения, близкие к соответствующим значениям этого индекса у стран, опережающих Россию и по индексу экономики знаний, и по общему уровню экономического развития. То же относится и к индексу образования. Таким образом, Россия может существенно увеличить свои возможности по развитию экономики знаний, если основные усилия сосредоточит в двух направлениях: во-первых, будет раз-



вивать институциональные основы современной свободной экономики и, во-вторых, будет форсированно развивать материально-техническую базу современной экономики знаний, в том числе формировать современные средства коммуникации и связи.

Сравнительные показатели экономических мотивов и институционального режима для США и России представлены в табл. 1.6.

**Таблица 1.6.** Показатели экономических мотивов и институционального режима

| Показатель (нормализованный)          | США  | Россия |
|---------------------------------------|------|--------|
| Оборот внешней торговли, % ВВП        | 0,07 | 1,94   |
| Тарифные и нетарифные барьеры         | 7,56 | 3,26   |
| Защита интеллектуальной собственности | 8,57 | 0,67   |
| Значимость банков в экономике         | 7,48 | 0,50   |
| Конкуренция на местном уровне         | 9,41 | 4,24   |

Слабыми местами в институциональном режиме России являются незначительность отечественной банковской системы, слабая защита интеллектуальной собственности, отсутствие адекватного регулирования финансовых институтов и низкая конкуренция на местном уровне. Практически по всем этим характеристикам Россия занимает одно из «первых» мест в мире.

По сравнению с США в России качество государственного регулирования, эффективность правительства, гражданские свободы, политические права и политическая стабильность оцениваются очень низко. Не случайно по индексу восприятия коррупции, по данным международной организации Transparency International, в 2006 г. наша страна занимала 127-е место, соседствуя в рейтинге с Албанией, Нигером и Сьерра-Леоне. Большинство развитых стран, вступивших на путь построения экономики, основанной на знаниях, не опускаются в этом рейтинге ниже 40-го места. Показатели исполнения законов, контроля над коррупцией и свободы прессы оцениваются, судя по табл. 1.7, еще ниже. Россия продолжает относиться к самой худшей, пятой, части стран мира по этим индексам.

В России низка эффективность государственного управления. Государство не обеспечивает в достаточной степени предоставления услуг в тех областях, где обязано это делать. Механизм принятия чиновниками решений остается непрозрачным для общества, не существует эффективного механизма гражданского контроля деятельности чиновников. В связи с этим необходимы реформа государственного управления, в том числе развитие механизма партнерства государства и бизнеса, а также создание и развитие рыночных институтов, обеспечивающих конкурентоспособность экономики, прежде всего в области защиты прав собственности, развития фи-



нансовых рынков, реформирования науки и стимулирования инноваций, развития малого предпринимательства.

Таблица 1.7. Показатели государственного управления

| Показатель (нормализованный)             | США  | Россия |
|--|------|--------|
| Качество государственного регулирования  | 9,0  | 4,0    |
| Выполнение законов                       | 8,79 | 1,71   |
| Эффективность правительства              | 8,71 | 3,43   |
| Гражданские свободы и политические права | 8,64 | 2,36   |
| Политическая стабильность                | 5,71 | 2,0    |
| Контроль над коррупцией                  | 8,71 | 2,43   |
| Свобода прессы                           | 8,86 | 1,36   |

По показателю «Образование» Россия не очень сильно отстает от США. Наибольшее отставание наблюдается лишь в некоторых показателях, среди которых «Интенсивность обучения персонала». Большой разрыв наблюдается в показателях «Интенсивность обучения персонала», «Качество бизнес-образования» и «Затраты общества на образование» (табл. 1.8).

Таблица 1.8. Показатели образования

| Показатель (нормализованный)                        | США  | Россия |
|---|------|--------|
| Грамотность взрослых, возраст 15 лет и более        | 8,49 | 7,63   |
| Среднее число лет обучения                          | 9,9  | 9,0    |
| Включенность в среднее образование                  | 6,93 | 6,42   |
| Включенность в высшее образование                   | 9,62 | 8,94   |
| Ожидаемая продолжительность жизни в момент рождения | 7,86 | 2,86   |
| Затраты общества на образование, % ВВП              | 7,42 | 2,9    |
| Интенсивность обучения персонала                    | 9,24 | 1,60   |
| Качество бизнес-образования                         | 9,41 | 2,69   |
| Хорошо образованные люди не эмигрируют за границу   | 9,92 | 5,59   |

*Требуется достичь более высокого уровня российского образования по сравнению с тем, который характерен для стран сопоставимого уровня социально-экономического развития. В то же время в отечественной системе образования продолжают развиваться негативные тенденции. Ограничен доступ детей из низкодоходных семей к качественному образованию. Не получила должного развития*



система непрерывного профессионального образования. Высшее образование слабо интегрировано с научной деятельностью, что снижает потенциал развития научных исследований в России. Кадровый состав системы образования не отвечает современным требованиям, кадры стареют и плохо обновляются, что в ближайшее время может негативно сказаться на качестве образования.

Инновации — это уровень прямых иностранных инвестиций, сотрудничество между университетами и частными компаниями, внедрение бизнесом новых технологий, а также доступность венчурного капитала. В таблице 1.9 представлены лишь те показатели из общей совокупности показателей инновационной активности российской экономики, по которым наблюдаются значительные отличия между российскими показателями и среднемировыми.

Таблица 1.9. Инновации

| Показатель (нормализованный)                              | Россия |
|---|--------|
| Прямые иностранные инвестиции, % ВВП                      | 2,63   |
| Сотрудничество между университетами и частными компаниями | 5,29   |
| Внедрение бизнесом новых технологий                       | 2,94   |
| Доступность венчурного капитала                           | 4,71   |

Показатель «Прямые иностранные инвестиции» в табл. 1.9 — это средняя величина прямых валовых иностранных инвестиций за период 1990–2005 гг. Остальные показатели получаются в результате социологических опросов, проводимых в рамках подготовки отчета о конкурентоспособности стран к ежегодному Всемирному экономическому форуму.

Формирование в России экономики, основанной на знаниях, требует повысить роль научных исследований и разработок в экономическом развитии страны и отдельных организаций, превратить научный потенциал в один из основных ресурсов устойчивого экономического роста. Предстоит сформировать рынки инноваций и информационно-консультационных услуг в инновационной сфере, развить систему оборота интеллектуальной собственности и ее защиты. Это позволит создать благоприятные условия для внедрения в производство передовых технологий.

### Индексы развития

Программа «Знания для развития» Всемирного банка — единственный источник оценки экономики, основанной на знаниях,



и готовности национальной экономики трансформироваться в экономику, основанную на знаниях. Имеются соответствующие оценки Всемирного экономического форума, в рамках которого ежегодно сравнивается конкурентоспособность экономики большинства стран мира. При этом определяется индекс конкурентоспособного роста, который оценивает способность той или иной национальной экономики к устойчивому росту в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

В этом индексе отражены не только макроэкономические, но и институциональные условия развития национальных экономик. По индексу конкурентоспособного роста в 2006 г. Россия занимала 62-е место среди 125 стран. Ближайшие соседи по рейтингу — Сальвадор и Египет (61-е и 63-е места соответственно).

Всемирный экономический форум совместно с авторитетной и широко известной школой бизнеса INSEAD на регулярной основе оценивает состояние национальных экономик в области информационно-коммуникационных технологий. Эта оценка проводится с использованием еще одного индекса — индекса готовности к сетевой экономике (Network Readiness Index), по которому Россия занимает 70-е место (ближайшие соседи по рейтингу — Филиппины и Азербайджан, 69-е и 71-е место соответственно).

Индекс готовности к сетевой экономике подсчитывается как средний из трех индексов — индекс окружения, индекс уровня использования информационных и коммуникационных технологий и индекс готовности к использованию этих технологий. Каждый из этих индексов также представляет собой среднюю величину из соответствующих составляющих. Индекс окружения получается как средний из индекса рыночного окружения, индекса качества государственного регулирования и индекса развитости инфраструктуры. Индекс использования вычисляется как средний из индекса уровня личного использования информационных и телекоммуникационных технологий, индекса уровня использования этих технологий в государственных структурах и индекса их использования в бизнесе. Аналогично определяется индекс готовности к использованию этих технологий.



**Из всех частных индексов для России самый низкий результат по индексу качества государственного регулирования в сфере информационных и телекоммуникационных технологий. Самый высокий результат — индекс личного использования информационных и телекоммуникационных технологий.**



ОЭСР предложила собственную систему индикаторов, которая позволяет сопоставить уровень и динамику развития интеллектуального капитала стран-участниц. В этой системе можно выделить следующие группы индикаторов:

- развитие высокотехнологичного сектора экономики, его удельный вес в продукции обрабатывающей промышленности и услугах;
- инновационная активность;
- размер инвестиций в сектор знаний (общественный и частный), включая расходы на высшее образование, научные исследования и опытно-конструкторские разработки, а также в разработку программного обеспечения (сейчас расходы на эти цели в странах ОЭСР составляют в среднем 4,7 % ВВП, а с учетом всех уровней образования — свыше 10 %);
- разработка и выпуск информационного и коммуникационного оборудования, программного продукта и услуг (вложения в инфокоммуникационные продукты и технологии возросли с 15 % от инвестиций в производство в начале 1980-х гг. до 35 % в 1999 г., причем инвестиции в программное обеспечение составили 25–40 % от вклада инфокоммуникационного сектора в рост инвестиций);
- увеличение количества занятых в сфере науки и высоких технологий (в 1999 г. в странах ОЭСР насчитывалось около 38 млн человек, 25 % трудовых ресурсов, занятых высококвалифицированным трудом в этой сфере);
- объем и структура венчурного капитала, который пока сохраняет роль основного источника финансирования новых высокотехнологичных фирм (его доля во второй половине 1990-х гг. составляла 0,21 % ВВП в США и 0,16 % ВВП в Канаде и Нидерландах);
- участие частного капитала в финансировании НИОКР (в большинстве стран ОЭСР его доля в 1990-е гг. возросла, в частности в странах ЕЭС с 52 до 55 %, в США — с 57 до 67 %);
- структура расходов на НИОКР по стадиям научных исследований (в большинстве стран расходы на фундаментальные исследования возросли по сравнению с 1980 г. как в абсолютном, так и в относительном выражении) и по направлениям (в странах ОЭСР доля расходов на военные НИОКР снизилась, в то время как повысилась доля расходов на НИОКР в области здравоохранения, биотехнологий и инфокоммуникационных технологий);
- межстрановые потоки знаний, а также международное сотрудничество в области науки и инноваций (в середине 1990-х гг.



в странах ОЭСР 27 % научных публикаций были международными);

- усиление кооперации между организациями, научно-исследовательскими учреждениями и университетами;
- межстрановой обмен результатами изобретательской деятельности (14 % полученных в странах ОЭСР патентов приобретено иностранными резидентами, одновременно страны ОЭСР приобрели около 15 % патентов, полученных за рубежом);
- мобильность ученых и инженеров, особенно высокой квалификации, а также студентов, уезжающих учиться в США, Англию, Германию и другие страны (в Англии более 10 % студентов — иностранцы);
- распространение инфокоммуникационных технологий, широкое использование персональных компьютеров, определяющий вклад инфо-коммуникационного сектора в увеличение количества рабочих мест и занятости (в 2000 г. в Швеции персональные компьютеры имелись в 60 % домохозяйств, в Дании — в 65 %; в этих же странах более половины взрослого населения используют Интернет, 68 и 62 % соответственно);
- доля высокотехнологичных отраслей обрабатывающей промышленности и высокотехнологичных услуг (доля валовой добавленной стоимости отраслей высоких технологий высокого и среднего уровня в ВВП в конце 1990-х гг. была особенно высокой в Ирландии — свыше 16 %, Южной Корее — 12,6, Германии — 11,7 и Японии — 10,7 %);
- уровень развития рыночных услуг с повышенным спросом на знания (в странах ОЭСР — около 18 % ВВП, а вместе с нерыночными — образованием и здравоохранением — примерно 29 %);
- возрастание доли высокотехнологичной продукции в товарообмене между странами, положительное сальдо ведущих стран в торговле высокотехнологичной продукцией;
- ускорение патентования результатов новых разработок и изобретений в области высоких технологий.

В странах ОЭСР ведется статистика инвестиций в знания. Эти инвестиции определяются как сумма затрат в НИОКР, затрат (как государственных, так и частных) на высшее образование, а также инвестиций в программное обеспечение. Определенные таким образом инвестиции в знания составили в начале XXI в. в странах ОЭСР 4,8 % ВВП. В Швеции этот показатель равен 7,2 %, в США — 6,8, а в Финляндии — 6,2 %. Этот показатель сопоставим с инвестициями в машины и оборудование, который для всех стран ОЭСР равен 8,4 %.

В России показатель доли затрат в НИОКР в общем объеме ВВП сильно отстает от развитых стран — 1,2 % (в странах ОЭСР — 2,3 %). По доле расходов на НИОКР в ВВП Россия находится на уровне Ки-



тая и Италии, а по абсолютным вложениям не уступает Канаде. По доле высокотехнологичного экспорта в товарном экспорте мы находимся на уровне Индии, уступая более чем в 5 раз Китаю и в 4 раза Италии.

В официальных документах Евросоюза делается вывод относительно того, что для построения конкурентоспособной экономики, основанной на знаниях, Евросоюз должен в своих действиях сосредоточиться на трех направлениях: 1) совершенствовать условия для разворачивания НИОКР; 2) развивать информационное общество и 3) создавать возможности для частного предпринимательства.

Для оценки экономики, основанной на знаниях, можно воспользоваться и более традиционными методами оценки, проводимыми на основе анализа воспроизводственных пропорций. В современном мире динамика воспроизводственных пропорций многих стран — и более, и менее развитых — свидетельствует о том, что они изменяются в сторону увеличения удельного веса третичного сектора, повышения роли торговли, транспорта и связи и уменьшения удельного веса первичного и вторичного секторов.

## **Выводы**

Оценка экономики, основанной на знаниях, — сложная процедура, учитывающая множество факторов. В большинстве методик оценивается степень соответствия экономики нашему представлению о том, что такое экономика, основанная на знаниях. Сравнение осуществляется с имеющимися образцами, т. е. состоянием различных национальных экономик. Именно так строятся индексы, используемые Всемирным банком в рамках программы «Знания для развития».

Анализ совокупности данных, характеризующих готовность экономики России вступить на путь развития, базирующийся на знаниях, показывает, что экономика России имеет весомые возможности адаптироваться к новым условиям.

Эти возможности обусловлены прежде всего высоким образовательным потенциалом, возможностями инновационного процесса и достаточно развитой материально-технической базой национальной инновационной системы. В то же время своеобразным тормозом, сдерживающим продвижение России в сторону экономики знаний, остаются проблемы развития институциональной среды. В их числе низкая эффективность государственного управления, государственного регулирования экономики, неразвитость венчурного предпринимательства, высокие административные барьеры.





## ГЛАВА 2

# **Интеллектуальный капитал**



## 2.1. Сущность интеллектуального капитала

- Что такое интеллектуальный капитал.
- Интеллектуальный и физический капитал.
- Структура интеллектуального капитала.
- Взаимодействие частей интеллектуального капитала.

Единственный незаменимый капитал организации — это знания и навыки ее сотрудников.

*Э. Карнеги*

### Что такое интеллектуальный капитал

Понятие интеллектуального капитала ввел в научный оборот великий экономист XX в. Д. Гэлбрейт, который в 1969 г. употребил этот термин в письме к М. Калецки в значении «интеллектуальная деятельность». Первым исследовал природу интеллектуального капитала Т. Стюарт, лауреат многих премий, член редколлегии журнала *Fortune*. В статье «Сила интеллекта: как интеллектуальный капитал становится наиболее ценным активом Америки» он представил интеллектуальный капитал как сумму всего того, что знают работники компании и что дает конкурентное преимущество компании на рынке: «...патенты, процессы, управленческие навыки, технологии, опыт и информация о потребителях и поставщиках. Объединенные вместе, эти знания составляют интеллектуальный капитал»<sup>1</sup>.

Известный шведский экономист-практик Л. Эдвинссон (он долгое время был вице-президентом и директором по интеллектуальному капиталу инвестиционной компании Skandia) рассматривает интеллектуальный капитал как знание, которое можно конвертировать в стоимость. Один из первых отечественных исследователей интеллектуального капитала В. С. Ефремов также считает, что интеллектуальный капитал — это знания, которыми располагает организация, выраженные в ясной, недвусмысленной и легко передаваемой форме. В определении Л. Прусака из компании IBM, интеллектуальный капитал являет собой интеллектуальный материал,

<sup>1</sup> Stewart T. Brainpower // *Fortune*. — 1991. — 3 June. — P. 42–60.



который формализован, зафиксирован и использован для производства более ценного актива.

Интеллектуальный капитал создается как в общественном секторе экономики, так и в рамках домашних хозяйств в том смысле, что затраты труда и усилий по саморазвитию и самосовершенствованию играют решающую роль в процессе создания экономических благ.

Несмотря на наличие базовой составляющей интеллектуального капитала — знаний, многие его формулировки возникли на основе разработок различных аспектов проблемы. В деловой прессе под интеллектуальным капиталом понимают патенты, процессы, управленческие навыки, технологии, опыт и информацию о потребителях и поставщиках. Для экономистов интеллектуальный капитал есть форма капитализации интеллектуального потенциала, а ценность интеллектуального капитала выводится с помощью коэффициента Тобина (отношение рыночной стоимости компании к ее балансовой стоимости). На практике руководители компаний предпочитают более простое определение интеллектуального капитала: совокупность нематериальных, или неосязаемых, активов, которые порой не указываются в финансовых документах компании, но могут быть кодифицированы, оценены и управляются компанией.

Некоторые крупные корпорации (BP, British American Tobacco, Novo Nordisk) в 2004 г. представили помимо финансовой отчетности так называемые нефинансовые отчеты. Они имеют прямое отношение к интеллектуальному капиталу, поскольку делают достоянием общественности те активы, которые трудно оценить в финансовых терминах. Компании Skandia, Dow Chemical и Canadian Imperial Bank of Commerce прилагают к годовым отчетам с традиционными финансовыми показателями, а также к отчетам для внутреннего пользования оценку стоимости интеллектуального капитала. Такие всемирно известные консалтинговые компании, как Booz-Allen & Hamilton, PriceWaterhouseCoopers, KPMG, также используют концепцию интеллектуального капитала при объяснении клиентам структуры своих нематериальных активов, особенно тех, которые становятся ключевыми факторами успеха.



**Интеллектуальный капитал — это основанные на связях структурированное знание и способности, обладающие потенциалом развития и создания стоимости<sup>1</sup>.**

---

<sup>1</sup> *Daum J. H.* Intangible Assets. — Bonn: Galileo Press GmbH. 2002. — S. 152–154.



**Интеллектуальный капитал коммерческой организации есть совокупность знаний, информации, опыта, квалификации и мотивации персонала, организационных возможностей, каналов и технологий коммуникации, способная создавать добавленную стоимость и обеспечивающая конкурентные преимущества коммерческой организации на рынке.**

Наглядное представление об интеллектуальном капитале дает метафора, предложенная Л. Эдвинссоном и М. Мэлоуном в их совместном труде «Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании»: «Если сравнивать компанию с живым организмом — скажем, с деревом, — то схему организационной структуры, годовые и квартальные отчеты, рекламные проспекты и другие документы можно уподобить стволу, ветвям и листьям. Опытный инвестор тщательно осматривает это дерево в поисках зреющих плодов, урожай которых он сможет собрать, вложив капитал. Однако было бы ошибкой считать деревом только видимую его часть. Половина дерева находится под землей в виде корневой системы. Хотя аромат плодов и цвет листьев свидетельствуют о здоровье растения в настоящий момент, только по состоянию его корней можно с наибольшей степенью достоверности судить о том, сохранится ли оно в последующие годы... Интеллектуальный капитал — это корни компании, скрытые условия развития, талящиеся за видимым фасадом ее зданий и товарного ассортимента»<sup>1</sup>.

Интеллектуальный капитал коммерческой организации — это ее капитализированное знание.

Своеобразным предтечей современных исследований интеллектуального капитала выступил Иоанн Павел II, который в своей энциклике 1991 г. высказал тезис о том, что в свое время решающим фактором производства была земля, позднее капитал, а сегодня — все в большей мере сам человек, т. е. его знания, особенно научные, способности формировать взаимосвязанные и компактные организации, так же, как его возможности отвечать на потребности других людей и удовлетворять их.

Что такое капитал применительно к понятию «интеллектуальный капитал»? Капитал — «один из четырех основных факторов производства, представленный всеми средствами производства, которые созданы людьми для того, чтобы с их помощью производить другие товары и услуги. К ним относятся инструменты, оборудование, здания и сооружения. Наряду с капиталом в ряду факторов производства —

<sup>1</sup> Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В. Л. Иноземцева. — М., 1999. — С. 434.



труд, земля, природные ресурсы»<sup>1</sup>. Интеллектуальный капитал наряду с другими видами капитала является фактором производства.

Капитал — это «созданные человеком ресурсы, используемые для производства товаров и услуг и приносящие доход. Капитал выступает в виде денежного капитала (реального капитала); на уровне предприятия капитал — вся сумма материальных благ (вещей) и денежных средств, используемых в производстве; делится на основной и оборотный»<sup>2</sup>. Исходя из данного определения интеллектуальный капитал можно представить как совокупность нематериальных объектов, используемых в производстве и являющихся частью основного капитала.

В рамках традиционных представлений о капитале его самовозрастание происходит в процессе кругооборота и оборота. Капитал согласно этим представлениям есть движение, процесс, проходящий различные стадии, который включает в себе разные формы кругооборота. *Капитал можно понять лишь как движение, а не как вещь, пребывающую в покое. То же относится и к интеллектуальному капиталу. Он принимает участие в кругообороте совокупного капитала наравне с физическим капиталом, участвуя в формировании денежной формы капитала.*

### **Интеллектуальный и физический капитал**

Интеллектуальный капитал имеет много общего с физическим капиталом. Оба возникают в результате вложений ресурсов (денег, материальных средств, знаний, квалификации) в производство товаров и услуг; приносят своему обладателю доход; являются ресурсом не только сохраняемым, но и пополняемым. Оба капитала включены в процесс кругооборота стоимости, в котором денежная форма задает одновременно отправную и конечную точки передвижения. Оба капитала подвергаются моральному износу (причем интеллектуальный капитал даже в большей степени — обесцениваются и программное обеспечение, и любые знания), нуждаются в «ремонте», т. е. требуют затрат на свое поддержание.

В то же время между физическим и интеллектуальным капиталом наблюдаются и различия (табл. 2.1.).

Интеллектуальный капитал часто называют «невидимым активом». В этом определении заключена его нематериальная природа. Действительно, знания или творческие способности людей нельзя потрогать, имидж компании нельзя пощупать, а моральные ценности

---

<sup>1</sup> Долан Э. Д., Домненко Б. Англо-русский словарь-справочник. — М.: Лазурь, 1994.

<sup>2</sup> Новый иллюстрированный энциклопедический словарь. — М.: Большая Российская энциклопедия, 2000.



нельзя увидеть. Вещественных измерителей творческого потенциала компании, величины ее интеллектуального ресурса по аналогии с другими ресурсами, необходимыми для производства любого продукта, не существует. Сложно найти надежные способы измерения коллективных знаний сотрудников компании, их опыта и интуиции, интеллектуальной собственности, усвоенной ими информации.

**Таблица 2.1.** Различия физического и интеллектуального капитала

| Капитал                            |   |
|------------------------------------|---|
| Физический                         | Интеллектуальный                              |
| Материальная природа               | Нематериальная природа                        |
| Затраты в прошлом                  | Результаты в будущем                          |
| Аддитивный                         | Неаддитивный                                  |
| Преимущественно финансовая оценка  | Комбинация стоимостных и нестоимостных оценок |
| Организация владеет всем капиталом | Организация владеет капиталом лишь частично   |

Интеллектуальный капитал нацелен на будущее в отличие от физического, который является собой результат определенных действий в прошлом. Даже его стоимость формируется, исходя из использования в будущем. Наиболее успешно интеллектуальный капитал может развиваться в процессе создания новой продукции и проведения организационно-структурных мероприятий для освоения новых ниш на товарных рынках. Развитие зависит от того, насколько масштабно компания может для этого организовать исследования и разработки, сконцентрировать необходимые интеллектуальные, материальные и финансовые ресурсы.

Одним из признаков компании, эффективно использующей интеллектуальный капитал, является ее рыночная капитализация, превышающая бухгалтерскую стоимость основных фондов, материальных и финансовых средств. Превышение над бухгалтерской стоимостью формируется за счет новизны и перспективности предлагаемых продуктов или услуг, рыночных ожиданий на новых сегментах рынка, предполагаемой прибыли от патентов, торговой марки, взаимоотношений с потребителями и т. д. Превышение должно носить стабильный характер и не подвергаться спорадическим рыночным ожиданиям.

Важным признаком компании, наращивающей свой интеллектуальный капитал, является также объем инвестиций, направляемых на исследования и разработки, который должен превышать объем инвестиций в основные фонды.

Интеллектуальный капитал неаддитивен, т. е. формируется не сложением его отдельных частей, а на основе взаимодействия этих частей, за счет синергетического эффекта. В процессе взаимодей-

ствия различных составляющих интеллектуального капитала можно получить положительный эффект, который будет непропорционален приложенным усилиям. Поэтому один из секретов успешного формирования интеллектуального капитала компании кроется в эффективном взаимодействии, взаимопроникновении разных видов интеллектуального капитала, в том числе таком, в рамках которого осуществляется перенос знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами компании во внутрикорпоративные системы и закрепление их там с целью широкого использования сотрудниками.

Носителями интеллектуального капитала являются специально подобранный и подготовленный персонал компании, а также ее структуры и клиенты. Формулируя принципы управления интеллектуальным капиталом, Т. Стюарт подчеркивает одно весьма важное обстоятельство: «Компании не имеют прав собственности на человеческий и потребительский капитал, а являются их совладельцами наравне с работниками компаний (в случае с человеческим капиталом) или заказчиками и поставщиками (в случае с потребительским капиталом). Только признав факт равноправного владения, компания может получить выгоду от управления этими нематериальными фондами»<sup>1</sup>.

### Структура интеллектуального капитала

Страховая компания Skandia стала одной из первых коммерческих организаций, которая на практике применила концепцию интеллектуального капитала и предприняла попытку измерить отдельные его составляющие. Начиная с 1996 г. в годовом отчете она представляет собственный интеллектуальный капитал, который, по ее интерпретации, состоит из человеческого, организационного и потребительского капитала (рис. 2.1). При этом организационный и потребительский капитал по классификации Skandia объединяется в один вид, названный структурным капиталом. *Величина интеллектуального капитала в компании определяется как разница между рыночной оценкой стоимости компании и ее физических активов.* Именно эта классификация основных составляющих интеллектуального капитала использована в фундаментальном труде Т. Стюарта<sup>2</sup>.

Человеческий капитал — не сумма стоимости знаний и способностей каждого отдельного сотрудника. При командной работе и эффективном управлении появляется синергия, существенно увеличивающая эффективность индивидуальных решений. Оценить это

<sup>1</sup> Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: Пер. с англ. — М.: Поколение, 2007. — С. 236.

<sup>2</sup> Там же.



можно, подсчитав, во сколько обходится ее отсутствие, например, от скольких проектов организация отказалась только потому, что не было людей, обладающих знаниями и способностями для их реализации; сколько недополучено денег из-за неумения топ-менеджеров и среднего звена эффективно руководить сотрудниками.



Рис. 2.1. Структура интеллектуального капитала



Человеческий капитал — часть интеллектуального капитала, которая имеет непосредственное отношение к человеку. Это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, личные и лидерские черты, культура труда, которые используются индивидом или организацией для получения дохода.

Человеческий капитал в отличие от других видов капитала не принадлежит организации: знания и способности аккумулированы в головах сотрудников. Очень важно вовремя распознать, в чем состоят навыки, знания и умения отдельного человека, только тогда можно определить степень ценности конкретного работника, а также роль, отводимую ему в организации. «Наилучшая ситуация для организации — научиться извлекать максимальную для себя выгоду из работы данного сотрудника. Последний за это заслуживает компенсации в виде заработной платы, морального поощрения, предоставления возможностей профессионального или личного роста»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. — СПб.: Питер, 2001. — С. 35.





С точки зрения извлечения максимальной выгоды «из работы данного сотрудника» вполне правомерно в контексте человеческого капитала рассматривать проблему лидерства, вернее проблему проявления (отсутствия) необходимых лидерских качеств менеджмента организации. Актуальность этой проблемы продиктована реалиями современной практики менеджмента, так как российский лидерский стиль находится в переходном состоянии — от клановой закрытости к общественной интеграции. У многих российских лидеров как рудимент прошлого сохраняются жесткость и авторитарность, появляются самоуверенность и нарциссизм (повышенное внимание и чувствительность к собственной персоне). А ведь для сегодняшних насыщенных информацией и использующих квалифицированный труд организаций важны иные лидерские компетенции.

О качестве человеческого капитала можно судить по системе коммуникаций, налаженной в организации. Доверие как продукт коммуникации, в свою очередь, невозможно получить без установления обратной связи с различными объектами коммуникационной инфраструктуры. К ним относятся не только персонал организации, но и средства массовой информации, органы государственного управления, клиенты, потребители, группы влияния и др.

Эффективно управлять человеческим капиталом на уровне организации помогают также мораль общества (определяющая, в частности, ценность труда); государственные институты, идущие по пути создания либерального общества и соблюдения демократических свобод; система мотивации, побуждающая людей раскрывать свой творческий потенциал; инновационные подходы к реформированию жизненного пространства людей; конкуренция человеческих талантов.



**Организационный капитал — часть интеллектуального капитала, имеющая отношение к организации в целом. Это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, организационные формы и структуры, патенты, культура организации.**

Организационный капитал — это организационные возможности компании ответить на требования рынка. Он также ответствен за то, как человеческий капитал используется в организационных системах, преобразуя информацию. Организационный капитал в большей степени является собственностью организации и в некоторых случаях может быть относительно самостоятельным объектом купли-продажи.

Примером создания и успешного управления организационным капиталом, представленным, в частности, сообществом профессионалов,



может служить компания Microsoft, которая в начале 2007 г. открыла виртуальный исследовательский институт в Латинской Америке. Институт есть не что иное, как онлайн-ресурс компании, хотя и располагается в Чили. С помощью этого ресурса ученые и исследователи со всего мира имеют возможность размещать информацию о различных инновациях и проектах по разным дисциплинам и, что немаловажно, находить спонсоров. Цель компании, которая выделила на финансирование университетских узлов почти 1 млн долл., заключается в том, чтобы помочь академическим исследователям получить финансирование от правительств стран Латинской Америки, заинтересованных в развитии образования и науки. Таким образом, Microsoft способствует созданию в одном регионе критической массы исследовательской деятельности, необходимой для экономического прорыва.

Компании, не пересматривающие свой организационный капитал, нельзя назвать конкурентоспособными. Особенно важно это утверждение по отношению к такому элементу организационного капитала, как корпоративная культура.

Корпоративная культура — это не то, что организация имеет, а то, чем она является. Не случайно в последние годы вопросы корпоративной культуры стали ключевыми при анализе деятельности организации, ее менеджмента. Они помогают понять, что любая организация представляет собой социально выстроенную реальность, существующую в сознании собственных членов и воплощенную в конкретные структуры, правила и отношения.

Г. Морган, профессор менеджмента из Торонто, считает, что корпоративная культура обладает свойствами голограммы — в каждой малой ее части содержится вся информация о целом. Действительно, опыт работы лучших компаний мира свидетельствует о том, что новаторские компании устроены по принципу голограммы. В основе их деятельности лежат ключевые понятия, разделяемые и принимаемые всеми сотрудниками. Как правило, эти понятия закреплены в лозунгах или девизах компаний.

Общепринятые нормы и ценности создают общий вектор, позволяющий бизнесу двигаться в нужном направлении, приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям, наращивать конкурентные преимущества. Если проводить параллель с российской управленческой практикой, то именно «голографические организации» в современную эпоху остаются теми консолидированными структурами, которые, несмотря ни на что, помогают развиваться отечественной экономике.

К новому пониманию сути современной организации приводит метафора «организация как культурный феномен». Она указывает на нетрадиционные, но весьма эффективные способы организационной деятельности, когда на помощь руководителю приходят кор-



поративная идеология, система организационных ценностей, нормы поведения, коммуникация и другие модели социального бытия. Создание новых форм организации, использование новых технологий в управлении на самом деле означает обязательную смену корпоративной культуры, т. е. перестройку комплекса разделяемых членами организации отношений, эталонов поведения, символов, способов ведения бизнеса, подчеркивающих индивидуальность компании. По сути речь идет об изменении духовной атмосферы организации в новой ситуации. И формирование новой корпоративной культуры — это не просто диверсификация деятельности, смена лозунгов или руководителей. Это принципиально новый образ жизни компании. Вот почему так важно любой организации уметь диагностировать собственную культуру, постоянно отвечая на вопросы: каких людей привлекает организация? как они себя ведут? как общаются между собой? на какие ценности ориентируются? какие правила служат основой их профессиональных отношений? где границы профессионального риска? «Культурная инвентаризация» даст исчерпывающее представление о том, в каком состоянии находится сама организация: на что она способна, что ей противопоказано, какие качества надо приобретать, без чего она не сможет обойтись.



### ЭЛЕКТРОННЫЙ ОФИС ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ «НИКОЙЛ»

В 2003 г. корпорация «НИКойл» первой в России для обслуживания своих клиентов (юридических лиц) открыла электронный офис, который является результатом не просто сочетания, но оптимизации электронных и финансовых технологий.

В отличие от информационных стендов и буклетов традиционного офиса в электронном офисе вся информация представлена в электронном виде. Приоритетным каналом дистанционного взаимодействия является, конечно, Интернет. Кроме него, активно используются факс, телефон, почта.

Для получения консультации в любой момент суток можно начать интернет-переговоры. Клиент сам назначает удобное время интернет-переговоров с любым из клиентских менеджеров электронного офиса. После завершения интернет-переговоров клиент мгновенно получает протокол, в котором все договоренности с менеджером закреплены в письменной форме.

Если у клиента нет возможности общаться с менеджером, он может заказать экспресс-консультацию с предварительным описанием бизнес-задачи. Клиентский менеджер готовит развернутый ответ с возможными вариантами использования услуг и отправляет информацию именно тем способом, который предпочитает клиент. Выбрав услугу, клиент заполняет электронную заявку на покупку, которая автоматически отправляется персональному клиентскому менеджеру.



После первого обращения в электронный офис клиент получает электронную цифровую подпись. Пользуясь ею, клиент может, не покидая своего офиса, подписывать электронные договоры с корпорацией, т. е. покупать финансовые услуги. Используя электронные формы бухгалтерской отчетности, клиенты могут намного быстрее, чем раньше, получить кредиты. Таким образом, экономится время, которое, как известно, деньги.

Электронный офис вывел корпорацию «НИКойл» на новый уровень обслуживания, помог разработать специальную методику кредитования предприятий малого бизнеса, предложил более дешевые финансовые услуги.




**Потребительский капитал — часть интеллектуального капитала, складывающаяся из связей и устойчивых отношений с клиентами и потребителями.**

Однако связи с потребителями — это не все связи, влияющие на эффективность работы коммерческой организации. Поэтому некоторые авторы называют потребительский капитал капиталом отношений. В любом случае потребительский капитал, или капитал отношений, образуется в результате взаимодействия организации с элементами внешней среды. Эффективное использование этого вида капитала требует не только традиционного понимания рынков и организаций, но и оценки финансовых последствий принимаемых решений. Одна из главных целей формирования потребительского капитала — создание такой структуры, которая позволяет потребителю продуктивно общаться с персоналом организации.

К капиталу отношений относятся деловая репутация организации, товарные знаки, бренды, отношения с клиентами, каналы распределения продукции, портфель заказов, различные контракты и соглашения (в том числе лицензирование и франчайзинг) и т. п.

Рассмотрим некоторые из этих понятий.

**Деловая репутация организации.** Это многоуровневая конструкция этических норм организации и диктуемого ими поведения, в которую включены законопослушность, открытость, качество продукции, поведение на рынке, политика в отношении персонала и конкурентов, социальная ответственность. Чтобы деловая репутация превратилась в рыночную категорию, потребовались изменения потребительской аудиторией, связанные с переходом от индустриальной эпохи к постиндустриальной, возникновение массового среднего класса, платежеспособность которого позволяет удовлетворять все возрастающие потребности.



Хорошая деловая репутация позволяет продавать товары по более высокой цене, способствует росту объемов продаж, повышает лояльность потребителей и персонала, ограждает от рисков, усиливает привлекательность организации на рынке труда. Деловая репутация — это ценный нематериальный актив, который помогает получать контракты и привлекать на более выгодных условиях инвестиции. Вряд ли организация с известным именем, но с плохой репутацией сможет заинтересовать талантливых специалистов.

Эксперты определяют более 40 параметров, по которым можно оценивать деловую репутацию. Наиболее существенные из них: сила личности, харизматичность руководителя; четко прописанные миссия и стратегия организации; финансовое состояние компании и динамика финансовых показателей; качество продукции и услуг; известность компании и доступность информации о ней; внедрение инноваций; эффективность системы управления; регулярный вывод на рынок новой продукции; активная маркетинговая и рекламно-информационная политика. На деловой репутации отражается также способность компании к развитию. Когда меняется отношение к отдельным составляющим бизнеса, т. е. система ценностей бизнес-сообщества, то меняется и восприятие деловой репутации.

**Товарный знак и репутация.** Ценность товарного знака и, следовательно, его стоимость тесно связаны с репутацией. В некотором смысле товарный знак — это символ деловой репутации. По мере добросовестного использования, рекламирования и т. д. стоимость этой связки (товарный знак плюс репутация) постоянно растет.

В 1942 г. Верховный суд США в одном из своих решений описал отношения между товарным знаком и деловой репутацией следующим образом: «Охрана товарных знаков — признание законом психологической функции символов. Если верно, что мы живем, руководствуясь символами, то тем более верно, что, руководствуясь ими, мы покупаем товары. Товарный знак — торговый ярлык, который стимулирует покупателя выбирать то, что он хочет, или то, к чему его подвели, убедив, что он этого хочет. Владелец знака эксплуатирует эту человеческую склонность, прилагая все усилия, чтобы пропитать атмосферу рынка властью рисунка благоприятного символа. Безотносительно используемых средств, цель — та же самая — передать через знак в умы потенциальных клиентов желательность товара, на котором этот знак появляется. Как только это достигнуто, владелец товарного знака имеет нечто ценное. Если на созданный им коммерческий магнетизм символа покушается кто-то другой, владелец может получить законное возмещение»<sup>1</sup>.

Соединение товарного знака и деловой репутации суды США рассматривают, например, при уступке исключительных прав на

---

<sup>1</sup> *Smith G. Trademark Valuation.* — N. Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1998.



товарные знаки. Товарный знак не существует в вакууме, он символизирует гудвилл (от англ. *goodwill* – добрая воля) организации. Когда товарный знак передается без гудвилла, уступка прав считается недействительной. С товарным знаком должно быть передано достаточное количество других активов, чтобы получатель (лицензиат) был способен произвести продукт или услугу на качественном уровне, не различимом от ранее производимых товаров, так, чтобы публика не была обманута присутствием товарного знака на товарах или услугах нового владельца товарного знака.

Эта концепция пока не получила распространения в России. Тем не менее проблема существует, причем в российском варианте она осложняется отсутствием сформировавшихся представлений о том, что такое деловая репутация организации. Возможно, поэтому репутацию и другие неидентифицируемые активы стараются учитывать, связывая их стоимость с какими-то идентифицируемыми активами, в том числе с товарными знаками.

**Бренд.** Понятие «бренд» относится к концепции маркетинга, которая отличается от строго правовой концепции товарного знака, или к способу, разработанному профессиональными маркетологами для описания специфического элемента идентифицируемых и неидентифицируемых нематериальных активов.

В литературе по маркетингу отмечается множество элементов, которые влияют на то, как люди понимают бренды и их характеристики: продукт как таковой; изготовитель; название; упаковка; рекламирование; цена; распространение; пользователи продукта и контекст использования; мотивы, желания, нужды и образ жизни потребителя.

Между брендом и товарным знаком можно найти общие черты и различия. С одной стороны, бренд – различающее название и (или) символ (типа эмблемы, товарного знака или дизайна упаковки), предназначенный для идентификации товара или услуги, или одного продавца или группы продавцов, и для дифференциации этих товара или услуги от аналогичных товаров конкурентов. Бренд сообщает клиенту о происхождении продукта и защищает его и производителя от конкурентов, которые пытались бы поставлять продукты, кажущиеся идентичными. С другой – можно представить ситуацию, в которой товарный знак, связанный с известным продуктом, становится по решению суда видовым. В таком случае все элементы бренда остаются на месте, но юридические права на товарный знак утрачиваются.

Различие между брендом и товарным знаком особенно важно, когда рассматривается срок эксплуатации и того, и другого. В пределах одного бренда может иметь место постоянный оборот непосредственно составляющих его компонентов, поскольку в ответ на потребности бизнеса и натиск конкурентов появляются рекламные программы и стратегии маркетинга. Срок эксплуатации товарного знака может вообще не зависеть от конкретного продукта, если знак



достаточно сильный и универсальный и если переходная часть притязания тщательно контролируется.

С точки зрения инвестиционной привлекательности к капиталу отношений можно отнести *маркетинговую стратегию*. Ее определяют выбор целевых рынков (по емкости, прибыльности, соответствию компетенции организации), создание отличительных преимуществ (по продукту, сервису, операциям, торговым маркам) и построение систем лояльности потребителей (повторные покупки, продолжительность совместного бизнеса).

В 2002 г. Российская ассоциация маркетинга провела исследование среди более 300 иностранных компаний из разных секторов рынка, давно и успешно работающих в России. Результаты показали, что маркетинговую стратегию считают элементом капитала, учитываемым при оценке капитализации, до 87 % компаний.

Развитие потребительского капитала, или капитала отношений, происходит по многим направлениям. Наиболее значимые из них следующие:

- создание баз данных о клиентах;
- формирование и поддержка call-центров;
- формирование собственного бренда;
- фоздание интегрированных CRM-систем.

CRM-технологии позволяют организации накапливать данные обо всех контактах с клиентами и вырабатывать на основе этой информации достоверные знания об их поведении, о путях удовлетворения потребностей, а также находить наиболее выгодные способы взаимодействия с клиентами. Результаты анализа поведения клиентов постоянно обновляются в процессе непрерывной обработки данных, которые поступают непосредственно в оперативные системы организации, например в системы управления технологическими циклами или в центры «горячей линии».



#### УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДАМИ И АВТОМАТИЗАЦИЯ ПОСТАВОК

На фабрике «Русский шоколад» уделяется большое внимание управлению брендами. Наряду с развитием и расширением основного бренда «Русский шоколад» продукция шоколадной фабрики продается под известным и «раскрученным» брендом «Моя семья». Этот бренд был взят «напрокат» у его владельцев, при этом стратегическое партнерство с владельцами бренда «Моя семья» выгодно обеим сторонам. Изначально созданный в сегменте соков бренд «Моя семья» укрепляется и наращивает свою стоимость за счет расширения собственного влияния, а фабрика «Русский шоколад» за счет использования дополнительного бренда получает возможность существенно увеличить объем продаж и собственную долю рынка. Такое управление брендом на отечественном рынке является относительно новым и доказало свою эффективность.



Пример удачного формирования организационного капитала дает практика компании Venetton по автоматизации всей цепи поставок. Прежде согласование производства продукта по этой цепи занимало месяцы, а то и год-полтора. Часто в магазинах отсутствовал понравившейся покупателю продукт необходимого размера в силу того, что не удавалось быстро увеличить поставки, отыскать нужное количество материала и найти производственные швейные мощности. В компании Venetton в настоящее время действует специальная информационная система, оптимизирующая всю внутреннюю логистику. Информация о ежедневных продажах во всех принадлежащих ей магазинах одежды в автоматическом режиме концентрируется и передается через системы компьютеров непосредственно в производственные подразделения. Быстрота исполнения заказов достигается за счет того, что заказы от магазинов (а их в мире несколько тысяч) мгновенно поступают в единый информационный центр. Оттуда данные идут на фабрику, которая производит необходимую продукцию. Далее по туннелю протяженностью около 1 км коробки с одеждой круглосуточно поступают в дистрибутивный центр. Каждая коробочка, в которой может находиться с десяток свитеров или 30–50 футболок, имеет код страны, города и магазина, куда направляется товар. Дистрибутивный центр, через который каждый день проходит 40 тыс. таких коробок, полностью автоматизирован. Гигантские роботы-сортировщики, считывая коды, складывают коробки у 15 различных «выходов», каждый из которых предназначен для определенного региона. Как только накапливается количество коробок, достаточное для того, чтобы заполнить грузовик, электронная система сообщает об этом соответствующим службам. В компании тысяча грузовиков, однако их почти не видно. Грузовые перевозки, в свою очередь, «завязаны» на транспортировку морем, железной дорогой или воздухом. Когда на фабрике начинают производить товар, то знают, как доставят его в магазин.

Некоторые исследователи используют иную классификацию состава интеллектуального капитала, подразделяя его на внутреннюю и внешнюю структуру, а также на индивидуальную компетенцию<sup>1</sup>. Организационному капиталу соответствует внутренняя структура, потребительскому капиталу — внешняя структура, а человеческому капиталу — индивидуальная компетенция. Границы между тремя основными видами интеллектуального капитала носят условный характер (рис. 2.2).

Индивидуальная компетенция — это способность сотрудников действовать в разнообразных ситуациях, их образование, квалификация, умения и навыки, опыт, энергия, отношение к работе, клиентам, уровень общей культуры. Внутренняя структура — это проекты, патенты, ноу-хау, авторские права, компьютерные и административ-

<sup>1</sup> Sveiby K. E. The New Organisational Wealth — Managing and measuring Knowledge-Based Assets. — San-Francisco, 1997.





ные системы, системы сетевого взаимодействия, организационная структура, культура организации. Внешняя структура — это отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, бренды, торговые марки, имидж организации.



**Рис. 2.2.** Соотношение структурных составляющих интеллектуального капитала



## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

О важности эмоционального капитала в современной экономике говорят и популярные авторы К. Нордстрем и Й. Риддерстрале в статье с претенциозным названием «Закат экономики знаний»<sup>1</sup>.

Для успеха очень важен интеллектуальный капитал, но порой психологическое состояние, психологический капитал гораздо важнее. Уверенность в себе, способность привлекать ресурсы, необходимые для того, чтобы достичь цели, объясняют гораздо больше, чем все образование, весь тот опыт, который можно получить. Оптимизм, надежда, устойчивость, гибкость, умение приспосабливаться к неизвестному более важны, чем интеллектуальный капитал.

Экономика, основывающаяся на знаниях, которая развивалась в течение последних 20–25 лет, ушла в прошлое. Теперь психология играет большую роль. Что это значит с точки зрения конкуренции для индустриальных стран? Появляется возможность вновь изобрести управление, менеджмент. Мы оставили за собой век потрясающего экономического развития, но это также был век, когда мы определили менеджмент как искусство разработки конкретных правил и отклонений от правил.

<sup>1</sup> Нордстрем К., Риддерстрале Й. Закат экономики знаний // Тор-Мапагер. — 2007. — № 12.



Теперь на сцену выходит игра инноваций. Сегодня мы знаем, что разнообразие и вариативность, а не стандартизация, — именно то, что лежит в основе креативности. Стандартизация должна уступить место вариативности. Это джинн, вырвавшийся из бутылки. Его нельзя запихнуть назад. Разнообразие должно стать основой для нашего процветания. Именно поэтому нам необходимо по-новому определить лидерство.

В прошлом лидерство основывалось на контроле. Современный мир неконтролируем. Но это не означает, что отсутствует потребность в лидерстве. Сейчас она возрастает, просто лидерство должно стать другим.

Великое лидерство всегда основывалось на мечтах. Они же лежат в основе всякой успешной организации. М. Л. Кинг однажды сказал: «У меня есть мечта». Он не сказал: «У меня есть 5-летний план». Мечты дают больше вдохновения. Да, повышаются цены на нефть, медь, золото, но в наше время конкурентные преимущества весят не больше и не меньше, чем мечты в маленькой папочке.

---

К. Томпсон, характеризуя интеллектуальный капитал, разделяет, хотя и несколько искусственно, собственно интеллектуальный капитал (данные, информацию, знания) и эмоциональный капитал (образы, ценности, эмоции). Элементами эмоционального капитала являются корпоративная идентичность и торговая марка, которые воспринимаются внешними и внутренними потребителями<sup>1</sup>.

Как выглядит организация в глазах клиентов, других внешних контрагентов и собственных сотрудников, насколько широко она известна, насколько нравится или насколько устойчив ее положительный имидж, каков ее корпоративный образ в глазах внешних потребителей и собственных сотрудников, какими брендами она располагает — ответы на эти вопросы дает эмоциональный капитал. Для внутренних потребителей эмоционального капитала, т. е. для сотрудников, важны такие его элементы, как видение, миссия, ценности, цели, культура и пр. Эмоциональный капитал формируется для сотрудников в процессе тренингов, продвижения по службе, внутренних совещаний, других форм коммуникации.

Традиционное отношение к распространению знаний и ноу-хау обычно ассоциируется с патентами, лицензиями и связанными с ними процедурами ограничения передачи знаний. Идея интеллектуального капитала, напротив, связана с практикой открытой и широкой передачи данных, знаний и ноу-хау внутри организации. Вот почему управление интеллектуальным капиталом направлено прежде всего на создание инфраструктуры передачи знаний, в том числе легко передающихся форм информации. Важным аспектом является формирование специальной культуры организации, способствующей формированию нового знания

---

<sup>1</sup> *Thompson K. Emotional Capital. — Oxford, 2000.*



## Взаимодействие частей интеллектуального капитала

Человеческий, организационный и потребительский капитал взаимодействуют друг с другом. Недостаточно инвестировать в каждый из них по отдельности. Они должны поддерживать друг друга, создавая синергетический эффект, и тогда происходит перекрестное влияние одного вида интеллектуального капитала на другие. При этом результат взаимодействия всех видов интеллектуального капитала не сводится к сумме его составляющих.

Важный принцип эффективного формирования и использования интеллектуального капитала организации — синергетическое взаимное дополнение отдельных его видов. Этот принцип позволяет создать большую величину интеллектуального капитала только за счет удачного сочетания его видов — человеческого, организационного, потребительского.

Разные виды интеллектуального капитала не могут заменить друг друга. Представим себе коммерческую организацию, в которой создан уникальный человеческий капитал: в ней одновременно работают 20 лауреатов Нобелевской премии. Будет ли это гарантией того, что организация станет успешной и что величина интеллектуального капитала достигнет больших величин? Нет. Дело в том, что для успешного функционирования подобной организации необходимо сформировать организационный и потребительский капитал. Примерно то же происходит и с интеллектуальным капиталом России. Обладая значительным человеческим капиталом, мы не создали достаточного организационного и потребительского капитала. В связи с этим совокупный интеллектуальный капитал существенно меньше, чем он мог бы быть.

Нелинейность взаимодействия отдельных элементов интеллектуального капитала видна и на других примерах. Предположим, что в некоей организации инвестируются значительные средства в современные информационные технологии, которые формируют организационный капитал. Если эти усилия не поддерживаются мерами по формированию человеческого и потребительского капитала, капиталовложения в компьютеризацию могут оказаться бросовыми. То же относится и к маркетинговым мероприятиям. Если они проводятся в отрыве от других мероприятий, повышающих эффективность производства, квалификацию кадров, то обречены на провал. Эти примеры свидетельствуют, что невозможно увеличить интеллектуальный капитал путем увеличения лишь одной составляющей. Все виды интеллектуального капитала поддерживают друг друга, и для увеличения интеллектуального капитала необходимы комплексные усилия.

Взаимодействие частей традиционного капитала можно условно проиллюстрировать следующей формулой:

$$1 + 1 + 1 = 3$$



Взаимодействие частей интеллектуального капитала не поддается столь простому описанию. Здесь действуют более сложные законы, в соответствии с которыми нельзя величину интеллектуального капитала получить как сумму оценок его составляющих частей. Применительно к интеллектуальному капиталу:

$$\text{ИК}(1,1,1) \neq 3$$

В одном случае можно получить результат, который превышает сумму оценок составляющих:

$$\text{ИК}(1,1,1) = 8,5$$

В другом случае можно получить иной результат:

$$\text{ИК}(1,1,1) = 1,2$$

Рассмотрим возможности позитивного взаимодействия различных видов интеллектуального капитала организации.

Взаимодействие между человеческим и потребительским капиталом способствует повышению индивидуальной компетенции сотрудников организации. Это может происходить разными путями, прежде всего путем прямого контакта с потребителями. Именно поэтому во многих организациях увеличивается количество сотрудников, напрямую контактирующих с клиентами. Любые формы обратной связи, полученные с помощью социологических исследований или непосредственных контактов, можно использовать для повышения квалификации сотрудников.

Могут оказаться полезными действия, направленные на передачу индивидуальной компетенции от сотрудников организации во внешние структуры. Примером этого может служить публикация книг консалтинговой компанией. Открытость, готовность к передаче знаний на безвозмездной основе способствуют тому, что потенциальные потребители консалтинговых услуг в большей мере готовы к их получению. Эти действия способствуют также формированию позитивного имиджа компании.

Эффективное взаимодействие человеческого и организационного капитала приводит к увеличению совокупного интеллектуального капитала. В качестве примера можно привести крупные консалтинговые компании и действующие в них базы знаний, в которые заносятся данные о каждом заказе, включая фамилии участников проекта, реакцию и оценки клиентов, а также предложенные решения. Каждая рабочая группа назначает так называемого историка, который обязан вносить данные в эту базу знаний. Значительная часть индивидуальных знаний в виде подходов, принципов, последовательности действий, способов структурирования проблем ста-



новится доступной всем экспертам компании. Это дает возможность утверждать о трансформации индивидуальных знаний в знания коллективные, что позволяет эффективно обучать новых сотрудников на рабочих местах. Это делает компанию менее зависимой от экспертов, обладающих большим опытом и знаниями. Знания остаются в компании и могут быть использованы на ее благо и после того, как располагавший ими сотрудник нашел другое место работы.

Таким образом, все составляющие интеллектуального капитала — человеческий, организационный, потребительский — взаимодействуют, дополняя друг друга. В одних случаях та или иная составляющая может существенно усиливать влияние остальных. В других случаях низкий уровень какой-либо одной составляющей может привести к существенному уменьшению величины совокупного интеллектуального капитала.

### **Выводы**

Интеллектуальный капитал состоит из человеческого, организационного и потребительского капитала. Человеческий капитал имеет непосредственное отношение к человеку и включает знания, практические навыки, творческие способности людей, их моральные ценности, культуру труда. Организационный капитал имеет отношение к организации, представлен техническим и программным обеспечением, организационной структурой, патентами, корпоративной культурой. Потребительский, или капитал отношений, формируется в процессе взаимодействия организации с потребителями и не только с ними (устойчивые связи с клиентами, маркетинговые возможности, клиентские базы данных и т. д.).

Интеллектуальный капитал имеет много общих черт с физическим капиталом. Оба капитала возникают в результате вложения ресурсов, приносят своему обладателю доход, требуют затрат на свое поддержание, подвергаются моральному износу.

Интеллектуальный капитал имеет особенности. Он не поддается учету с помощью традиционных методов бухгалтерского учета, который основан на презумпции аддитивности всех величин. Составляющие интеллектуального капитала взаимодействуют друг с другом нелинейно, усиливая или ослабляя действие друг друга. Элементы интеллектуального капитала являются общественным благом, характеризуются сетевым эффектом и возрастающей предельной полезностью.



## 2.2. Нематериальные активы и интеллектуальная собственность организации

- Нематериальные активы.
- Интеллектуальная собственность.

---

Мало обладать выдающимися качествами, надо еще уметь ими воспользоваться.

*Ф. Ларошфуко*

### Нематериальные активы

У некоторых исследователей (Л. Эдвинссон, Э. Брукинг, К. Прахалад и др.) понятия «интеллектуальный капитал», «нематериальные активы» (НМА), «интеллектуальная собственность» выступают как синонимические, взаимозаменяемые. На практике эти понятия представителями различных профессиональных групп применяются неодинаково. Так, термин «интеллектуальный капитал» используется в основном менеджерами, «интеллектуальная собственность» — юристами, а «НМА» — профессиональными оценщиками и бухгалтерами, при этом в эти термины вкладывается разное содержание. В частности, оценщики понимают НМА более широко, чем бухгалтеры.

Как на самом деле соотносятся понятия «НМА», «интеллектуальный капитал» и «интеллектуальная собственность»?



**Интеллектуальный капитал инкорпорирует<sup>1</sup> нематериальные активы организации, в том числе интеллектуальную собственность.**

Инкорпорированность интеллектуального капитала, т. е. способность включать в свой состав, присоединять НМА; инкорпорированность

---

<sup>1</sup> Инкорпорировать — включать в свой состав, присоединять; производить инкорпорацию. Инкорпорация (от лат. *Incorporatio*) — включение в свой состав, присоединение.

НМА, т. е. способность включать в свой состав интеллектуальную собственность, — все это указывает на то, что рассматриваемые понятия взаимосвязаны, но не равнозначны (рис. 2.3).



**Рис. 2.3.** Соотношение понятий «интеллектуальный капитал», «интеллектуальная собственность» и «НМА»

Отличительные особенности этих понятий следует искать в самом факте появления в 1990-е гг. такой категории, как интеллектуальный капитал. Дело в том, что в тот период возникла необходимость использовать в управлении организациями до сих пор невостребованные ресурсы в виде знаний, компетенции, организационных структур, информационных технологий, лояльности потребителей и т. п.

Почему эти понятия неравнозначны? Не все элементы интеллектуального капитала являются нематериальными активами. В частности, некодифицированное знание (интеллектуальные и деловые качества работников, их квалификацию и способность к труду) как составляющую интеллектуального (человеческого) капитала нельзя отнести ни к нематериальным активам, ни тем более к интеллектуальной собственности организации.

В свою очередь не относятся к нематериальным активам НИОКР, результаты которых не внедрены в производство. По российским стандартам к НМА не относятся списки клиентов, доля рынка, права на сбыт, лояльность клиентов, а ведь это составляющие интеллектуального (потребительского) капитала организации. Расходы на обучение и подготовку персонала также по российским стандартам не относятся к НМА, «т. к. отсутствует возможность идентификации от другого имущества». (Кстати, МСФО относит эти расходы к НМА, но только в том случае, если существуют юридические гарантии, закрепляющие работников за организацией.)



Не все нематериальные активы являются объектами интеллектуальной собственности организации. Так, управленческие навыки и лидерские качества менеджеров не могут быть отчуждены от своих носителей — сотрудников организации и стать объектом исключительных прав имущественного характера, а время использования этих НМА определяется временем работы конкретного сотрудника в организации. Не все технологии и методы работы можно запатентовать и лицензировать. И наоборот. Например, по стандартам МСФО не относится к НМА такой объект интеллектуальной собственности, как торговая марка, созданная компанией. Считается, что затраты на создание торговой марки нельзя отделить от затрат на развитие организации в целом.

Инкорпорированность рассматриваемых нами объектов отражается прежде всего на классификации нематериальных активов.

Что такое НМА с точки зрения бухгалтерского учета? Как объекты учета НМА возникли во второй половине XIX в. В системе международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) сначала был принят МСФО 9 «Затраты на исследования и разработки». В 1998 г. его заменил МСФО 38 «Нематериальные активы» (действует с 31 марта 2004 г.). На его основании Минфин России приказом от 16 октября 2000 г. № 91н утвердил Положение по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2000), вступившее в силу с 1 января 2001 г.

Сравним требования российских стандартов бухгалтерского учета (РСБУ) и МСФО в отношении НМА<sup>1</sup>.

**Критерии НМА согласно МСФО.** Прежде всего НМА компании — это разновидность активов, и для них действуют общие для всех активов критерии. Они изложены в Принципах подготовки и предоставления финансовой отчетности в соответствии с МСФО. Актив включается в баланс компании, если одновременно выполняются два условия: 1) существует высокая вероятность того, что в будущем от использования актива компания получит экономические выгоды; 2) стоимость актива может быть надежно оценена.

В МСФО отмечается, что под активом понимается ресурс, который компания контролирует в результате прошлых событий и ожидает от него экономических выгод в будущем.

Таким образом, в МСФО 38, помимо нематериальности, выделяются три определяющих признака НМА: 1) идентифицируемость; 2) подконтрольность компании; 3) способность приносить экономическую выгоду.

---

<sup>1</sup> *Ржаницына В.* Нематериальные активы в системе МСФО // Консультант. — 2005. — № 21; *Тютюнникова Е.* Учет нематериальных активов в соответствии с МСФО // Финансовый директор. — 2005. — № 12; *Тинкельман С. Б., Казакевич Е. С.* Нематериальные активы // Новые системы финансового учета. — 2006. — № 5.





**В соответствии с МСФО 38 НМА — это идентифицируемый неденежный актив, не имеющий материально-вещественной формы и используемый при производстве товаров.**

Под *идентифицируемостью* следует понимать возможность полноценного самостоятельного существования НМА. Именно идентифицируемость позволяет отличить НМА от гудвилла, который образуется при приобретении компании. В соответствии с МСФО 3 «Объединение компаний» гудвилл не относится к НМА.

Идентифицируемость понимается не только как возможность физически отделить НМА от иных активов компании. Это еще способность актива выступать самостоятельным объектом сделок, а также возможность компании точно определить приходящиеся именно на данный НМА будущие экономические выгоды. Кроме того, НМА может быть идентифицирован и по иным основаниям, например по факту передачи юридических прав на него (в том числе если эти права передаются в комплексе с иными активами). В ряде случаев НМА может приносить экономические выгоды только при одновременном использовании с другими активами. Однако если компания может определить выгоды, связанные именно с его использованием, он считается идентифицируемым.

Некоторые НМА могут иметь тот или иной материальный носитель. Они могут помещаться на компакт-диске (в виде программного обеспечения), в правовой документации (в виде лицензии или патента) или на пленке. В таких случаях этот объект может быть учтен либо как нематериальный, либо как материальный. Решение принимается на основе того, какой из элементов наиболее важен. Так, программное обеспечение для станка с программным управлением, который не может работать без этого конкретного программного обеспечения, является составной частью станка, и программное обеспечение должно учитываться в качестве основного средства. То же относится к операционной системе компьютера. Там, где программное обеспечение не является составной частью соответствующих аппаратных средств, оно учитывается как НМА.

*Подконтрольность* — это способность компании обеспечить поступление будущих экономических выгод от его использования именно в данную компанию. Контроль может быть осуществлен через ограничение доступа третьих лиц к выгодам. Причем доступ может ограничиваться не только на основании прав, предоставленных законом, но и благодаря сохранению информации в тайне (например, в случае с ноу-хау). Однако в МСФО признается, что отсутствие



юридических прав на актив может затруднять демонстрацию его подконтрольности. В частности, по этому критерию не могут быть признаны НМА навыки персонала, приобретенные в результате переподготовки. У компании нет достаточного контроля над теми выгодами, которые ей дают эти расходы. Ведь работники могут в любое время прекратить трудовые отношения с компанией, если только не связаны с ней юридически значимыми договорными обязательствами.

Аналогичным образом компания может обладать банком клиентов или определенной долей рынка. При этом она, естественно, рассчитывает, что имеющиеся потребители продолжат приносить ей экономические выгоды и в будущем. Однако особые гарантии лояльности клиентов (которые могут быть закреплены как юридически, так и иными способами) обычно отсутствуют. Если так, то нельзя считать, что компания в достаточной степени контролирует такие ресурсы, как списки клиентов, доли рынка, связи с клиентами, лояльность клиентов, поэтому нет оснований признавать их НМА.

Оценка актива по признаку *способности приносить экономические выгоды* производится на основе профессионального суждения руководства компании. При этом экономические выгоды могут заключаться, например, в увеличении поступлений, сокращении расходов. При оценке экономических выгод следует применять принципы, установленные МСФО 36 «Обесценение активов». Если актив будет создавать экономические выгоды в комплексе с иными активами, применяется концепция генерирующих доход единиц, изложенная в том же стандарте.

Кроме того, МСФО 38 устанавливает ряд дополнительных требований к признанию НМА, созданных самой компанией. Суть этих требований сводится к разделению работ по созданию актива на две стадии — исследований и разработок. Капитализированы в составе НМА могут быть только затраты на разработки и только при выполнении определенных условий. В НМА не включаются созданные компанией торговые марки. Считается, что затраты на их создание нельзя отделить от затрат на развитие компании в целом.

### **Критерии признания НМА согласно ПБУ 14/2000.**

В пункте 3 ПБУ 14/2000 выдвигается ряд требований к НМА. Все они должны соблюдаться одновременно. Итак, НМА:

- не имеет материально-вещественной (физической) структуры;
- может быть идентифицирован;
- используется в производстве продукции, при выполнении работ, оказании услуг либо для управленческих нужд;
- используется в течение длительного периода (более года или дольше обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев);
- приносит организации экономические выгоды в будущем.



Кроме того, организация не должна предполагать последующей перепродажи НМА.

Само его существование и исключительное право организации на результаты интеллектуальной деятельности должно подтверждаться надлежаще оформленными документами (патентами, свидетельствами и т. п.).

Положения ПБУ 14/2000 формально следуют МСФО 38. В частности, в них содержатся аналоги требований идентифицируемости и способности приносить экономические выгоды. Однако при этом нормы ПБУ наполнены несколько иным содержанием, что влияет на состав объектов, признаваемых НМА. Так, актив считается идентифицируемым и подконтрольным, только если есть документы, подтверждающие его существование и исключительное право организации на результаты интеллектуальной деятельности. За счет этого перечень объектов, которые могут составлять НМА организации в соответствии с РСБУ, оказывается иным.

В частности, в него попадают:

- исключительные права на интеллектуальную собственность, охраняемые в соответствии с российским законодательством;
- приобретенная деловая репутация;
- организационные расходы, понесенные учредителями в связи с регистрацией организации и признанные в качестве их вклада в уставный капитал.

На состав перечня влияют особенности требований российского права интеллектуальной собственности к надлежащему оформлению документов.

Таким образом, основное различие определений НМА в ПБУ 14/2000 и МСФО 38 состоит в следующем. РСБУ требует наличия определенным образом оформленного исключительного права на объект, а МСФО — его подконтрольности компании. То есть международный стандарт воплощает принцип приоритета экономического содержания, а российский — отдает предпочтение юридической форме. Кроме того, при учете НМА, помимо объектов, установленных ПБУ 14/2000, предписывается учитывать расходы, отвечающие требованиям Положения по бухгалтерскому учету «Учет расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы» (ПБУ 17/02), утвержденного приказом Минфина России от 19 ноября 2002 г. № 115н. Хотя РСБУ прямо не относят расходы на НИОКР к НМА, но требуют учитывать их в одной группе.

Ни МСФО, ни РСБУ не приводят перечня объектов, которые должны признаваться НМА. Однако на основе содержащихся в стандартах рекомендаций и пояснений можно очертить примерный состав объектов этой группы по МСФО и РСБУ (табл. 2.2).



**Таблица 2.2.** Объекты НМА, признаваемые (не признаваемые) международным и российским стандартами<sup>1</sup>

| Вид активов  | МСФО  | РСБУ  |
|--|---|---|
| Интеллектуальная собственность, защищенная патентами                       | Да, при соблюдении общих требований стандарта   | Да, при соблюдении общих требований стандарта   |
| Товарные знаки   | Да, кроме созданных самой компанией, т. е. только приобретенные   | Да, при соблюдении общих требований стандарта   |
| Авторские права  | Да, кроме созданных внутри самой компании   | Существуют ограничения (см. письма Минфина России от 31 января 2003 г. № 04-02-05/2/1; от 12 ноября 2003 г. № 04-02-05/2/65; от 9 июня 2004 г. № 03-02-05/2/32) |
| Программное обеспечение  | Да, кроме предназначенного для определенного основного средства   | Да, при соблюдении общих требований стандарта, в том числе надлежащего оформления документов  |
| Расходы на НИОКР   | Возможно при определенных условиях только на стадии разработок, но не на стадии исследований  | Обособленно, при соблюдении условий ПБУ 17/02 (как научно-исследовательские, так и опытно-конструкторские работы)   |
| Конфиденциальные знания, дающие преимущества на рынке (коммерческая тайна) | Да, если защищены юридическими правами, такими как авторское право, договорные отношения или обязательство сохранять конфиденциальность | Нет, так как российское законодательство не относит эти права к исключительным  |
| Права обслуживания, лицензии, квоты, франшизы                              | Да, при соблюдении общих требований стандарта   | Нет, так как эти права не относятся к исключительным  |
| Списки клиентов, доля рынка, права на сбыт и т. п.                         | Возможно, если списки приобретены извне и есть юридические гарантии сохранения клиентов и доли рынка                                    | Нет, так как эти преимущества не относятся к исключительным правам  |
| Расходы на стимулирование, подготовку персонала                            | Возможно, если есть юридические гарантии, закрепляющие работников за компанией  | Нет, так как отсутствует возможность идентификации  |
| Организационные расходы (расходы на учреждение компании)                   | Нет, так как не выполняются требования стандарта  | Да, так как есть прямое указание в п. 4 ПБУ 14/2000   |
| Деловая репутация (гудвилл) при приобретении другой компании               | Выведена из сферы действия стандарта и представляет собой особый вид активов, показывается отдельно от НМА                              | Да, так как есть прямое указание в п. 4 ПБУ 14/2000   |

<sup>1</sup> Ржаницины В. Указ. соч.



Стандарты бухгалтерской отчетности не представляют собой застывшую данность. Они постоянно корректируются, развиваются. РСБУ постепенно приближаются к МСФО, а последние постоянно трансформируются. НМА — это специфические знания, на которые организация в основном имеет права собственности или способна ограничить их распространение. НМА часто связаны с определенными работниками, в то же время обладают оборотоспособностью. В ряде случаев НМА представляют собой зафиксированную на физических носителях информацию.

НМА приносят экономические выгоды, однако это происходит не автоматически, а опосредованно. По стандартам МСФО затраты на обучение могут относиться к НМА. Если компания обучает персонал, это не означает, что обязательно увеличатся продажи. Это произойдет только после того, как обученный персонал сможет повысить качество продукции или услуг, что, в свою очередь, приведет к изменению потребительских предпочтений, которые будут способствовать повышению спроса и увеличению объемов продаж. С материальными активами все намного проще: увеличивается количество станков — возрастает объем выпускаемой продукции; увеличивается сменность использования оборудования, что влечет за собой увеличение количества занятых, — также возрастает объем выпускаемой продукции.

Еще одно свойство НМА состоит в том, что увеличение создаваемой стоимости при увеличении той или иной части НМА происходит не автоматически, а в случае, если различные составляющие НМА, взаимодействуя, создают условия для увеличения стоимости. Так, тренинги персонала способствуют росту человеческого потенциала организации. Однако для того, чтобы произошло увеличение стоимости, необходимо, чтобы персонал овладел новыми информационными технологиями, разделял систему ценностей организации, а его мотивация соответствовала стратегии, направленной на увеличение конечных результатов. Только в этом случае затраты на тренинг персонала могут дать необходимый эффект, выраженный в соответствующих финансовых результатах работы организации.



**В современных условиях стратегия развития любой организации больше не может формулироваться только на базе традиционных терминов (оборотные средства, рентабельность, прибыль, финансовые активы и пр.). Стратегия должна быть сформулирована также в понятиях, отражающих движение НМА.**



## Интеллектуальная собственность

Понятие «интеллектуальная собственность» рассмотрено в Конвенции, учредившей Всемирную организацию интеллектуальной собственности (1967), к которой наша страна присоединилась в результате ее ратификации указом Президиума Верховного Совета СССР от 19 сентября 1968 г.

В России понятие «интеллектуальная собственность» закреплено в ГК РФ. В части первой, введенной в действие с 1 января 1995 г., исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности, которой является интеллектуальная собственность, отнесены к объектам гражданских прав (ст. 128). Определение интеллектуальной собственности содержится также в ст. 138, которая устанавливает исключительное право гражданина или юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальная собственность), а также на средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции (услуг, работ); фирменные наименования, товарные знаки, знаки обслуживания и т. д.



**Под интеллектуальной собственностью российское законодательство понимает совокупность исключительных прав как личного, так и имущественного характера на результаты интеллектуальной и творческой деятельности.**

Объект интеллектуальной собственности является нематериальным благом, результатом интеллектуальной деятельности, на который за достигнувшем его лицом или иным правообладателем признается исключительное (монопольное, принадлежащее одному лицу) право на его использование и на защиту от недобросовестной конкуренции. Это право может быть передано другому лицу (физическому или юридическому) на платной основе или безвозмездно по усмотрению правообладателя. Важной характеристикой интеллектуальной собственности является то, что собственник или владелец может использовать собственность так, как пожелает, и никто не может законным образом использовать его собственность без его разрешения.

Интеллектуальная собственность есть не только духовное богатство. Она играет важную роль в экономическом обороте: реализация одних лишь авторских прав в ряде стран Запада обеспечивает от 4 до 7 % валового дохода. Вот еще пример. В начале 1990-х гг. в России сняли правовую охрану с водки, поскольку этот продукт признали национальным достоянием. И количество



умерших в результате отравления поддельной водкой скачкообразно возросло до 40 тыс. в год.

Интеллектуальная собственность охраняется актами гражданского законодательства. В 2006 г. принята часть четвертая ГК РФ, направленная на полную кодификацию законодательных норм в сфере интеллектуальной собственности. Этот раздел, содержащий общие положения, относящиеся ко всем результатам интеллектуальной деятельности и средствам индивидуализации, заменил с 1 января 2008 г. законодательство, регулировавшее традиционные права на объекты интеллектуальной собственности (Патентный закон РФ, Законы о правовой охране топологий интегральных микросхем, о правовой охране программ для ЭВМ и баз данных, о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров, об авторском праве и смежных правах, о селекционных достижениях).

В часть четвертую ГК РФ включены не только традиционные, но и новые правовые институты в сфере интеллектуальной собственности. Одна группа этих институтов касается таких широко используемых объектов охраны, как права на секреты производства (ноу-хау) и на фирменное наименование, которые до настоящего времени не имели единого законодательного регулирования. Другая группа институтов впервые введена в российское законодательство. Речь идет о таких новых правах, смежных с авторскими, как права на содержание базы данных и публикатора произведения науки, литературы или искусства, а также о новом праве на средство индивидуализации — праве на коммерческое обозначение.

К НМА, обладающим свойством охраноспособности, относятся следующие объекты.

**Объекты авторского права.** В соответствии со ст. 1259 ГК РФ объектами авторских прав являются произведения науки, литературы и искусства независимо от достоинств и назначения произведения, а также от способа его выражения:

- литературные произведения;
- драматические и музыкально-драматические произведения, сценарные произведения;
- хореографические произведения и пантомимы;
- музыкальные произведения с текстом или без текста;
- аудиовизуальные произведения;
- произведения живописи, скульптуры, графики, дизайна, графические рассказы, комиксы и другие произведения изобразительного искусства;
- произведения декоративно-прикладного и сценографического искусства;
- произведения архитектуры, градостроительства и садово-паркового искусства, в том числе в виде проектов, чертежей, изображений и макетов;



- фотографические произведения и произведения, полученные способами, аналогичными фотографии;
- географические, геологические и другие карты, планы, эскизы и пластические произведения, относящиеся к географии, топографии и к другим наукам, и др.
- компьютерные программы, которые охраняются как литературные произведения.

К объектам авторских прав относятся также производные произведения, представляющие собой переработку другого произведения, и составные произведения, представляющие собой результат творческого труда по подбору или расположению материалов.

Национальные законодательства различных стран в сфере авторских прав несколько отличаются. Однако благодаря существованию международных конвенций об охране авторских прав их основные принципы соблюдаются во всех странах-участницах. В частности, общим является исключительное право на использование произведения (воспроизведение, т. е. копирование, тиражирование, исполнение, а также перевод, переработка и т. п.), которое может принадлежать автору, его преемнику или работодателю.

**Объекты промышленной собственности.** Понятие «промышленная собственность» иногда ошибочно трактуется как относящееся к движимому и недвижимому имуществу, используемому в промышленном производстве. Так, иногда к этой категории пытаются отнести заводы, станки и машины для производства промышленной продукции. На самом деле промышленная собственность является одним из видов интеллектуальной собственности и распространяется на произведения, созданные человеком в научно-технической сфере и регулируемые патентным правом. Такая интеллектуальная собственность требует регистрации в Роспатенте в установленном порядке и наличие патента или свидетельства. Так, товарный знак — это интеллектуальная собственность, которая должна быть официально зарегистрирована в Роспатенте, после чего приобретает статус промышленной собственности.

Определения объектов промышленной собственности законами различных стран несколько отличаются. Тем не менее нижеприведенные их характерные черты, как правило, одинаковы.

*Изобретение* — техническое решение в любой области, относящееся к продукту или способу. Ему предоставляется правовая охрана, если оно является новым и промышленно применимо. Объектами изобретения могут быть устройство, способ, вещество, штамм микроорганизма, культуры клеток растений и животных, а также применение известного ранее устройства, способа, вещества, штамма по новому назначению.

*Полезная модель* — так называемое малое изобретение, новое и промышленно применимое техническое решение, имеющее невы-





сокий творческий уровень. В России в качестве полезной модели охраняется техническое решение, относящееся к устройству.

*Промышленный образец* — художественно-конструкторское решение изделия промышленного или кустарно-ремесленного производства, определяющее его внешний вид. Охрана предоставляется при его соответствии критериям новизны и оригинальности.

*Товарный знак* — обозначение (символ), предназначенное для того, чтобы отличить товары одного производителя от однородных товаров других производителей. Необходимым условием его охраны является новизна. В качестве товарного знака могут быть зарегистрированы словесные, изобразительные, объемные и другие обозначения или их комбинации.

*Знак обслуживания* — аналогичное товарному знаку обозначение (символ), предназначенное для того, чтобы отличить услуги одного юридического или физического лица от однородных услуг других лиц.

*Фирменное наименование* предназначено для индивидуализации производителя товаров (услуг). Оно состоит из двух частей — обязательной, однозначно характеризующей организационно-правовую форму организации (например, открытое акционерное общество), и произвольной, являющейся специальным наименованием организации (например, завод «Стинол»). Учреждения некоммерческого характера фирменных наименований не имеют, их индивидуализация обеспечивается с помощью официальных наименований и товарных знаков.



## РЕКЛАМНЫЙ СЛОГАН КАК ОБЪЕКТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Юридическая защита такого НМА, как рекламный слоган, — достаточно распространенного инструмента в конкурентной борьбе, можно обеспечить, зарегистрировав рекламный слоган в качестве товарного знака, т. е. переведя НМА в категорию интеллектуальной собственности. Это единственно надежная защита от незаконного использования рекламного слогана третьими лицами. Если какое-либо лицо без разрешения владельца будет использовать рекламный слоган в своих интересах, правообладатель вправе преследовать нарушителя в административном и (или) судебном порядке.

Регистрацию слогана как товарного знака осуществляет Роспатент. Сначала он проводит проверку на новизну, т. е. на отсутствие тождественных или сходных обозначений (слоганов) на территории России. По результатам анализа эксперты делают заключение о возможности дальнейшей регистрации.

Альтернативным защитным средством является авторское право. Однако подобная защита имеет ряд существенных недостатков. Так, ео



может воспользоваться только физическое лицо. Авторское право не предполагает использование слогана в маркировке товаров и услуг. Наконец этот способ не предполагает обязательной регистрации рекламного девиза в официальных государственных органах и поэтому труднее защищается в судебном порядке.

---

Объектам промышленной собственности предоставляется патентная защита. Патент как охраняемый документ, подтверждающий права на объект промышленной собственности, может быть выдан не только автору или его правопреемнику, но и работодателю. «Патентная система, по-прежнему играя основную роль в деле охраны прав на интеллектуальную собственность, приобретает все новые функции, ускоряя коммерциализацию изобретений, т. е. трансферт научных идей в новые технологии, а затем и процесс диффузии инноваций в новые рыночные сектора. Патент был и остается важнейшим источником информации о совершенных изобретениях, а главное — будущих направлениях научно-технических исследований»<sup>1</sup>.

---



### КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЕСТЬ У ОБЛАДАТЕЛЯ ПАТЕНТА?

Патентообладатель, владея, пользуясь и распоряжаясь исключительным правом на принадлежащие ему изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, может извлекать из этого дополнительную выгоду, а именно:

- продавать лицензии на право использования технических решений по патенту третьим лицам (лицензиатам);
- монопольно использовать технические решения по патенту в своем производстве и опережать конкурентов;
- вкладывать в уставный капитал организации своими патентами, оценив прежде их стоимость, что сэкономит другие средства учредителя, увеличит уровень его имущественных прав;
- запатентовать технические решения по патенту за рубежом и обеспечить, например, беспрепятственный экспорт своей продукции, в которой использован патент, не опасаясь выхода на тот же рынок аналогичной продукции конкурента;
- поставить свои запатентованные объекты в бухгалтерском учете как НМА, увеличив тем самым стоимость собственного капитала орга-

---

<sup>1</sup> Варфоломеева Ю. А. Интеллектуальная собственность в условиях инновационного развития. — М.: Ось-89. 2006. — С. 44.

низации, залоговую стоимость ее имущества и увеличив ресурсы для финансирования инновационных проектов;

- избежать несанкционированного использования запатентованного имущества и отстоять свои интересы в суде с получением материальной компенсации от ответчика в случае нарушения им чужих патентных прав;
- воспользоваться государственными льготами (в части минимизации налогов), а также получить материальное вознаграждение авторам изобретений и промышленных образцов и лицам, содействующим их созданию и использованию.

Патент на промышленную собственность, став рыночной категорией, представляет собой предмет купли-продажи и, следовательно, источник дополнительного дохода.

---

**Нетрадиционные объекты интеллектуальной собственности.** Некоторые объекты интеллектуальной собственности находятся вне сферы патентного и авторского права, их принято называть нетрадиционными.

*Научное открытие* — это установление не известных ранее объективно существующих закономерностей, свойств и явлений материального мира, вносящих коренные изменения в сознание.

*Коммерческая тайна* — информация, имеющая действительную или потенциальную ценность в силу ее неизвестности третьим лицам. К этой информации нет свободного доступа на законном основании. Охраняется ее конфиденциальность. В международной практике используется термин «ноу-хау», который применяют к секретам технического (принципы, характеристики и параметры производственных процессов и устройств, чертежи, схемы, формулы, рецепты, инструкции и т. п.) и коммерческого (методы организации производства, сведения о клиентах и поставщиках, данные о финансировании, методы рекламы и т. п.) характера.

*Топология интегральной микросхемы* — это зафиксированное на материальном носителе пространственно-геометрическое расположение совокупности элементов интегральной микросхемы и связей между ними.

*Селекционные достижения* подразделяются на две категории — сорта растений и породы животных.

*Рационализаторское предложение* — техническое решение, являющееся новым и полезным для организации, которой оно подано, и предусматривающее изменение конструкции изделий, технологии производства и применяемой техники или изменение состава материала.



**Вопрос об интеллектуальной собственности ввиду противоречивости этого понятия порой приводит к парадоксальным выводам, главный из которых — это то, что знания, информация принадлежат человечеству в целом. Трудно не согласиться с известным ученым профессором С. Л. Капицей: «Информация, а точнее обобщенная информация, ведущая к развитию человечества по квадратичному закону, в отличие от других видов собственности не убывает при ее распространении, а размножается. И этот процесс необратим. По существу, вся система обучения, образования и воспитания человека происходит именно в таких условиях, и распространять на эту деятельность, которая в современном обществе занимает более чем заметное место, рыночные отношения невозможно»<sup>1</sup>.**

В последние годы интеллектуальная собственность стала предметом пристального внимания менеджеров не только высокотехнологичных, но и обычных компаний. Действительно, если вчера предприниматели стремились завладеть рудником или металлургическим заводом, то сегодня предпочитают обрести права на новую горнодобывающую технологию или последнюю версию операционной системы, управляющей заводскими компьютерами. Если раньше компании в основном опасались, что конкуренты обойдут их в сфере производства и сбыта, то теперь их беспокоит, как бы соперники не овладели правами на важнейшие технологии и фундаментальные концепции, обеспечивающие им ведущие позиции в бизнесе. Крупные компании скупают патенты, чтобы контролировать развитие той или иной отрасли.

Проведенное в 1997 г. в США исследование показало, что две трети 7 трлн рыночной стоимости американских компаний, акции которых котируются на фондовой бирже, даже не указываются в их балансовых отчетах, поскольку эта часть стоимости заключается не в их недвижимости, предприятиях или оборудовании, а в НМА типа интеллектуальной собственности<sup>2</sup>.

Права на интеллектуальную собственность упрочивают финансовые и рыночные позиции компаний, а надежная охрана и эффективное использование этих прав обеспечивают условия их дальнейшего развития.

<sup>1</sup> Капица С. Л. Да здравствует «Горбушка»! // РГ. — 2007. — 28 марта.

<sup>2</sup> Горюнов С. Интеллектуальная собственность как инструмент решения проблем экономической безопасности предприятия. Режим доступа: [www.охрана.ru/view.asp?3810](http://www.охрана.ru/view.asp?3810)



Здесь следует сделать акцент на «эффективном использовании» интеллектуальной собственности, поскольку безусловные, полные и неограниченные титулы собственности, как оказалось, препятствуют экономическому росту. Так, компания Apple в свое время сделала необычайный рывок вперед — ее технология была совершенней, чем у IBM. И руководители Apple решили извлечь максимальную ренту, защитив свою технологию и сделав ее не доступной для участников рынка. В то же время IBM не скрывала свою технологию и проводила политику открытого доступа. В итоге Apple стала вытесняться с рынка, несмотря на первоначальное опережение, а технологии, к которым IBM открыла доступ, стали доминировать. Монопольная стратегия Apple — пример того, как старое представление о собственности в новой экономике тормозит не только технологический и экономический рост, но и доходность бизнеса.

### **Выводы**

НМА представляют собой зафиксированную на физическом носителе информацию или новые знания, обладают оборотоспособностью. Это ценности организации, имеющие стоимостное выражение и не являющиеся физическими объектами. Это такие специфические знания, на которые организация в основном имеет права собственности или способна ограничить их распространение. Главная характеристика нематериальных активов — это не их физическая природа, а их роль в экономической деятельности. Будучи нематериальными факторами производства и труда, НМА являются формой материализации интеллектуального капитала организации. При невысокой балансовой стоимости НМА имеют значительную рыночную стоимость и оказывают существенное влияние на прибыль организации.



## 2.3. Оценка интеллектуального капитала

- Несовершенство методов бухгалтерского учета.
- Коэффициент Тобина.
- Оценка на основе нефинансовых показателей.
- Сбалансированная система показателей.

Теперь реальным стало только то,  
Что можно было взвесить и измерить,  
Коснуться пястью, выразить числом.  
И новая вселенная возникла  
Под пальцами апостола Фомы.

*М. Волошин. Путиами Каина*

### Несовершенство методов бухгалтерского учета

Новые условия развития коммерческих организаций, когда рост их стоимости в основном определяется приращением интеллектуального капитала, требуют новых подходов и соответствующих методов измерения экономических факторов производства. Старые методы экономической оценки вступают в противоречие с современной практикой. Так, традиционный бухгалтерский подход рассматривает торговую марку как НМА, который по аналогии с материальным активом в процессе своего использования теряет стоимость и переносит частями стоимость на производимый продукт. В то же время торговая марка или бренд в процессе их эксплуатации не только не теряют своей стоимости, но наоборот, часто наращивают ее.

Нередко такие элементы интеллектуального капитала, как патенты, лицензии, учитываются в бухгалтерских документах в соответствии не с их реальной стоимостью, а лишь с затратами на их регистрацию. Это противоречит реальной оценке стоимости торговой марки, которая часто достигает значительных величин и не соответствует затратам на ее регистрацию.

Не соответствует положению вещей и разделение на инвестиции и текущие затраты. Так, затраты на тренинги, обучение персонала, рекламную кампанию чаще всего интерпретируются как текущие затраты, в то время как они все в большей мере приобретают характер долгосрочных инвестиций.



Многие элементы совокупного капитала организаций вообще не находят отражения в бухгалтерских балансах, в том числе такие составляющие, как связи с потребителями, квалификация персонала, базы знаний, сетевые методы работы.

Некоторые из явлений новой экономики не поддаются учету с помощью традиционных методов бухгалтерского учета, который основан на презумпции аддитивности всех величин. Презумпция аддитивности величин — одно из базовых предположений, используемых в бухгалтерском учете, состоящее в том, что общая стоимость совокупности объектов оценки равна сумме стоимостей всех объектов, входящих в эту совокупность. (Обычно в бухгалтерском учете предполагается, что совокупные затраты измеряются как сумма различных затрат.) В жизни отдельные элементы интеллектуального капитала не аддитивны, поэтому для них неприменимы стандартные приемы бухгалтерского учета. Многие попытки измерить все составляющие интеллектуального капитала, пользуясь стандартными приемами бухгалтерского учета, обречены на провал. Попытки применить принцип аддитивности к оценке интеллектуального капитала на основе оценок его составляющих оказываются неудачными.

Деятельность современных организаций неизбежно происходит в рамках традиционных моделей и методов бухгалтерского учета. Действительно, каждое нововведение требует соответствующего обоснования, и оно приобретает форму бизнес-плана, который в качестве своего элемента предусматривает финансовый прогноз, составляемый в терминах традиционного бухгалтерского учета, основы которого восходят к Средневековью.

Можно только надеяться, чтобы традиционные методы финансовых оценок и традиционные методы и подходы бухгалтерского учета стали результативными применительно к оценкам элементов интеллектуального капитала — бренда, коммуникации, квалификации, компетенции персонала, корпоративной культуры и пр. В отдельных случаях попытки такого рода удачны, однако в целом они терпят полное фиаско в силу особой природы интеллектуального капитала.

Оценка интеллектуального капитала — сложный и неоднозначный процесс. Он тесно связан с *переосмыслением возможностей применения традиционных экономических оценок*, использующих преимущественно финансовые показатели и базирующиеся на принципах традиционного бухгалтерского учета.

### **Коэффициент Тобина**

Для интегральной финансовой оценки величины интеллектуального капитала применяется коэффициент Тобина. Коэффициент



назван по фамилии американского экономиста, лауреата Нобелевской премии Д. Тобина, впервые исследовавшего данное соотношение. Рыночная цена компании может быть определена на основе данных о капитализации компании, основывающихся на оценках фондового рынка. Наиболее достоверно она проявляется в процессе реальной продажи-покупки компании.



**Коэффициент Тобина** — отношение рыночной цены компании к цене замещения ее реальных активов (зданий, сооружений, оборудования и запасов).

Сегодня для большинства компаний значения коэффициента Тобина колеблются от 2 до 10. Для наукоемких компаний этот коэффициент еще больше. Так, в 1995 г., когда компания IBM поглотила Lotus, заплатив за нее 3,5 млрд долл., материальные активы которой оценивались в 230 млн, коэффициент Тобина достиг 15,2. Для отдельных компаний, действующих в сфере производства программного обеспечения и интернет-технологий, коэффициент Тобина может достигать нескольких сотен. В этих компаниях материальный капитал практически не принимает участия в создании стоимости, главный производственный фактор в них — интеллектуальный капитал. В развитых странах в течение 1960–1970 гг. среднее значение коэффициента Тобина изменялось мало, колеблясь между величинами 1 и 2. С начала 1980-х гг. наблюдается резкий рост этого коэффициента, который к началу XXI в. достиг величины 6–7 у многих конкурентоспособных компаний. При этом у высокотехнологичных и других наукоемких компаний его средняя величина еще выше.

*Если цена компании существенно превосходит цену ее материальных активов, значит по достоинству оценены те элементы стоимости компании, которые не имеют материальной природы (талант персонала, эффективность управляющих систем, менеджмента и др.). Покупатель приобретает в основном не физический, а интеллектуальный капитал.*

В настоящее время в России для многих организаций трудно объективно определить истинную их стоимость, так как сильно развиты теневые операции и слабо — рынок ценных бумаг. Тем не менее, по имеющимся данным, с определенными оговорками можно анализировать соотношение коэффициентов Тобина для различных организаций, а также динамику изменения этого коэффициента во времени. Тенденции роста коэффициента Тобина проявляются и в российских успешно функционирующих организациях (табл. 2.3).



**Таблица 2.3.** Коэффициент Тобина в крупных российских организациях  
(данные на 29 марта 2007 г.)

| Организация                              | Отрасль                                | Коэффициент Тобина |
|--|--|--------------------|
| «НоваТЭК»                                | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 5,98               |
| «Норильский никель»                      | Цветная металлургия                    | 3,49               |
| «ВымпелКом»                              | Телекоммуникации и связь               | 3,33               |
| Трубная металлургическая компания        | Цветная металлургия                    | 2,84               |
| «Полюс Золото»                           | Цветная металлургия                    | 2,68               |
| Новолипецкий металлургический комбинат   | Цветная металлургия                    | 2,57               |
| «Роснефть»                               | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 2,55               |
| «Славнефть — Мегион-нефтегаз»            | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 2,14               |
| «ТНК-ВР Холдинг»                         | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 2,07               |
| Магнитогорский металлургический комбинат | Цветная металлургия                    | 2,07               |
| «ЛУКОЙЛ»                                 | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 1,68               |
| «Сургутнефтегаз»                         | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 1,52               |
| «Газпром»                                | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 1,45               |
| «Мечел»                                  | Цветная металлургия                    | 1,39               |
| «ЕЭС России»                             | Электроэнергетика                      | 1,23               |

Из таблицы 2.3 видно, что ряд организаций, характеризующихся высоким уровнем конкурентоспособности, использованием современных методов и технологий менеджмента, которые создали собственный дорогостоящий бренд, имеют достаточно высокий коэффициент Тобина. Эти организации обладают значительным интеллектуальным капиталом. Среди них «НоваТЭК», «Норильский никель», «ВымпелКом», Трубная металлургическая компания, «Полюс Золото», Новолипецкий металлургический комбинат, «Роснефть». Все организации, включенные в таблицу, занимают верхние строчки разнообразных рейтингов, вносят существенный вклад в благосостояние страны как своей прямой экономической деятельностью, так и реализацией подходов к корпоративной ответственности. Так,



затраты только трех нефтяных компаний («ЛУКОЙЛ», «Роснефть» и «Славнефть») на социальные программы составили в 2004 г. более 20,5 млрд руб. «НоваТЭК», «Норильский никель», «ВымпелКом» имеют стратегические программы развития, повышения профессионального уровня и квалификации работников, включая образовательные программы, системы мотивации к результативному труду, охраны здоровья персонала и улучшения условий труда.

«Норильский никель» — один из характерных примеров развития интеллектуального капитала в России. Эта организация, стремясь к мировому лидерству в горнорудном бизнесе, развивает объекты интеллектуальной собственности. Большой интерес организация проявляет к сфере высоких технологий. В Заполярном филиале, например, используется около 2 тыс. изобретений, ежегодный экономический эффект от которых составляет примерно 2 млрд руб. «Норильский никель», консолидируя корпоративные научно-технические активы, повышает эффективность корпоративной науки для обеспечения технологического развития организации как мирового лидера горно-металлургической отрасли. Аккумулируя и развивая собственный научный потенциал, «Норильский никель» создает своеобразную Силиконовую долину в горно-металлургической области.

«ВымпелКом» — второй по величине сотовый оператор России и СНГ, обслуживает более 50 млн абонентов. В его состав входят компании, работающие в России, Казахстане, Армении, Таджикистане, Украине, Узбекистане, Грузии. Крупнейшими акционерами «ВымпелКома» являются Telenor (26,6 % акций) и «Альфа-групп» (32,9 %). «ВымпелКом» покрывает связью 78 регионов России, действует в сфере телекоммуникаций и других высоких технологий и благодаря этому имеет традиционно высокий коэффициент Тобина. В последние годы «ВымпелКом» привлек значительные инвестиции со стороны стратегических акционеров Telenor и «Альфа-групп», развернул программу регионального развития, которая вышла на уровень прибыльности менее чем за два года, и стал вторым крупнейшим сотовым оператором в Центральной и Восточной Европе. Благодаря быстрому развитию региональных и зарубежных сетей «ВымпелКома», высокой узнаваемости бренда «Билайн GSM» реализуются возможности для роста.

В таблице 2.4 приведены данные по некоторым российским организациям с коэффициентом Тобина меньше единицы. То, что коэффициент Тобина меньше единицы, свидетельствует о том, что организация имеет отрицательную величину интеллектуального капитала: уровень менеджмента, организационная структура, связи с потребителями таковы, что они не добавляют, а убавляют капитал организации.



**Таблица 2.4.** Коэффициент Тобина в других российских организациях  
(данные на 29 марта 2007 г.)

| Организация    | Отрасль                                | Коэффициент Тобина |
|----------------|--|--------------------|
| «Система JSFC» | Телекоммуникации и связь               | 0,91               |
| «Татнефть»     | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 0,91               |
| «Северсталь»   | Цветная металлургия                    | 0,65               |

В компаниях «Система JSFC», «Татнефть», «Северсталь» резервы роста коэффициента Тобина значительны. Более эффективное использование ими информационных технологий, развитие корпоративного менеджмента позволит обеспечить существенный рост коэффициента Тобина.

Если сохраняется возможность продажи активов компании по ценам, зафиксированным в балансе, такая компания в условиях свободного рынка подлежит ликвидации и продаже. На практике этого не происходит по ряду причин. Иногда просто не находится покупателя, или власти препятствуют ликвидации компании и соответственно того или иного производства потому, что это влечет за собой резкое ухудшение социальной обстановки в связи с высвобождением множества работников. Значения коэффициента Тобина меньше единицы могут свидетельствовать также о том, что компания недооценена. В каждом конкретном случае причина такого положения вещей индивидуальна, однако данный факт сигнализирует об определенных проблемах того или иного бизнеса.



### СБЕРБАНК РОССИИ ДОГНАЛ JP MORGAN ПО СТОИМОСТИ БРЕНДА

Бренд Сбербанка России, по оценкам агентства V-RATIO, стоит 6,2 млрд долл. — столько же, сколько стоил бренд JP Morgan, когда в 2000 г. его покупал Chase Manhattan. По словам оценщиков, стоимость бренда — параметр, который легко рассчитать, исходя из экономических характеристик банка. Однако участники рынка считают, что значительную долю в стоимости бренда Сбербанка России составляет более чем столетняя история банка, бухгалтерской оценке поддающаяся с трудом.

Консалтинговая компания V-RATIO опубликовала результаты исследования по стоимости брендов российских банков и компаний за 2006 г. Управляющий партнер V-RATIO О. Чернозуб пояснил «РБК-daily»: «Для оценки стоимости брендов мы использовали метод дисконтированных денежных потоков, по которому предметом исследования являлась стоимость экономических эффектов будущих периодов. То есть мы изучали, сколько сможет заработать этот бренд в будущем для своего собственника».



Директор управления по работе с частным капиталом Credit Suisse А. Родзянко считает, что справедливая оценка бренда — задача трудная, если вообще выполнимая. «Сказать, что бренд оценили справедливо, можно было бы только в том случае, если бы существовали прецеденты покупки только имени банка, когда все активы оставались бы прежним владельцам, — отмечает Родзянко. — Однако в мировой банковской истории таких случаев не было или по крайней мере они мне не известны. Поэтому оценка бренда — это всегда в каком-то смысле теоретический эксперимент». Тем более, по его словам, трудно оценить бренд Сбербанка России, «ведь Сбербанк — банк уникальный в России, а Россия — особая страна».

И все же некоторые исторические параллели провести можно. «В 2000 году происходило слияние Chase Manhattan Corp. и JP Morgan & Co., и Chase Manhattan заплатил за покупку JP Morgan 36 млрд долл., в то время как рыночная капитализация банка составляла 30,24 млрд. То есть фактически почти 6 млрд долл. Chase Manhattan заплатил за бренд JP Morgan, который остался в названии новой корпорации и JP Morgan Chase», — считает А. Родзянко.

Участники рынка полагают, что последняя оценка бренда Сбербанка России вполне справедлива, однако оправдывается в основном нефинансовыми параметрами банка. «Для Сбербанка такая оценка бренда вполне адекватная и нисколько не заниженная. Ведь за Сбербанком стоит огромная история», — полагает исполнительный директор финансовой корпорации «Уралсиб» А. Вихров. «Это единственный в своем роде исторический банковский бренд в России, стоимость которого заработана многими и многими годами работы. Всем гражданам России, да и СССР, известно имя «Сберкасса», преемником которой стал Сбербанк», — добавляет начальник управления по торговле с акциями МДМ-Банка Д. Перлин.

Наконец, по мнению главного управляющего директора «Альфа-Капитал» В. Петрова, значительная доля успеха бренда Сбербанка России приходится на его известность за рубежом. «Сбербанк — одна из крупнейших компаний мира по рейтингу *Fortune 500*. Мировая известность фактически мультиплицирует стоимость бренда в несколько раз. Без этого банк не имел бы столь успешной истории на фондовом рынке», — объясняет Петров. *(По материалам «РБК-daily». 2007. 26 марта.)*

---

Высокая оценка интеллектуального капитала означает признание рынком важности корпоративных знаний на ранних стадиях инновационного цикла. Одновременно это означает возможность капитализации знаний, идей до их товарного воплощения. Высокий уровень коэффициента Тобина свидетельствует о возможности достоверной оценки экономического эффекта будущих инноваций и соответствующих продаж на ранней стадии инвестиционного цикла. Риски, которые ранее были лишь рисками предпринимателей, в на-



стоящее время с помощью современных институтов и механизмов оцениваются фондовым рынком и переносятся на более широкий круг инвесторов.

### **Оценка на основе нефинансовых показателей**

Сегодня менеджеры организаций не ограничиваются использованием традиционных методов оценки интеллектуального капитала. В процессе принятия решений руководители и собственники испытывают все большую потребность в информации нефинансового характера. Нефинансовые оценки проводятся для анализа конкурентоспособности организации, а также факторов этой конкурентоспособности. Они могут использоваться внешними и внутренними потребителями (начиная от персонала и заканчивая инвесторами и акционерами). Эти оценки учитываются при определении стратегии, долгосрочных трендов в развитии организации.



#### **ОЦЕНКА ERNST & YOUNG ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ ФИРМ**

В исследовании консалтинговой фирмы Ernst & Young «Measures that Matter» приводятся следующие восемь факторов, которые находятся в зоне пристального внимания инвесторов на фондовом рынке:

- 1) качество менеджмента;
- 2) результативность совершенствования продуктов;
- 3) сила маркетинговой позиции;
- 4) корпоративная культура;
- 5) политика оплаты труда в отношении высшего менеджмента;
- 6) качество коммуникаций с инвесторами;
- 7) качество продуктов и услуг;
- 8) удовлетворение потребностей клиентов.

Эти факторы, в свою очередь, оцениваются более чем по 40 детальным показателям. В частности, корпоративная культура оценивается такими индикаторами, как способность привлекать талантливых людей, качество системы оплаты труда, текучесть персонала, навыки персонала, тренинги и образование.

Все факторы демонстрируют интерес инвесторов к таким показателям, которые не находят места в стандартных финансовых документах, но в то же время отражают важные результаты деятельности и одновременно являются показателями интеллектуального капитала компаний.



То, что многие из характеристик, интересующих инвесторов фондового рынка, непосредственно относятся к показателям интеллектуального капитала, показывает, что интеллектуальный капитал становится одним из ведущих факторов развития экономики. Показатели интеллектуального капитала должны стать столь же важными характеристиками, как и традиционные экономические показатели — рентабельность, капиталоотдача, поток наличности и пр.

В ряде случаев полезно оценивать различные составляющие интеллектуального капитала по частям. Так, человеческий капитал (индивидуальную компетенцию) можно оценивать с помощью следующих показателей:

- состав человеческих ресурсов организации и управление ими;
- степень удовлетворенности персонала;
- продажи и добавленная стоимость в расчете на каждого занятого;
- образование управленческого персонала;
- опыт персонала, количество лет в рамках данной профессии;
- затраты на обучение в расчете на одного занятого;
- количество рабочих дней в году, потраченных на повышение квалификации работников;
- текучесть персонала.

Анализ и оценку внешних структур можно произвести по следующим показателям:

- прибыль в расчете на клиента;
- состав клиентов, способы взаимодействий с ними и степень удовлетворения их потребностей;
- продажи в расчете на одного клиента;
- повторяемость заказов;
- клиенты, формирующие имидж организации;
- количество клиентов, их возрастная структура (как долго они являются клиентами организации).

В рамках этого направления определяются ключевые сегменты рынка, на которых организация намеревается сосредоточить свои усилия для продвижения и реализации продуктов. Затем определяются основные факторы эффективности и оценивающие их показатели. Как правило, основными факторами эффективности являются удовлетворенность покупателей, удержание клиентов, приобретение новых клиентов, прибыльность клиентов, доля рынка в целевых сегментах и т. д. Сюда обязательно включаются показатели, определяющие лояльность клиентов по отношению к поставщику продукции или услуг. Так, ценность для клиента может представлять быстрая доставка и скорость реагирования на полученный заказ. Показателями, характеризующими эти факторы эффективности, могут быть время обработки заказа и средняя скорость доставки.



Внутренние структуры можно оценивать с помощью следующих показателей:

- масштаб, функции и применение информационных систем;
- состав, оборудование и эффективность административных систем и организационных структур;
- инвестиции: а) в новые филиалы и новые методы управления (эти инвестиции обычно рассматриваются как затраты, однако они должны постоянно анализироваться и отражаться в соответствующих ежегодных документах; эти инвестиции лучше представлять в виде доли от продаж или в виде доли от добавленной стоимости); б) в НИОКР; в) в информационные системы, информационные технологии в рамках организации. Можно также использовать показатель количества компьютеров в расчете на одного занятого;
- ценности, корпоративная культура, традиции;
- стабильность организации, ее возраст, текучесть управленческого персонала, доля персонала со стажем работы в организации менее двух лет.



### ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КАПИТАЛА

Потребительский капитал создается приверженцами продукции компании, т. е. ее заказчиками, клиентами. Проявляются предпочтения клиентов тремя способами: 1) клиенты обращаются к услугам только своей компании; 2) бизнес компании растет за счет доли ее постоянных клиентов; 3) клиенты компании невосприимчивы к призывам и обещаниям конкурентов. Чем больше экономическая мощь заказчиков и клиентов компании, тем большим потребителем капиталом она обладает, поскольку потребители наряду с материальными фондами и человеческим капиталом составляют главное богатство компании.

Методика оценки потребителеского капитала в основном опирается на исследования, затрагивающие обслуживание постоянных клиентов и новичков, объемы сделок с теми и другими, стоимость обслуживания, прибыли и расходы от обслуживания этих двух групп клиентов компании. Так, получаемый компанией от поддержания отношений с постоянным клиентом доход можно определить следующим образом. Зная величину прибыли на одного потребителя в год и средний процент прибыли от использования основных фондов компании (с учетом их выбывания и обновления), можно рассчитать «стоимость» потребителя на каждый год и на весь прогнозный период [он, в свою очередь, должен быть связан с цикличностью бизнеса компании, системой его планирования]. В США, например, подсчитано, что в области рекламы 5%-ное увеличение показателя «удержание клиента» дает рост стоимости потребителеского капитала на 95 %, в области обслуживания кредитных карточек — на 75 %.



Существует ряд коммерческих организаций, регулярно оценивающих свой интеллектуальный капитал. Это шведская страховая компания Skandia, которая проводит эту оценку с 1996 г., консалтинговая компания PLS Consult, оценивающая свои НМА с 1995 г., шведская телекоммуникационная компания Telia, с 1990 г. публикующая оценки своего человеческого капитала, включая счета прибылей и убытков, а также баланс, отражающий инвестиции в человеческие ресурсы.

### Сбалансированная система показателей

С начала 90-х гг. прошлого столетия в коммерческих организациях стала распространяться сбалансированная система показателей, позволяющая оценивать интеллектуальный капитал организации. Эта система показателей создана в 1992 г. профессорами Гарвардской школы экономики Р. Капланом и Д. Нортон на основе исследований американских компаний<sup>1</sup>.



**Сбалансированная система показателей — метод оценки деятельности организаций и их подразделений, позволяющий довести до всех подразделений ориентиры их деятельности и способствующий реализации стратегии организации. Одновременно может использоваться для оценки интеллектуального капитала организаций.**

Сбалансированная система показателей состоит из четырех групп: 1) финансы; 2) клиенты; 3) внутренние бизнес-процессы; 4) обучение и развитие персонала.

**Финансовая составляющая.** Финансовые показатели в сбалансированной системе показателей оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии организации, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования организации в целом. Как правило, финансовые показатели включают в себя прибыль, доходность занятого капитала, добавленную стоимость. В отдельных случаях это могут быть оценки роста объема продаж или оценки потока наличности.

<sup>1</sup> Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.





**Клиентская составляющая**, как правило, включает в себя несколько основных показателей, характеризующих взаимодействие с клиентами. Сюда входят удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, доходность в расчете на клиента, объем и доля целевого сегмента рынка. Клиентская составляющая сбалансированной системы показателей позволяет менеджерам сформулировать стратегию, ориентированную на потребителя и целевой сегмент рынка таким образом, чтобы в будущем она обеспечила исключительную доходность.

Показатели **внутренних бизнес-процессов** сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач организации в целом. Сбалансированная система показателей высвечивает те процессы, которые являются решающими для успешной реализации стратегии.

**Обучение и развитие персонала** определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременный рост. Подобно параметрам клиентской составляющей, показатели раздела обучения и развития представляют собой комплекс общих показателей (удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как подробный характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке.

В рамках системы сбалансированных показателей конкретный набор сбалансированных показателей формируется индивидуально. Оценки, используемые в этом методе, не носят универсального характера. Не существует единого алгоритма или шаблона, предлагаемого данным методом. В каждом случае необходима адаптация показателей оценки для конкретной организации.

Сбалансированная система показателей раздвигает горизонт целей каждой организации далеко за рамки финансовых показателей. Теперь руководитель имеет возможность определить, как организация работает над созданием стоимости для сегодняшних и будущих клиентов, что следует предпринять для того, чтобы расширить внутренние возможности и увеличить инвестиции в персонал, бизнес-системы и процедуры с целью совершенствования своей деятельности в будущем. Сбалансированная система показателей сочетает в себе оценочную характеристику деятельности опытных и заинтересованных участников процесса создания стоимости с финансовыми перспективами как краткосрочных проектов, так и успешной долговременной деятельности в условиях жесточайшей конкуренции.

Сбалансированная система показателей основывается на комплексном подходе к оценке как материальных, так и нематериальных активов — отсюда и название «сбалансированная». При этом

## Глава 2. Интеллектуальный капитал



80 % показателей являются нефинансовыми. Не случайно многие западные компании и некоторые отечественные организации уже ввели систему оценки собственной деятельности, сочетающую финансовые и нефинансовые показатели.

### **Выводы**

Традиционные методы бухгалтерского учета не подходят для оценки интеллектуального капитала.

Интегральным финансовым показателем, оценивающим интеллектуальный капитал компании, является коэффициент Тобина. Он представляет собой отношение рыночной цены компании к цене замещения ее реальных активов — зданий, сооружений, оборудования и запасов.

В целях мониторинга, а также для сравнения интеллектуального капитала компании с интеллектуальным капиталом конкурентов применяются нефинансовые показатели.

Одним из методов оценки интеллектуального капитала на базе преимущественно нефинансовых показателей может быть сбалансированная система показателей, предложенная Д. Нортоном и Р. Капланом. Эта система помогает руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты этой деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей.



## 2.4. Интеллектуальный капитал как объект инвестиций

- Инвестиции в интеллектуальный капитал.
- Особенности инвестирования в человеческий капитал.
- Направления инвестирования в человеческий капитал.

Доллар, вложенный в интеллект человека, часто приносит больший прирост национального дохода, чем доллар, вложенный в железные дороги, плотины, машины и другие капитальные блага.

*Д. Гэлбрейт*

### Инвестиции в интеллектуальный капитал

Современные компании все в меньшей степени связаны с машинами, оборудованием, цехами и т. п. Из каждых 100 долл., вложенных в IBM, на основные фонды приходится 25 долл. В то же время 100 долл., инвестированным в Microsoft, соответствуют фонды стоимостью чуть более 1 долл. Компании типа Visa International, можно сказать, вообще не существуют в материальном виде, что не мешает им проводить финансовые сделки на сумму более 4 трлн долл. в год. Американские виртуальные интернет-компании по продаже авиабилетов зачастую имеют рыночную стоимость большую, чем авиакомпания, на рейсы которых они продают билеты. Эти примеры лишней раз свидетельствуют о том, что не основные фонды, а интеллектуальные продукты определяют главную ценность и главный источник прибыли современных компаний.

Инвестирование — важная предпосылка производства интеллектуального продукта. Содержание процесса инвестирования — это не просто вложение средств и ресурсов, а осознанная и целенаправленная деятельность собственника этих средств и ресурсов во имя достижения поставленной цели.

Инвестиции в интеллектуальный капитал имеют ряд особенностей, отличающих их от других видов инвестиций, при этом инвестиции в каждый вид интеллектуального капитала также обладают своими особенностями, а именно:

- отдача от инвестиций в человеческий капитал зависит от продолжительности трудоспособного периода его носителя. Чем



раньше делаются вложения в человека, тем больше отдача, которая происходит в процессе всей трудовой жизни;

- износ человеческого капитала определяется, во-первых, степенью естественного износа (старения) человеческого организма и присущих ему психофизических функций, а во-вторых, степенью морального износа (устаревания) знаний;
- прирост человеческого капитала происходит в процессе накопления работником производственного опыта. Если этот процесс осуществляется непрерывно, то по мере использования интеллектуального капитала его качественные и количественные (качество, объем, ценность) характеристики улучшаются и увеличиваются. По мере накопления интеллектуального капитала его доходность повышается до определенного предела, ограниченного верхней границей активной трудовой деятельности, а потом резко снижается.

Не всякие инвестиции в человека (работника) могут быть признаны вложениями в интеллектуальный капитал, а лишь те, которые общественно целесообразны и экономически эффективны. Кроме того, характер и виды вложений в человека обусловлены историческими, национальными, культурными особенностями и традициями.

Особенности инвестирования в организационный капитал вытекают из особенностей этого вида интеллектуального капитала. Одна из задач организационного капитала — кодирование знаний для сохранения «фирменных» секретов, которые в противном случае могут быть утрачены. При этом главным критерием оценки и системы кодирования знаний и системы управления ими является способность организационного капитала уменьшать транзакционные издержки.

Точно так же, как в работников и в информационные системы, компании должны инвестировать в своих потребителей (клиентов). На самом деле вложения осуществляются не столько в клиентов, сколько в отношения с ними. Потребители не принадлежат компании, но вложение в них средств обеспечит будущие прибыли: вновь созданные ценности в одинаковой степени будут принадлежать и акционерам, и потребителям. Способов инвестирования в потребительский капитал великое множество. Это и разработка совместно с потребителем рыночных новинок, и наделение потребителей большими чем обычно правами, и индивидуальный подход к потребителю, и различные виды партнерства с потребителем.

Инвестиционная привлекательность интеллектуального капитала увеличивается, если традиционно выделяемые человеческий, структурный и клиентский капитал рассматриваются не как порядковые части интеллектуального капитала, а как этапы его кругооборота.



Так, знания и способности работников воплощаются в организационные процессы и связи с деловыми партнерами, которые, в свою очередь, создают базу для устойчивых отношений с клиентами; сотрудничество с партнерами и клиентами способствует накоплению опыта, развитию знаний и способностей работников. Об этом «полезном цикле» упоминает и Т. Стюарт: «...Люди учатся делать вещи, которые становятся информацией, которая становится документами, которые заносятся в сеть, которой люди пользуются, чтобы научиться делать новые вещи»<sup>1</sup>.

Существует опасность чрезмерных инвестиций в интеллектуальный капитал. Переизбыток информации, чрезмерное увлечение ею, хранение ее «на всякий случай» — все эти явления так же, как и завалы материальных ресурсов, парализуют деятельность компании.

«Затовариванию» знаниями можно противостоять с помощью практических приемов, в числе которых:

- активизация знаний путем специализации — усилия многих людей экономятся за счет увеличения знаний немногих;
- упрощение и автоматизация — за счет рационализации компьютерных сетей исключается лишняя информация;
- управление запасами знаний — предоставление знаний «по требованию».

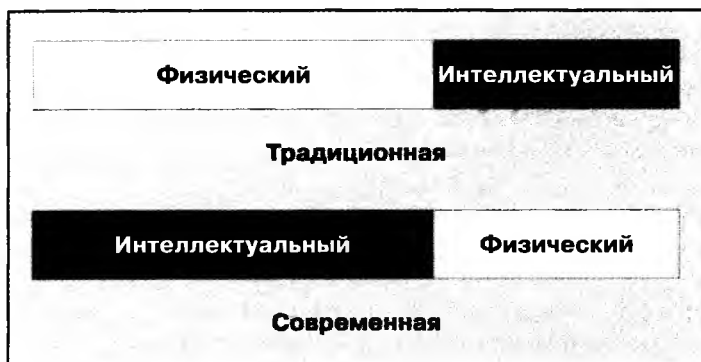


### РОССИЙСКИЙ ИТ-СЕКТОР НАРАЩИВАЕТ СВОЙ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

В отличие от традиционных капиталоемких и материалоемких отраслей динамику развития российского ИТ-сектора определяют инвестиции в интеллектуальный капитал. Причем доля инвестиций в интеллектуальный капитал для ИТ-компаний несколько выше, чем в среднем по всем отраслям экономики. По данным государственной статистики, в 2003 г. для ИТ-сектора она составляла 1,8 %, а для предприятий «остальной» части экономики — 1,1 %. Резкий взлет был зафиксирован статистикой в 2005 г.: по итогам года доля инвестиций в НМА выросла до 19,3 %, что примерно в 10 раз выше, чем в среднем по отраслям экономики.

Проблема инвестиций в интеллектуальный капитал проясняется при анализе соотношения величины физического и интеллектуального капитала современной коммерческой организации (рис. 2.4).

<sup>1</sup> Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. — М.: Поколение, 2007. — С. 207.



**Рис. 2.4.** Структура капитала коммерческой организации

В традиционной структуре основная часть совокупного капитала организации — это физический капитал (здания, сооружения, оборудование, запасы, оборотные средства). Главная часть всех инвестиций направляется в физический капитал. В современной организации основная часть совокупного капитала — интеллектуальный капитал. Именно поэтому основные средства направляются на прирост интеллектуального капитала — в информационные системы, обучение персонала, развитие дистрибуции, маркетинг и рекламу и пр.

Особенности, характеризующие инвестиции в интеллектуальный капитал, — сбалансированность, повышенный риск и сложность оценки эффективности.

Отдельные элементы интеллектуального капитала не обладают свойством аддитивности. Они взаимодействуют друг с другом, и совместный эффект носит явно выраженный синергетический характер. К инвестициям в интеллектуальный капитал предъявляются повышенные требования сбалансированности: важно соотносить вложения в маркетинг, информационные системы, НИОКР, обучение персонала и PR таким образом, чтобы совместно они дали бы значительный положительный эффект. Ошибка в балансе между составляющими интеллектуального капитала приводит к значительным, иногда весьма ощутимым, потерям.

Повышенный риск в инвестициях связан именно с синергетическим характером взаимодействия инвестиций в различные виды интеллектуального капитала, а также с тем, что сама величина интеллектуального капитала определяется на основе прогноза будущего той или иной компании. Если физический капитал можно утратить лишь в результате форс-мажорных обстоятельств, таких как пожар, землетрясение, народные волнения, военные действия, то интеллектуальный капитал можно утратить ввиду резко изменившихся



оценок, касающихся будущего развития организации. Достаточно «ангажированной» налоговой проверки, или той или иной статьи в газете, касающейся будущих технологических возможностей того или иного научного открытия, или других обстоятельств, чтобы оценка интеллектуального капитала претерпела значительные изменения.

Еще одна особенность — сложность оценки эффективности инвестиций в интеллектуальный капитал. Она также вытекает из нелинейного характера взаимодействия отдельных видов интеллектуального капитала. Можно оценивать лишь интегральную эффективность всех вложений в интеллектуальный капитал. В этом случае общий подход к оценке будет следующим. Эффективность инвестиций в интеллектуальный капитал ( $\Theta$ ) есть отношение прироста интеллектуального капитала за определенный период к инвестициям в него за тот же период:

$$\Theta = \frac{ИК_N - ИК_0}{\sum_{i=1}^N \frac{Инв\ ИК_i}{(1+r)^i}}$$

где:

$ИК_i$  — величина интеллектуального капитала на конец года  $i$ ;

$Инв\ ИК_i$  — инвестиции в интеллектуальный капитал в году  $i$ ;

$r$  — коэффициент дисконтирования.

Проблема инвестиций в такие составляющие интеллектуального капитала, как организационный и потребительский капитал, широко рассматриваются в литературе. Речь идет об инвестициях в НИОКР, информационные системы, маркетинг, системы сбыта и пр.

### Особенности инвестирования в человеческий капитал

По данным Программы развития ООН, сегодня на планете физический капитал, или накопленные материальные блага, составляет лишь 16 % общего достояния; природные богатства — 20 %; человеческий капитал, или накопленные вложения в человека, — 64 %. Во многих развитых странах доля человеческого капитала достигает 80 %.

Известно, что при квалифицированном менеджменте максимальная сумма прибыли от инвестиций в человеческий капитал почти втрое превышает прибыль от инвестиций в технику. Исследование зависимости производительности труда от образования, в частности, показало: при 10%-ном повышении уровня образования производительность возрастает на 8,6 %. При таком же увеличении акционерного капитала производительность возрастает на 3–4 %.



**Человеческий капитал включает в себя запас знаний, образование, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, мотивацию, культурный уровень.**

Все это используется индивидом или организацией для получения дохода, поэтому человеческий капитал представляет значительную ценность для любой компании. Расходы на получение навыков, знаний и умений человека (через образование, внутрикорпоративное обучение и т. д.) должны приносить со временем ощутимую прибыль и самому работнику, и его работодателю.

Основная идея теории человеческого капитала, по Г. Беккеру, состоит в инвестиционной трактовке затрат на качественное образование, а также в характеристике вклада этих инвестиций в экономический рост. Многие исследователи интеллектуального капитала разделяют эту точку зрения и считают, что для воспроизводства человеческого капитала необходимы значительные затраты и различные виды ресурсов со стороны как индивидуума, так и общества (государственных учреждений, частных фирм, семьи и т. д.). Подчеркивая схожесть таких затрат с вложениями других видов капитала, экономисты относятся к ним как к инвестициям в человеческий капитал. Источниками таких инвестиций являются затраты работодателей, бюджетные расходы государства, индивидуальные расходы граждан.

Человеческий капитал можно рассматривать как форму капитализации человеческого потенциала, способную приносить ее владельцу доход, и как приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями.

«Соответствующие вложения», или инвестирование, — важный процесс в воспроизводстве человеческого капитала, в котором он выступает либо объектом, либо субъектом, либо результатом воздействия. Инвестиции лишь создают основу для производства человеческого капитала в системе образования, здравоохранения, повышения квалификации, экономической мотивации, географической мобильности и т. д. Их содержание — не просто вложение средств, а реальная, осознанная и целенаправленная деятельность инвестора. При этом важную роль в создании человеческого капитала играют затраты труда и усилий по саморазвитию и самосовершенствованию. Произведенные затраты неизбежно включаются в общественные затраты во всем воспроизводственном процессе.





Инвестиции в человеческий капитал повышают квалификацию и способности и тем самым производительность труда рабочих. «Затраты, которые способствуют повышению чьей-либо производительности, можно рассматривать как инвестиции, ибо текущие расходы или издержки осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем»<sup>1</sup>.

Инвестиции в человеческий капитал может осуществлять не только сам человек (близкие, спонсоры), но и организация, в которой он работает. Это естественно, поскольку для нее квалифицированный и грамотный сотрудник ценнее необученного. «Инвестирование в человеческий капитал предполагает преследование для инвестора каких-то выгод как для себя непосредственно, так и для третьих лиц. Так, для работника — это повышение уровня доходов, удовлетворение от работы, улучшение условий труда, рост самоуважения, улучшение качества жизни. Для работодателя — это повышение производительности, сокращение потерь рабочего времени и рост эффективности производства, что в конечном итоге способствует повышению конкурентоспособности фирмы. Для государства — это повышение благосостояния граждан, рост валового дохода, повышение экономической активности граждан»<sup>2</sup>.

По сравнению с физическим капиталом у человеческого капитала более продолжительный срок окупаемости. Период получения общего и специального образования занимает как минимум 10–15 лет; лишь затем вложения в человеческий капитал начинают приносить отдачу, возрастающую по мере приобретения производственного опыта.

Существенными особенностями обладает и сам процесс накопления человеческого капитала: равные объемы инвестиций могут иметь различные результаты, ибо на них влияют природные задатки, мотивация, личные трудовые усилия работника.

### **Направления инвестирования в человеческий капитал**

Инвестирование в человеческий капитал осуществляется по следующим направлениям:

- образование;
- производственная подготовка;

---

<sup>1</sup> Макконелл К. Р., Брю С. Л. Экономика: принципы, проблемы и политика. В 2-х тт. — М.: ИНФРА-М. 1999. — Т. 1. — С. 171.

<sup>2</sup> Сулейманова Л. Ш. Человеческий капитал как фактор европейской экономической интеграции // Вестник ТИСБИ. — 2005. — № 1.



- здравоохранение (в том числе экология и здоровый образ жизни);
- мотивация;
- поиск информации;
- миграция;
- фундаментальные научные разработки;
- культура и досуг.

*Образование, а также все виды обучения (подготовки) на производстве* повышают уровень знаний человека, а следовательно, увеличивают объем и качество человеческого капитала. Осуществляя инвестиции в образование, компании формируют для себя качественный персонал. Образование становится высокопроизводительной формой капитальных вложений. Мотивы инвестирования в образование определяются не только экономическими, но и социальными, культурными, психологическими факторами. Инвестиционный и потребительский эффекты образования неразделимы: помимо способности приносить денежную отдачу, человеческий капитал имеет собственную внутреннюю ценность для индивида.

В 1990-х гг. различными программами внутрифирменного обучения в США были охвачены 50 млн человек; около 70 % американских компаний использовали различные формы профессиональной подготовки, среди крупных компаний таких 95 %.

В Японии развитие персонала пользуется государственной поддержкой (бюджетные субсидии).

Фирмы Германии ежегодно расходовали около 9 млрд марок на повышение уровня образования и квалификации своих сотрудников.

По содержательному признаку инвестиции в образование разделяют на формальные и неформальные. Получение среднего, специального и высшего образования, а также второго образования, профессиональная подготовка на производстве, различные курсы, обучение в магистратуре, аспирантуре, докторантуре и пр. — формальные инвестиции. Самообразование (чтение, интерес к различным видам искусства) — неформальные инвестиции.



**Накопление интеллектуального капитала подразумевает не столько наращивание объема знаний, сколько развитие навыков применения этих знаний, осознание своей значимости и своего места в обществе, умение приспосабливаться к изменяющимся условиям в свою пользу.**



В развитых странах большое внимание уделяется профессиональной, производственной подготовке и курсам переподготовки. Профессиональная подготовка осуществляется с целью адаптации работника к постоянно изменяющимся условиям работы.

Курсы переподготовки предоставляют работнику возможность приобретения знаний по новым перспективным направлениям в рамках имеющейся специальности. О ценности и перспективной востребованности производственной подготовки свидетельствует следующий факт: во время обучения человек сознательно идет на то, чтобы уменьшить свои доходы. Потери заработка называются элементами альтернативных издержек, поскольку потерянный заработок определяет ценность времени обучения. Что интересно: чем больше человеческого капитала накапливает человек, тем дороже обходится ему потеря заработка.

С середины 1990-х гг. на профессионально-техническую подготовку кадров корпорация «Форд» расходует 25 % своих капиталовложений, «Крайслер» — 35 %. При этом американские компании руководствуются тем, что обучение должно:

- давать конкретные знания и навыки, которые затем будут использованы в работе;
- носить достаточно универсальный характер, чтобы полученная квалификация могла быть использована на разных участках производства;
- способствовать реализации стратегических целей компании;
- рассматриваться как двойные инвестиции — в человека и в производство.



### ИНВЕСТИЦИИ В РАБОТНИКА: РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

Российская практика формирования и развития человеческого капитала явно контрастирует с западной. Недооценка этой проблемы привела к тому, что по качеству человеческого капитала наша страна занимает 57-е место в мире. Впереди России прибалтийские страны, позади — все страны СНГ. В то же время 15 лет назад по качеству человеческого капитала Россия находилась на 23-м месте<sup>1</sup>.

Инвестированию в образование и повышение квалификации работников мешает несовершенство институциональной среды, слабое регулирование контрактных отношений, поэтому и работник, и работодатель нередко ощущают себя незащищенными. Обучение работника за счет организации связано для работодателя с огромным риском: даже

<sup>1</sup> Лесков С. Русский дракон, или Почему молчит наш главный капитал // Известия. — 2005. — 17 марта.




если с работником будет заключен договор о том, что после обучения он отработает в организации определенный срок, нарушение этого договора, как показывает практика, часто остается безнаказанным и при обращении в судебные органы.

Из-за несовершенства законодательной базы многие организации проводят пассивную кадровую политику, подбирая работников, имеющих трудовой стаж. Это опасная для общества тенденция, поскольку в ходе смены поколений количество квалифицированных работников на рынке труда снижается. Затраты организаций на внутрифирменное обучение кадров в среднем находятся на уровне 0,5–0,7 % ФОТ, в то время как, по оценкам, они должны составлять не менее 1,5–2 % (для сравнения: в развитых странах эта статья расходов компаний достигает 5–10 %).

Развитие инвестиций в образование сдерживается налоговым законодательством. До вступления в силу с 1 января 2002 г. гл. 25 «Налог на прибыль организаций» Налогового кодекса РФ (НК РФ) расходы по дополнительному образованию в размере до 2 % ФОТ включались в затраты для целей налогообложения прибыли независимо от вида таких затрат. Теперь к расходам организации на подготовку и переподготовку кадров относятся лишь затраты на программу подготовки (переподготовки), способствующую повышению квалификации и более эффективному использованию подготавливаемого (или переподготавливаемого) специалиста в рамках ее деятельности (например, на курсах, семинарах). Такие расходы должны осуществляться на договорной основе с российскими образовательными учреждениями, получившими государственную аккредитацию, либо иностранными образовательными учреждениями, имеющими соответствующий статус. К сожалению, расходами для целей налогообложения прибыли на подготовку и переподготовку кадров не признаются расходы, связанные с оплатой обучения работников в высших и средних образовательных учреждениях. Иными словами, эти расходы должны осуществляться за счет чистой прибыли организации, т. е. прибыли, остающейся после уплаты налога на прибыль. В большинстве случаев работодатели стараются избегать подобных трат.

Налоговая политика снижает экономическую заинтересованность в повышении квалификации и самого работника. Если организация оплачивает его обучение в высшем или среднем образовательном учреждении, эти средства включаются в совокупный доход для обложения налогом на доходы физических лиц в размере 13 %, так как приравниваются (в соответствии со ст. 211 НК РФ) к доходам, получаемым в натуральной форме. До 2001 г. сумма оплаты за обучение работника не включалась в его доход в том случае, если получение работником среднего или высшего образования соответствовало сфере профессиональных обязанностей и осуществлялось в порядке, предусмотренном законодательством.



Кто должен платить за обучение и повышение квалификации персонала — работник или организация? Ответ на этот вопрос зависит от того, к какому типу относится обучение — к общему или специализированному, и какой человеческий капитал при этом увеличивается — общий или специфический.

При общем обучении работник приобретает такие знания, квалификацию и навыки, которые он может успешно применять и в других организациях. В развитых странах наниматель рабочей силы стремится переложить расходы, связанные с получением общего образования, на самого работника. Если сотрудник уходит после завершения обучения, то потери работодателя не столь значительны. Специализированное обучение, напротив, дает работнику знания и навыки, востребованные прежде всего в данной организации. При таком обучении риск инвестиций в подготовку специалиста для нанимателя значительно уменьшается, и он может взять на себя большую часть расходов.

Из всех инвестиционных направлений следует особо выделить вложения в *здоровье* человека. Экономическая ценность и значимость здоровья для накопления человеческого капитала безусловны. Физически слабые и больные работники не могут в полной мере реализовать свой человеческий капитал, поэтому организация экономически заинтересована в инвестициях в здоровье сотрудников. Эти инвестиции дают не только экономический, но и социальный эффект, связанный со снижением смертности, нетрудоспособности и заболеваемости. Улучшение здоровья сотрудников улучшает их психологическое состояние, повышает качество жизни, что для современной организации не может не иметь значения, поскольку эмоциональное состояние людей также отражается на уровне доходов.

В рамках оздоровительных мероприятий недооценивается такая остро стоящая проблема, как экологическая. Ученые считают, что здоровье человека на 20 % зависит от экологических условий. Так, из-за сильного загрязнения воздуха только в Москве ежегодно умирают около 11 тыс. человек, а смертность жителей мегаполиса из-за глобального потепления климата и нездоровой экологической обстановки сегодня в 2–3 раза больше, чем от заболеваний туберкулезом, а также дорожно-транспортных происшествий и убийств<sup>1</sup>.

Продолжая тему здоровья, вернее зависимости здоровья от некоторых факторов, вновь сошлемся на результаты исследований:

---

<sup>1</sup> *Степовой Б.* В жару воздух в столице особо опасен // Известия. — 2007. — 20 авг.



здоровье человека лишь на 8–10 % зависит от системы здравоохранения, еще на 20 % — от генетических факторов. А вот 50 % запаса здоровья обусловлены образом жизни. Речь, по сути, идет о внутренней культуре человека, которая среди прочего определяет наше отношение к собственному здоровью. А гигиенические навыки, рациональный суточный режим, профилактика стрессов, применение различных комплексов физических упражнений, традиционные и необычные методы закаливания — эти и другие меры являются объектами инвестирования в здоровье. К тому же вышеприведенный экологический пример доказывает, что ментальность россиян не позволяет рассматривать собственное здоровье как актив, как свой капитал, и это объективно усиливает роль инвестиций организации в здоровье людей.

Расходы организаций на поддержание здоровья своих сотрудников направлены на:

- профилактику профзаболеваний, характерных для деятельности организации;
- предоставление диетического питания для отдельных работников и (или) бесплатного питания для всех сотрудников;
- медицинское обслуживание по месту работы и (или) оплату путевок в дома отдыха, лечения в медицинских учреждениях, профилакториях и санаториях;
- улучшение жилищных условий;
- заботу об экологии рабочего места;
- страхование работников от несчастных случаев (особенно тех, чья деятельность сопряжена с повышенной опасностью).

Между расходами на образование и расходами на здоровье существует определенная взаимосвязь. Так, если образование или повышение квалификации работодателем не оплачивается, то у работников остается меньше денежных средств на улучшение своего здоровья. Если затраты на здоровье существенны, работник скорее всего будет отказываться от части инвестиций в образование, даже если те обеспечивают высокий прирост производительности и доходов.

Наряду со здоровьем и квалификацией работнику как носителю человеческого капитала необходимо желание работать. В связи с этим как разновидность инвестиций в человеческий капитал необходимо рассматривать и затраты, связанные с *мотивацией* работника.

Как показывает опыт наиболее развитых стран, научно-технический прогресс породил тенденцию к поляризации рабочей силы и ее распределению на три группы: 1) немногочисленную группу интеллектуальных собственников; 2) группу среднеквалифицированной рабочей силы, спрос на которую достаточно удовлетворен;



3) группу низкоквалифицированных работников, не обладающих ни интеллектуальной, ни материальной собственностью.

По своему содержанию труд работников первой группы является необходимым условием воспроизводства высококвалифицированной рабочей силы, которая формирует способности к интеллектуальному труду, созданию и преумножению интеллектуальной собственности, а значит, повышает стоимость рабочей силы. Для этой группы присущи два мотива: материальный (источник роста благосостояния) и потребность в самоактуализации, заинтересованность самой деятельностью.

Мотивы работников второй группы имеют материальную основу, а также связаны с условиями труда. В рамках хозяйственной деятельности необходима система стимулирования для развития трудового потенциала и повышения квалификации.

Основные мотивы трудовой деятельности работников третьей группы имеют ярко выраженный материальный характер.

В условиях перехода к экономике, основанной на знаниях, мощными мотивирующими факторами являются:

- создание систем мотивации на основе соучастия в собственности и распределении прибыли;
- изменение условий труда, приведение их в соответствие с потребностями и способностями работника;
- повышение квалификации и обеспечение непрерывного образования как источника формирования и накопления интеллектуальной собственности.

Процессы *миграции* способствуют перемещению рабочей силы в районы и отрасли, где труд лучше оплачивается, т. е. туда, где цена за услуги человеческого капитала выше. В Европе акцент делается не столько на предоставлении убежища, сколько на свободе передвижения, возможности приехать в другую страну и чувствовать себя в ней достойным жителем. Вообще Европе характерны некоторые тенденции, до которых России пока далеко.

Для российских организаций преимущество географической мобильности, в частности привлечение рабочей силы, представляющей первую и вторую мотивационные группы, ограничено из-за существенных затрат. Незрелость рынка жилья затрудняет продажу при переезде имеющейся квартиры и приобретение новой в другом месте. Соответственно организация должна либо дать специалисту служебное жилье, либо платить такую заработную плату, на которую он мог бы его арендовать. Сделать это российские организации пока не могут.

Экономические мигранты, временно проживающие в России, и представляющие первую группу, не обладающих ни интел-



лектуальной, ни материальной собственностью, составляют от 3 до 3,5 млн человек в год (с учетом сезонных колебаний). Мигранты прибывают из стран Центральной Азии, Азербайджана, Украины, а также Китая. По сведениям ФМС России, 40 % мигрантов работают в сфере строительства, 20 % занимаются оптовой и розничной торговлей, остальные востребованы в других сферах промышленности и сельского хозяйства.

Многочисленные социологические исследования оценивают положение рабочих мигрантов в России как бесправное. Около 90 % из них не имеют ни разрешения на пребывание, ни на работу. 80 % мигрантов занимаются неквалифицированным трудом по 50–65 ч в неделю. Мигранты полностью зависят от работодателя, который располагает множеством средств, чтобы заставить их молчать о своем бесправном положении (конфискация документов, угроза выдачи властям или депортации).

Ценностный потенциал человека определяет *информация*, а также готовность делиться ею. Последнее следует выделить особо: отсутствие мотивации делиться данными и информацией — существенное препятствие в работе информационных систем и добычании стоимости. Само по себе владение информацией не более полезно, чем обладание любым другим ресурсом. Капитализация знаний возможна лишь при четком представлении, как, когда и зачем следует делиться информацией.

Сотрудники любой организации нуждаются в своевременной и главное — надежной информации больше, чем в современных зданиях и многочисленном оборудовании. Задача менеджмента заключается в том, чтобы своевременно доносить полезные данные, новую информацию до сотрудников, а также обучать сотрудников использованию этого неоценимого ресурса. Кроме того, как показывает опыт работы лучших компаний мира, долгосрочная рентабельность зависит от культуры предоставления информации — такой культуры, которая поощряет и вознаграждает за распространение сведений. Это необходимое условие при управлении интеллектуальным капиталом.

Темпы роста производительности труда, устойчивого экономического роста и занятости, а также ценность человеческого капитала определяются научно-технологическим развитием, которое, в свою очередь, зависит от инвестиций не только в образование, но и в *фундаментальные научные разработки*. В процессе развития науки не только создаются интеллектуальные новации, на основании которых формируются новые технологии производства и способы потребления, но и происходит преобразование самих людей как хозяйствующих субъектов, которые выступают носителями





новых способностей и потребностей. В обществе, основанном на знаниях, наука превращается в своеобразный генератор человеческого капитала. Наконец объем инвестиций, направляемых на научные исследования и разработки и превышающих объем инвестиций в основные фонды, — важный признак интеллектуальной организации.

*Культура* (в широком смысле этого слова) накладывает свой отпечаток на процесс воспроизводства человеческого капитала, затрагивая прежде всего его психологическую составляющую. В культуре концентрируется опыт поколений, сохраняются и не исчезают со смертью конкретного человека знания, умения, навыки, формируются и получают свое развитие встроенные регуляторы отношений между людьми. Накопленный потенциал внутрифирменных традиций и корпоративной культуры — элементов структурного капитала — способствует закреплению конкурентоспособности организации на будущее.

Культура формирует наши представления о *досуге*, вернее об его эффективном использовании. Выбор хобби, интерес к областям деятельности, которые не соприкасаются с основной работой, — все это наилучшим образом характеризует потенциал человека, степень капитализации этого потенциала, а также минимизирует инвестиционные риски.

## **Выводы**

Поскольку интеллектуальный капитал представляет собой совокупность нематериальных ресурсов организации, которые могут использоваться для создания стоимости и обеспечивать устойчивость прибыли, он особенно ценен для организации в качестве объекта привлечения инвестиций.

Доход от инвестиций в интеллектуальный капитал во многом зависит от того, как в организации решены институциональные проблемы защиты прав собственности, насколько эффективно в обществе регулируются контрактные отношения, разрешаются деловые и имущественные конфликты.

Формирование и накопление человеческого капитала происходит за счет инвестиций по следующим направлениям вложений: образование, подготовка на производстве, здравоохранение, мотивация, миграция, поиск информации, культура и досуг. Эти направления инвестирования представляют собой в масштабах общества общественные потребности.

Человеческий капитал представляет собой не только приобретенные знания, навыки, способности, которые в результате инвести-

## Глава 2. Интеллектуальный капитал



ций влияют на рост доходов человека, но и потребности, которые служат необходимым условием для воспроизводства и повышения качества рабочей силы.

Инвестиции в человеческий капитал и получение прямых доходов от его использования контролируются как самим человеком, так и его временным «арендатором» в лице организации или государства, независимо от источников формирования этого капитала. Эффективность функционирования человеческого капитала и степень отдачи от его применения обусловлены индивидуальными интересами, предпочтениями и ценностями, культурным уровнем субъекта.



## 2.5. Факторы конкурентоспособности, основанные на использовании интеллектуального капитала

- Конкурентоспособность организаций.
- Конкурентоспособность стран и регионов.

— У нас, — сказала Алиса, с трудом переводя дух, — когда долго бежишь со всех ног, непременно попадешь в другое место.

— Какая медлительная страна! — сказала Королева. — Ну а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!

*Л. Кэрролл. Алиса в Зазеркалье*

Знание превратилось в ключевой экономический ресурс и доминирующий, если не единственный, источник конкурентного преимущества

*П. Друкер*

### Конкурентоспособность организаций



**Конкурентоспособность** — это способность субъектов рынка соперничать между собой за наиболее выгодные и прибыльные сферы приложения капитала, источники сырьевых ресурсов, условия производства и реализации продукции.

Товары конкурируют по качеству, цене, степени и доступности обслуживания. Соответственно организации конкурируют, используя ценовую конкуренцию, конкуренцию качества товаров, предлагая то или иное обслуживание, а также выбирая собствен-



ную рыночную нишу и обеспечивая в ее рамках монопольное положение. Иногда выбор рыночной ниши обусловлен тем, что коммерческая организация имеет технологические или технические преимущества, постоянно обновляя их за счет потока нововведений.

В настоящее время на первый план выходят неценовые факторы конкурентоспособности, из которых важнейшее значение имеют качество товара, его новизна и наукоемкость изделий. При этом относительные преимущества в физических условиях производства (сырье, основные фонды, месторасположение) перестают быть основными факторами конкурентоспособности. Конкурентные преимущества в виде новых продуктов и технологий становятся непостоянными. Продукты могут быть клонированы, технологии дублированы, новые мощности созданы заново. Главное конкурентное преимущество происходит из развития навыков, приобретенного опыта, инновационных возможностей, ноу-хау, понимания рынка, баз данных, систем обмена информацией, т. е. из элементов интеллектуального капитала.

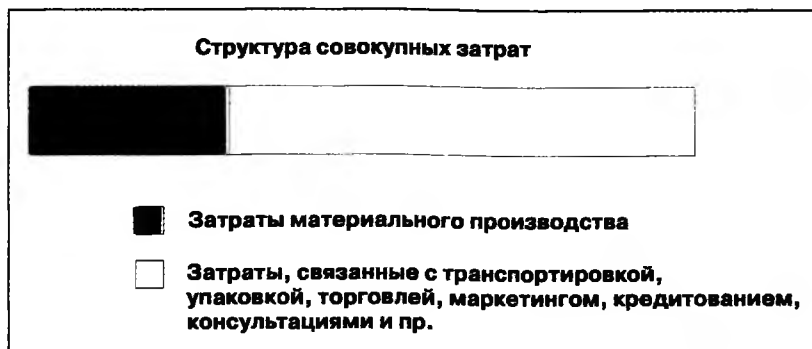
В последние годы все чаще конкурентные преимущества обусловлены свойствами персонала, а также эффективно встроенными в бизнес-процессы информационными технологиями. Источники конкурентных преимуществ — это не столько материальные ресурсы (земля, здания, оборудование и пр.), сколько нематериальные ресурсы (репутация, связи, бренд, патенты, способности людей, навыки обслуживания, уникальная рыночная информация). В этих условиях интеллектуальный капитал в большей мере, чем физические активы или финансовый капитал, становится устойчивым конкурентным преимуществом.

От того, как организация использует свой интеллектуальный капитал, зависит не только ее успех, но и способность выжить в жестких условиях конкуренции. Активность в сфере формирования и использования интеллектуального капитала сегодня занимает центральное место в цепочке создания стоимости любой организации.

В создании стоимости конкретного продукта все больший удельный вес занимают следующие виды деятельности, непосредственно относящиеся к стадии обслуживания:

- создание нового продукта, инжиниринг;
- маркетинг, реклама, продвижение товара на рынок;
- транспортировка, логистика;
- финансы, информационные системы;
- консультации, бухгалтерский учет, аудит.

Примерная структура совокупных затрат на создание современного продукта представлена на рис. 2.5.



**Рис. 2.5.** Структура совокупных затрат

Современное производство — это во многом деятельность ума, т. е. преимущественно нематериальное воздействие со стороны инженеров, бухгалтеров, конструкторов, дизайнеров, специалистов по персоналу, сбыту и маркетингу, экспертов по информационным сетям. Во многих организациях полученный эффект становится результатом применения специальных знаний, широкого обучения персонала и взаимодействия с партнерами и контрагентами. Последние исследования показали, что инвестиции в человеческий капитал, информационные технологии и другие составляющие интеллектуального капитала многих организаций стали главным и ведущим фактором их экономического успеха и конкурентоспособности. В экономике, основанной на знаниях, навыки работников и наличие прогрессивной технологии становятся важнее низких затрат на рабочую силу и других обычных факторов конкурентоспособности.

Все чаще высокие результаты деятельности организаций обусловлены удачно найденными решениями в сфере управления интеллектуальным капиталом. Это управление направлено в том числе на то, как сделать, чтобы идеи, возникающие у одних работников, разделялись другими работниками организации, чтобы мотивировался обмен информацией среди работников. Для того чтобы стать конкурентоспособной в современном мире, организация должна изменить многие принципы своего существования. Она должна от состояния, в котором она — лишь собрание знающих индивидов, перейти к новому состоянию, когда организация сама обладает значительными интеллектуальными активами и способна обучаться. Многие компании пытаются найти способы и пути использования знаний и богатого опыта своих сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами, включая взаимоотношения с клиентами и акционерами.



Одним из традиционных и широко известных способов использования интеллектуального капитала является применение исследований и разработок в целях повышения инновационной активности. Как показывает мировой опыт, модели отношений компаний с исследовательскими лабораториями исчерпываются в основном моделями интегратора, дирижера, лицензиатора и имитатора. Большинство компаний предпочитают роль интегратора — отдел исследований и разработок включен в структуру компании Nokia. В роли дирижера компания выступает, заказывая разработки на стороне (например, для DaimlerChrysler антиблокировочную систему тормозов делали в Bosch). Лицензиатор — компания, разрабатывающая технологии и выдающая лицензии на их использование другим компаниям (IBM, Green Mills). Компания-имитатор копирует технологии первопроходцев (некоторые корейские и китайские компании).

В конкуренции используется то обстоятельство, что человеческим капиталом компания не может владеть полностью. В значительной степени таким капиталом владеют люди — его носители. Насколько важным для многих видов деятельности становится человеческий капитал, свидетельствует практика. Массовое переманивание специалистов — носителей человеческого капитала — достигло таких размеров, что известны факты рассмотрения споров в суде. Американская торговая компания Wall Mart подала в суд на Amazon.com, обвинив ее в умышленном переманивании специалистов. Аналогичных случаев много. Все они свидетельствуют о том, что методы конкуренции имеют непосредственное отношение к интеллектуальному капиталу.



### **ПРИМЕРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМ НА ОСНОВЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА**

Часто модные товары конкурируют друг с другом на основе собственного бренда. Так, галстук фирмы Hermes может не очень сильно отличаться по качеству от галстука корейского производства по цене 3 долл. за пару, однако его цена не 1,5 долл., а 150, т. е. в 100 раз выше. Здесь в конкуренцию вступает бренд модной фирмы. Потребитель в ряде случаев согласен заплатить за «раскрученный» бренд Hermes.

Основное конкурентное преимущество компании Microsoft состоит не в том, что она создает безупречные программные продукты, а в том, что многие из продуктов стали фактическим отраслевым стандартом. Для потребителя важно не столько совершенство текстового редактора «Word», сколько тот факт, что, пользуясь им и пересылая свои файлы другим пользователям даже в другие страны, пользователь



уверен, что тот, кто получит его файлы, прочтет их без труда. Дело в том, что другой пользователь с вероятностью, близкой к единице, пользуется тем же текстовым редактором. Монополия на отраслевой стандарт обеспечивает Microsoft значительные конкурентные преимущества.

Фармацевтические фирмы, имеющие в своем распоряжении патенты на те или иные лекарства, в течение значительного времени (до тех пор, пока не истечет срок действия патента) имеют монопольные права на выпуск этих лекарств. Эти права обеспечиваются патентным правом, действующим во многих государствах.

Крупные международные консалтинговые компании имеют безусловное преимущество перед мелкими конкурентами за счет авторитета, которым они пользуются. При этом цена этого авторитета отражается в тарифах на их услуги.

Качество услуг отелей определяется прежде всего качеством персонала. Хорошо обученный, доброжелательный персонал, всегда готовый прийти на помощь к клиенту, становится основным конкурентным преимуществом многих успешно функционирующих и развивающихся отелей и их сетей.

В различных отраслях существенным конкурентным преимуществом становится степень развития в компании современных информационных технологий. Компании, поставившие и освоившие у себя современные информационные системы, такие как CRM или ERP, приобретают конкурентное преимущество перед другими компаниями, которые в меньшей степени продвинулись в деле освоения новых информационных технологий.

Во всех приведенных примерах в качестве конкурентного преимущества выступает интеллектуальный капитал фирмы.

---

Классическая теория конкурентоспособности организаций базируется на представлениях о ее ресурсах, являющихся факторами конкурентоспособности, которые могут быть как материальными, так и нематериальными, включая неявное знание. При этом ресурсы как источники конкурентоспособности должны обладать:

- *ценностью*. Этот ресурс должен либо реализовывать внутреннее преимущество, либо использовать внешние возможности, либо нейтрализовать угрозы внешнего окружения в целях реализации эффективной стратегии организации;
- *редкостью*. Если тот же ресурс имеется у многих других организаций, он не может выступать в качестве фактора конкурентоспособности;



- *сложностью перемещения.* Если ресурс можно просто купить, он не может быть источником конкурентоспособности организации. Ресурс не должен быть торгуемым ресурсом или его торговля должна быть сопряжена со значительными сложностями;
- *сложностью копирования.* Если ресурс можно создать вновь в рамках другой организации, то он теряет признаки уникального и не может повышать конкурентоспособность;
- *сложностью замещения.* Ресурс не может быть замещен другим ресурсом без потери значительной части эффекта его использования.

При формировании эффективной стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности организации, необходимо ответить на вопросы: «Насколько ресурсы и способности уникальны и не могут быть скопированы?»; «Насколько преимущества устойчивы и имеют длительный характер?». Рассмотренные ранее примеры интеллектуальных ресурсов (бренд Hermes, патенты на производство лекарств, опыт консалтинговой компании, качество обслуживания в отелях и уникальные информационные системы) в той или иной мере обладают ценностью, редкостью, сложностью перемещения, копирования и замещения.

В последние десятилетия теория конкурентоспособности обогатилась новыми моделями конкуренции и конкурентоспособности. Существенный вклад в развитие теоретических представлений о природе конкуренции внес М. Портер. Он выделил следующие основные группы факторов конкурентоспособности коммерческой организации:

- барьеры входа на рынок (инвестиционные, лицензионные, ноу-хау);
- ценовая власть потребителей;
- ценовая власть поставщиков;
- угроза заменителей услуг и товаров;
- степень конкуренции имеющихся компаний (структура отрасли, условия спроса) (рис. 2.6).

Рынок может предполагать те или иные барьеры входа. Так, новый автомобильный завод предполагает значительные инвестиции, фармацевтический бизнес – наличие тех или иных лицензий, другие виды наукоемкого бизнеса – специальные навыки персонала. Все это представляет собой барьеры входа на рынок. Чем они выше, тем выше конкурентоспособность существующих на этом рынке фирм по отношению к новичкам. В качестве барьера входа могут выступать величина стартового капитала для начала бизнеса, сила бренда имеющихся производителей и доступ к дистрибуции произведенных товаров или услуг.





Рис. 2.6. Основные факторы конкурентоспособности по М. Портеру

Ценовая власть потребителей проявляется тогда, когда их много, и они могут диктовать свою цену. Крайний случай — когда потребитель один (им может быть, например, государство). В этом случае потребитель имеет абсолютную ценовую власть, что, следовательно, снижает конкурентоспособность поставщиков. Производитель или продавец всегда заинтересован в уменьшении ценовой власти для себя и в ее увеличении для конкурентов.

Ценовая власть поставщиков проявляется тогда, когда их много, и они в связи с этим могут диктовать свои ценовые условия поставки. В крайнем случае поставщик может быть один, и тогда он имеет абсолютную ценовую власть над своими контрагентами. Фирма, борясь за свою конкурентоспособность, заинтересована в снижении ценовой власти поставщика для себя и в увеличении этой власти для своих конкурентов.

Часто решение задач снижения ценовой власти поставщиков и покупателей кроется в том или ином элементе интеллектуального капитала, в частности в эффективных связях на рынке, которые позволяют избежать монопольного положения покупателя или продавца.

Угроза заменителей услуг или товаров возникает каждый раз, когда на рынке появляется похожий товар или похожая услуга, способная заменить имеющиеся товары или услуги, и обладающая лучшими качествами или лучшей ценой. Каждый производитель товаров или услуг стремится оградить себя от угроз заменителей, и наоборот, стремится создать максимальное количество таких угроз для конкурентов своими прямыми или косвенными действиями.

Структура отрасли также влияет на конкурентоспособность фирмы. В случае, если структура отрасли такова, что имеется множество аналогичных фирм, это снижает конкурентоспособность. Если структура отрасли близка к олигополии — увеличивает конкурентоспособность фирмы.



При этом конкурентная стратегия в большей степени отвечает на следующие вопросы, вытекающие из классификации факторов конкурентоспособности по М. Портеру:

- как я могу уменьшить власть покупателей диктовать условия;
- как я могу уменьшить власть поставщиков диктовать условия;
- как я могу уменьшить возможность заменить мой продукт или услуги;
- как я могу препятствовать проникновению новых участников на мой рынок или в мою сферу деятельности;
- как я могу уменьшить конкуренцию в моей отрасли?

Одной из продуктивных идей теории конкурентоспособности стала идея о цепочке стоимости и центральной компетенции фирмы, предложенная и разработанная в трудах Г. Хамела и К. Прахалада<sup>1</sup>. Под цепочкой стоимости подразумевается последовательность создаваемой добавленной стоимости на всех стадиях производства и потребления продукта. Эта последовательность включает идею, ее разработку, создание и отработку опытного образца, внедрение его в производство, маркетинг, продажу, обслуживание, потребление и утилизацию. Речь идет не только о материальных продуктах, но и об услугах, которые реализуются в аналогичной последовательности. Иногда рассматривают укороченную цепочку стоимости, ограничиваясь такими стадиями, как сырье — полуфабрикат — промежуточный продукт — конечный продукт — обслуживание — утилизация. Концепция цепочки стоимости позволяет каждую стадию и каждый системный блок производства рассматривать как необходимый элемент производственного процесса, вносящий свой вклад в создание добавленной стоимости.

Концепция цепочки стоимости позволяет формировать стратегию конкурентоспособности фирмы. Для этого необходимо выделить те виды деятельности, которые в большей мере и наиболее эффективно создают вновь добавленную стоимость. Именно эти виды деятельности позволяют организации доминировать среди конкурентов. При этом полезно все элементы бизнеса в стоимостной цепочке рассматривать как услуги, которые можно либо купить, либо произвести на месте самостоятельно. Целесообразно оценить капитальные конкурентные преимущества каждой активности и на этой основе выявить истинные конкурентные преимущества фирмы.

Выявлению центральной компетенции фирмы помогает ответ на вопрос: «Где мы можем достичь лучших в мире показателей?». После того как ответ получен, основную часть ресурсов фирмы целесо-

---

<sup>1</sup> Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.



образно направить на тот вид активности, который лучший в мире, и составляет центральную компетенцию фирмы. Стратегия увеличения конкурентоспособности на базе центральной компетенции заключается в том, что компания должна культивировать центральную компетенцию, чтобы обеспечить отрыв от других конкурентов, и оберегать ее с помощью строительства дополнительных барьеров для вхождения в рынок капитальных конкурентов.

Источниками центральной компетенции фирмы могут быть материальные (земля, здания, оборудование, др.) и нематериальные (репутация, связи, бренд, патенты и др.) ресурсы. Источником центральной компетенции являются не просто ресурсы, а уникальные ресурсы, т. е. такие, которые имеются у данной фирмы и отсутствуют у ее фактических и потенциальных конкурентов. В современной экономике источниками центральной компетенции все чаще становятся способности персонала, планирование, основанное на знании, логистика, рыночная информация, технология, финансы, координация, навыки обслуживания.



### ПРИМЕРЫ ЦЕНТРАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

Известный производитель спортивной одежды и инвентаря фирма Nike — компания, осуществляющая только НИОКР, дизайн и маркетинг. Именно эти виды активности составляют ее центральную компетенцию, именно в этих видах активности она сильнее своих конкурентов. В то же время само производство не относится к сферам, в которых фирма может побороть других производителей спортивной одежды и инвентаря, поэтому она отказалась от того, чтобы иметь собственные производственные мощности, и все то, что в мире продается под товарной маркой Nike, произведено на заводах контрагентов фирмы. Фирма полностью передала непрофильный вид активности на субподряд. Более того, такая деятельность, как реклама, также не является ее центральной компетенцией, поэтому вся реклама обеспечивается профессиональной компанией W&K.

Очень часто центральная компетенция фирмы перемещается в сферу взаимодействия с потребителями. Так, компания Procter & Gamble имеет хорошо отлаженную систему обратной связи с потребителями своей продукции. В частности, по телефону «горячей линии» можно бесплатно позвонить и сообщить свое мнение или сделать замечание, касающееся продукции компании. В течение года компания обрабатывает более 900 тыс. звонков, на основе которых выявляются проблемы потребителей, меняющиеся вкусы и пр. Таким образом, одной из центральных компетенций компании становится база данных о предпочтениях и вкусах потребителей, а также организация постоянного потока информации о качестве товаров, производимых ею, и использование этой информации в инновационной и производственной деятельности.



Источники центральной компетенции, а также те области, в которых она проявляется, представлены на рис. 2.7.

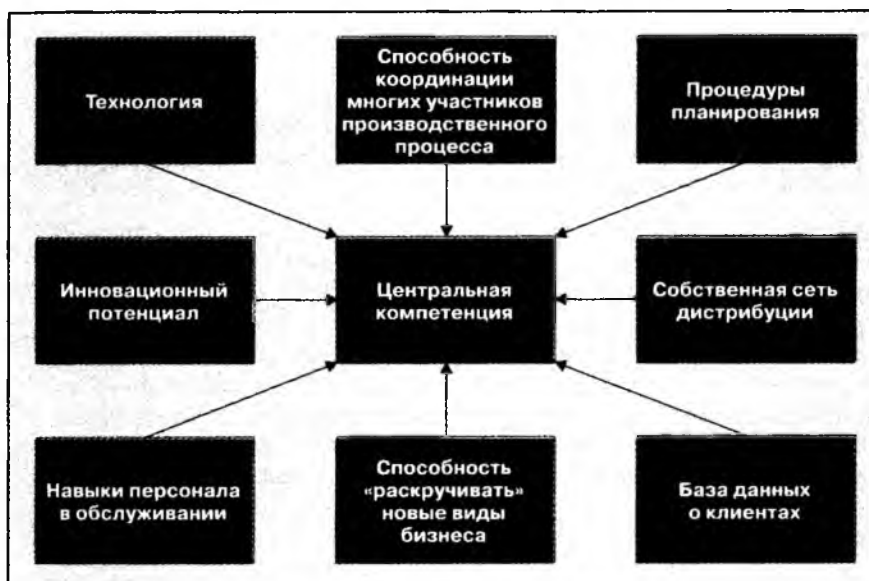


Рис. 2.7. Центральная компетенция фирмы и ее возможные составляющие

Знания играют уникальную роль в создании и сохранении центральных компетенций. Последние могут быть основаны на знании клиентов и их потребностей, знании технологии и того, как использовать ее особым образом, знании продуктов, процессов и т. д. Знание делового окружения, конкурентов и их поведения, стран и их культур также помогает формированию центральных компетенций. Имеются многочисленные примеры способов использования знаний для создания и усиления центральных компетенций. Некоторые успешные компании достигают жизненно важного конкурентного преимущества путем быстрого обучения тому, как развивать свой интеллект и знания, необходимые для формирования устойчивых и гибких центральных компетенций.

Во многих отраслях наиболее значимая центральная компетенция компаний — это их способность осуществлять инновации. Речь идет не только о наукоемких отраслях, но и о таких, которые не принято рассматривать в ряду отраслей, построенных целиком на инновациях и новых технических решениях. В частности, инновационные процессы характерны даже для такой традиционной отрасли, как пищевая.



## ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ЦЕНТРЫ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В последние годы практически во всех крупных российских продовольственных компаниях созданы исследовательские центры. Называются они по-разному — центры НИОКР («Дарья»), служба развития технологии, стандартизации и новых разработок («Быстров») и др. Чаще всего предпочтение отдается не НИОКР, а английскому термину R&D (Research and Development). Перечень задач, стоящих перед исследовательскими центрами, самый разный — от мониторинга изобретений конкурентов до разработки технологии производства совершенно новых продуктов.

В России, как правило, отдел R&D интегрирован в структуру компании и тесно взаимодействует с другими подразделениями. Идея нового продукта генерируется либо в службе развития, либо в отделе маркетинга (иногда в процессе «мозговой атаки»). Часто она приходит от поставщиков оборудования или производителей ингредиентов. Далее служба маркетинга оценивает перспективность идеи — исследует готовность потребителей покупать тот или иной продукт, формулирует требования, которым он должен соответствовать. Причем ситуация должна быть смоделирована на несколько лет вперед. В разработку маркетологи передают только те идеи, которые будут востребованы не позже, чем через год-полтора. Так уменьшается риск вложений в инновации.

Затем исследовательский центр разрабатывает сам продукт, изучает его влияние на организм человека. На этом этапе у разработки могут появиться дополнительные свойства. Так, при создании каши «Пять злаков» служба маркетинга «Быстрова» выдвигала требования, в основном касающиеся органолептических характеристик. Полезность продукта подразумевалась априори. В процессе разработки оказалось, что при определенных пропорциях злаков в смеси каша может обладать дополнительными лечебно-функциональными свойствами. От идеи «Пяти злаков» до появления конечного продукта прошел год. Сейчас это третья по объемам продаж каша в ассортименте «Быстрова», она занимает 8 % всего рынка каш быстрого приготовления.

Важный этап — исследование почти готового продукта в фокус-группах. Контакт исследовательского центра и отдела маркетинга позволяет избежать ошибочных оценок новинки, неправильного позиционирования. Задачи исследовательского центра не ограничиваются разработкой продуктов. Центр должен отслеживать появление новинок на рынке оборудования, привлекать российских поставщиков сырья и т. д.

В компании «Быстров», например, расходы на R&D составляют 3 % оборота. Эта доля превосходит аналогичные показатели западных компаний (у Nestle она составляет 1,4 %, у Danone — 1 %). В окупаемости вложений в исследовательский центр не сомневаются даже в компаниях, у которых такого центра нет. Дело в том, что средства, затраченные на разработку, возвращаются в виде такой составляющей продукта, как инновационная ценность. К тому же наличие инновационных продуктов в портфеле компании создает ей хороший имидж.



Примеры конкурентных преимуществ не всегда касаются технологии производства, очень часто они перемещаются в стадию маркетинга, обслуживания, НИОКР, управленческих и финансовых инноваций. Так, современные производители лекарств свои конкурентные преимущества сконцентрировали именно в сфере управления брендами, в дистрибуции и НИОКР. Основные компоненты цены и затрат этих компаний – НИОКР, патентная защита, быстрая и эффективная процедура испытания новых форм, сильная система дистрибуции. Часто крупнейшие производители лекарств не имеют собственных производственных мощностей по их производству, так как это не является их центральной компетенцией.

Сегодня преимущества в физических условиях производства не столь важны, как несколько десятилетий назад. На первое место выходят нематериальные условия производства (навыки, опыт, квалификация, инновационные возможности, ноу-хау, информационные системы, базы данных, понимание рынка, дистрибуция). В стратегическом плане целесообразно развивать несколько выбранных видов активности, которые базируются на одной из центральных компетенций компании, окружать их барьерами входа, а также создавать стратегические блоки и альянсы с поставщиками внешних услуг и комплектующих.

Обычно в рамках организации акцент делается на каком-либо одном виде интеллектуального капитала. Одни организации особое внимание уделяют человеческому капиталу, обучению, тренингам, системам мотивации и продвижения по службе. Другие делают акцент на маркетинге, продвижении товара на рынок, завоевании соответствующей доли рынка. Третьи увлечены созданием корпоративных систем управления, построенных с использованием современных информационных технологий. Лишь немногие организации одновременно уделяют пристальное внимание всем аспектам управления знаниями, и выигрывают именно они.



**Интеллектуальный капитал коммерческой организации становится наиболее значимым фактором ее конкурентоспособности. Это обусловлено тем, что в структуре себестоимости продукции деловые услуги и другие нематериальные составляющие занимают все больший удельный вес, а также тем, что в структуре совокупного капитала коммерческой организации интеллектуальный капитал в последние годы стал занимать доминирующее положение.**



## Конкурентоспособность стран и регионов

Еще совсем недавно страны и регионы оценивались с точки зрения их богатства лесом, полезными ископаемыми, почвами, климатическими условиями, основными фондами, а также географического положения. Становление и развитие экономики, основанной на знаниях, меняет критерии оценки богатства стран и регионов. На первое место выдвигаются такие факторы, как квалификация людей, новейшие управленческие технологии, информационная инфраструктура, сеть бизнеса, культура организаций. Новые представления об источниках и факторах экономического развития позволяют по-новому посмотреть на образование, науку, медицину, телекоммуникации, навыки менеджмента, т. е. на те сферы общественной жизни, которые оказывают решающее влияние на темпы и направление экономического развития страны.

К новым факторам экономического роста относятся:

- инвестиции в образование;
- развитие информационно-компьютерных технологий; увеличение расходов на НИОКР;
- расширение доступа компаний к венчурному капиталу;
- качество управления страной и компаниями (высокие темпы сбережений, низкая инфляция, открытость экономики, социальный капитал);
- эффективная политика привлечения прямых иностранных инвестиций;
- количество и качество людских ресурсов, занятых в отраслях знания.



**Конкурентоспособными становятся страны, которые производят знания и интегрируют их в свои экономические модели. Двигателями конкурентоспособности стран являются наука, технологии, предпринимательство, финансы, логистика и образование.**



### ГДЕ СОСТАВЛЯЮТСЯ РЕЙТИНГИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В мире существуют три основных центра по изучению конкурентоспособности стран. Первый из них — возглавляемый М. Портером Институт стратегии и конкурентоспособности при Гарвардском университете (США). Два других центра имеют европейскую прописку — это Всемирный экономический форум в Давосе (ВЭФ) и Международный институт развития менеджмента (International Institute for Management Development — IMD) в Лозанне. Ежегодно каждый из центров производит



собственные результаты изучения конкурентоспособности стран мира и выводит свои рейтинги. Между ними (исследованиями и рейтингами) имеются различия, потому что каждый из центров пользуется собственной методологией исследования и придерживается своих эксклюзивных критериев при составлении шкалы конкурентоспособности экономик стран и регионов.

ВЭФ использует в своих исследованиях так называемый индекс конкурентоспособности экономического роста, измеряя с его помощью способность экономики достичь и поддерживать стабильный экономический рост в средне- и долгосрочной перспективе. Индекс базируется на трех составляющих: 1) макроэкономическая среда; 2) качество общественных институтов и 3) использование новых технологий.

Методология исследований IMD строится на анализе и ранжировании способности государств, во-первых, создавать, а во-вторых, поддерживать среду, в которой компании могут эффективно конкурировать. Поскольку создание национального богатства происходит преимущественно на уровне предприятий (частных и государственных), эта область исследований называется «конкурентоспособность предприятий». Но предприятия существуют в национальной бизнес-среде, которая либо усиливает, либо тормозит их способность к конкуренции как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Эта область исследований называется «конкурентоспособность стран».

Главным «продуктом» IMD является внушительных размеров книга — 700-страничный Ежегодник по мировой конкурентоспособности, который считается самым полным и компетентным ежегодным отчетом о конкурентоспособности стран и регионов. Ежегодник оценивает конкурентную «успеваемость» 60 стран и регионов. По каждой национальной бизнес-среде изучаются четыре основных группы факторов конкурентоспособности: 1) макроэкономическая динамика; 2) эффективность управления страной; 3) эффективность бизнес-сектора; 4) развитость инфраструктуры. Поиск, изучение, оценка и ранжирование происходят на основе сравнения 314 различных показателей и оценок.

Именно в показателях состоит главное различие в методологических подходах ВЭФ и IMD при исследовании мировой карты конкурентоспособности. Если ВЭФ строит свои выводы на показателях, где лишь одна треть — это твердая статистика, а две трети — экспертные оценки, полученные путем опросов, то рейтингование IMD осуществляется на основе обратного соотношения: две трети твердой статистики и одна треть — экспертных оценок. Причем статистические данные берутся из официальных (международных, национальных и региональных) источников. Оценочные данные собираются путем проведения опроса 4 тыс. менеджеров и бизнесменов из разных стран и компаний. Кроме того, в расчет принимаются данные за предыдущий 5-летний период, а их точность обеспечивается сотрудничеством между IMD и 57 партнерами — научными и исследовательскими учреждениями со всего мира.

Более «мягкая» методология ВЭФ позволяет анализировать множество стран, включая и те, по которым статистика либо отсутствует, либо нена-





дежна. IMD, в свою очередь, опираясь на выверенные статистические данные и точные оценки из достоверных источников, выглядит более осторожным и консервативным. С одной стороны, это делает рейтинги IMD менее уязвимыми для критиков, а с другой — эти рейтинги более объективны и детализированы.

---

Страны Евросоюза в последнее время действуют в соответствии с так называемой Лиссабонской стратегией, принятой в 2000 г. В рамках этой стратегии Совет Европы поставил цель: европейская экономика должна к 2010 г. превратиться в наиболее конкурентоспособную и динамичную экономику, основанную на знаниях, которая обеспечит устойчивый экономический рост, рабочие места и социальное согласие. Не случайно лидерами в создании экономического богатства становятся страны, в ВВП которых преобладают «знаниеемкие» виды экономической деятельности.

В 2001 г. ОЭСР исследовала 30 стран и оценила уровень их инвестиций в интеллектуальный капитал. В первой десятке оказались США, Швейцария, Швеция, Ирландия, Нидерланды, Венгрия, Канада, Бельгия, Великобритания, Южная Корея. Основные черты внедряемой в этих странах экономики, основанной на знаниях:

- повышение «знаниеемкости» ВВП;
- рост удельного веса НМА (ноу-хау, информационных систем, патентов и т. п.);
- рост доли нематериальных товаров в международной торговле;
- рост в структуре капитала доли капитала, связанного с расходами на НИОКР;
- рост инвестиций в образование, науку, здравоохранение и окружающую среду.

Стратегия роста, основанная на знании, предусматривает инвестиции не только в сами знания, но и в объекты, которые содержат знания, в людей и институты, деятельность которых направлена на абсорбцию и использование знания<sup>1</sup>.

---



### ИНВЕСТИЦИИ ЗАВИСЯТ ОТ ПРИРОСТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Агентство «Инвестируйте в Швецию» (Invest in Sweden Agency — ISA) стало первым страновым агентством по привлечению иностранных инвестиций, замерившим интеллектуальный капитал для сравнитель-

---

<sup>1</sup> Deutcher E., Kochendorfer-Lucius G. Towards the Global Knowledge // Information Development & Cooperation. — 1999. — № 4.



ного анализа конкурентоспособности разных стран в экономике, основанной на знаниях. По мнению ISA, потоки и направления инвестиций будут все больше определяться потенциалом прироста интеллектуального капитала.

Измеряя конкурентоспособность стран в экономике, основанной на знаниях, ISA использовало следующие показатели:

- инновационность страны (интенсивность продуцирования и коммерциализации инноваций) — общий размер НИОКР и их доля в ВВП; расходы на исследования и их доля в ВВП; количество научно-технических публикаций и др.;
- создание знаний с коммерческим потенциалом — расходы на прикладные НИОКР, их доля в ВВП; количество патентов, зарегистрированных в «триаде патентных семей» (Европа, США, Япония) на 1 млн населения; «коэффициент изобретательности» населения и др.;
- емкость рынка знания и динамика международного обмена знаниями — доля национальных НИОКР, финансируемых из зарубежных источников; доля НИОКР в частном секторе, производимых за границей, но финансируемых из национальных источников; международное сотрудничество в науке и технологиях; количество иностранных студентов в национальных высших образовательных учреждениях;
- инновации и изобретения — доля промышленных предприятий, имеющих инновации (по размерам, отраслям, типам инноваций);
- предпринимательская деятельность — количество создаваемых частных компаний; зарегистрированных предпринимателей; удельный вес малых и средних предприятий по отраслям;
- поддержка инноваций и изобретательства — доля расходов на НИОКР, финансируемых государством, в ВВП; доля предоставленного венчурного финансирования в ВВП;
- качество человеческого капитала — все показатели системы образования; доля ученых в общей численности занятых; показатели миграции высококвалифицированных работников;
- развитость национальной информационной инфраструктуры — показатели развития информационно-компьютерных и телекоммуникационных технологий<sup>1</sup>.

---

Знания сами по себе не трансформируют экономику; одновременно нет и гарантий того, что инвестирование в научные исследования и разработки или иные продукты высшего образования

<sup>1</sup> Полунеев Ю. AGNITIO EST PROSPERITAS: от экономики товара к экономике знания // Зеркало недели. — 2005. — № 19.



принесет положительную отдачу. Многие страны, включая Бразилию, Индию и Россию, вложили значительные средства в формирование научно-технического потенциала, но не получили серьезной экономической отдачи от своих инвестиций. Это объясняется тем, что научно-технические знания приносят наибольшую выгоду в том случае, если используются в рамках национальной инновационной системы. В частности, одним из существенных элементов инновационной системы является развитая система регистрации и защиты прав собственности. О росте количества патентов в мире говорит тот факт, что в период с 1978 по 1996 г. для получения 250-тысячной заявки на патент потребовалось 18 лет, а на удвоение этого количества ушло только четыре года — с 1996 по 2000 г.<sup>1</sup>



### КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ФИНЛЯНДИИ И ИРЛАНДИИ

В 1990-х гг. Финляндия превратилась в страну, которая свое благосостояние строит на развитии информационно-коммуникационных технологий. В соответствии с рейтингом конкурентоспособности ВЭФ Финляндия в 2006 г. вошла в тройку наиболее конкурентоспособных экономик мира (наряду со Швейцарией и Швецией). Более того, по оценке качества образования, которое проводится Международной программой по оценке образовательных достижений учащихся (ПИЗА), Финляндия имеет одни из лучших результатов в мире.

Основная цель исследования ПИЗА — оценка образовательных достижений учащихся 15-летнего возраста. Ключевой вопрос исследования — обладают ли эти учащиеся, получившие общее обязательное образование, знаниями и умениями, необходимыми им для полноценного функционирования в обществе? Исследование направлено не на определение уровня освоения школьных программ, а на оценку способности учащихся применять полученные в школе знания и умения в жизненных ситуациях.

Данное положение дел в Финляндии сложилось благодаря целенаправленной политике диверсификации экономики, приоритетного развития наукоемких отраслей и широкого использования знаний во всех традиционных отраслях. Доля продукции высокотехнологичных отраслей в экспорте увеличилась с 5 % в конце 1980-х гг. до 20 % в начале 2000-х гг. Она имеет один из самых высоких в мире показателей государственных инвестиций в научные исследования и разработки (3,5 % ВВП), который существенно опережает уровень Евросоюза (менее 2 %).

<sup>1</sup> См.: ВОИС. La propriété intellectuelle, moteur de la croissance économique. OMPI. — Genève: OMPI, 2003.



Экономика Финляндии успешно использует потенциал научных исследований и разработок и мощные собственные образовательные возможности. Достижения этой страны показывают, что развитие экономики знаний возможно не только в большой, но относительно небольшой по масштабам стране, более того, трансформация экономики по направлению к экономике знаний возможно в относительно короткие сроки.

Успех стал возможен в основном благодаря либерализации торговли и снятия барьеров для перетока капитала, а также активной роли государства в инновационной и научно-технической политике. В Финляндии действует множество институтов, стимулирующих развитие экономики знаний, которые осуществляют связь между общественным и частным секторами национальной экономики. В частности, численность занятых научными исследованиями в Финляндии достигла 16 человек в расчете на 1 тыс. занятых в экономике. По этому показателю Финляндия опережает такие страны, как США, Швецию, Германию. Немаловажной стала и политика государства в сфере образования, направленная на достижение наивысших в мире показателей качества образования<sup>1</sup>.

В значительной мере основывается на знаниях и экономика Ирландии. С 1990 по 2003 г. ВВП этой страны вырос более чем в 3 раза, с 26 млрд евро до 138 млрд. При этом ВВП на душу населения увеличился за тот же период с 10 400 евро до 35 200 и сегодня составляет 135 % среднеевропейского уровня. За тот же период экспорт увеличился в 4,5 раза; инфляция практически не изменилась (3,4–3,5 %); среднегодовой рост ВВП составил 8 %, в то время как в Евросоюзе он равен 2 %, а в США — немногим более 3 %. Если в начале 1990-х гг. основными отраслями в Ирландии были туризм и сельское хозяйство, то теперь — производство компьютеров, программное обеспечение и фармацевтическая продукция.

Эксперты называют четыре основных источника беспрецедентного рывка Ирландии в сторону экономики, основанной на знаниях. Первый — качественная система образования. 48 % ирландского населения как минимум закончили колледж. Аналогичный показатель существенно ниже даже в таких развитых странах, как США, Великобритания, Франция и Германия. Второй — членство в Евросоюзе и культурная близость к США (в США более 40 млн человек считают себя либо непосредственно выходцами из Ирландии, либо связанными с Ирландией в генетическом смысле). Третий — государственная поддержка иностранных инвестиций в экономику страны и поддержка национальных инвестиций за рубежом. Сегодня почти все основные производители программного обеспечения, вычислительной техники, фармацевтических препаратов, медицинского оборудования

---

<sup>1</sup> См.: Finland as a Knowledge Economy: Elements of Success and Lessons Learned. Overview. Edited by Carl J. Dahlman, Jorma Routti, Pekka Ylä-Anttila. The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank. — Washington, 2005.

и электроники имеют свои филиалы и осуществляют те или иные операции на территории Ирландии. При этом почти одна четверть всех американских прямых иностранных инвестиций в Европе приходится на Ирландию. Четвертый — Ирландия имеет один из наиболее низких налогов на прибыль корпораций (12,5 %). Правительство также финансирует научные исследования и разработки, проводимые на территории Ирландии. В 2006 г. на эти цели было потрачено 635 млн евро, что представляет большую величину для страны с населением в 4 млн человек. Приоритет в научных исследованиях отдается компьютерным наукам, электронике, фармацевтике и разработке нового медицинского оборудования. При этом с помощью научных грантов привлекаются ученые со всего мира, включая Россию<sup>1</sup>.

Сопоставление конкурентоспособности различных стран дает возможность сравнить степень приближения экономик стран к идеальному состоянию экономики, основанной на знаниях. Пока что сопоставление не в пользу России. В рейтинге, опубликованном ВЭФ в 2007 г., Россия занимает 62-е место, опустившись в этом рейтинге за год на девять позиций. Ее ближайшие соседи — Сальвадор, Египет и Ямайка. При этом Россию существенно опережают такие страны, как Чешская Республика (29-е место) и Словения (33-е место). Несколько впереди России Казахстан (56-е место) и Китай (54-е место). На первом месте Швейцария, за ней идут Финляндия и Швеция. США на шестом месте.

Ключевое значение для развития конкурентоспособной экономики имеет развитие малого и среднего предпринимательства, особенно связанного с НИОКР и субподрядами с крупными высокотехнологичными компаниями. Количество малых предприятий в России составляло около 1 млн, а количество занятых на них — около 8 млн человек, что составляет 17 % всех наемных работников. По сравнению с развитыми странами это недопустимо мало, поэтому необходимы соответствующие финансовые инструменты: банковское кредитование малого и среднего бизнеса; создание индустрии венчурного капитала и института частных инвесторов, предоставляющих предпринимателям собственные средства для финансирования начальных этапов бизнеса; развитие фондового рынка.

В воспроизводстве человеческого капитала, который является фактором конкурентоспособности, важную роль играют миграционные процессы. Сложившаяся в России демографическая тенденция делает экономически целесообразным стимулирование замещающей миграции, т. е. миграции, компенсирующей сокращение

<sup>1</sup> *William C. Harris Secrets of the Celtic Tiger: Act Two. Papers of Science Foundation Ireland.* Режим доступа: [www.sfi.ie](http://www.sfi.ie)



численности всего или отдельных групп населения. Без замещающей миграции даже с учетом возможного повышения уровня рождаемости численность населения России сократится к 2025 г. как минимум на 20 млн человек, а в 2050 г. будет составлять около 100 млн. В результате демографического старения доля лиц в возрасте старше 60 лет увеличится с 18 % в 2000 г. до 26 % в 2025 г. Изменение количественного соотношения между поколениями в пользу пожилых людей окажет сильное влияние на состояние рынка труда, систему социального обеспечения и здравоохранения, на экономическое развитие. Приток мигрантов в определенной мере может затормозить процесс демографического старения. При этом целесообразно развивать миграцию носителей высокого уровня образования и профессионализма, за счет чего увеличивать приток знаний и их носителей. Основным ресурсом в области миграции иностранных специалистов в среднесрочной перспективе являются страны СНГ, граждане которых в большинстве своем могут легко социализироваться в российском обществе, разделяют ценности российской культуры и знают русский язык.

Вложения в образование, науку и здравоохранение должны рассматриваться как инвестиции в поддержание и увеличение интеллектуального капитала, которые приведут к созданию стоимости путем генерирования знаний. Немало существует примеров того, как эффективная система образования обеспечивает стране (так же, как и уровень НИОКР) высокие баллы в мировой шкале конкурентоспособности. Из сфер, выживавших ранее благодаря мизерным отчислениям из государственного бюджета, они должны превратиться в России в сферы производства знаний. Не следует также забывать, что интеллектуальный капитал в условиях жесткой конкуренции, как и капитал финансовый, идет туда, где выше «процентные ставки», т. е. выше общий уровень и качество жизни. Для того чтобы удержать интеллектуальный капитал в стране, необходимо значительно повысить финансирование образования и науки и поддерживать их имидж.

### **Выводы**

В современных условиях знание становится доминирующим средством достижения высоких социально-экономических результатов. Традиционные факторы — земля, труд и капитал — в современной экономике действуют только при условии эффективного использования интеллектуального капитала, который становится основным фактором вновь создаваемой стоимости.

Во многих организациях в качестве конкурентного преимущества выступает интеллектуальный капитал организации. Инвестиции



в человеческий капитал, информационные технологии и другие составляющие интеллектуального капитала стали главным и ведущим фактором экономического успеха и конкурентоспособности организаций. В последние годы все чаще конкурентные преимущества обусловлены свойствами персонала, а также эффективно встроенными в бизнес-процессы информационными технологиями.

Если в настоящее время управление знаниями — это та деятельность, которая отличает конкурентоспособные организации от остальных, то в ближайшее время управление знаниями превратится в обязательный элемент бизнеса. Примерно то же произошло с информационными технологиями. Сначала организации, которые активно их применяли, получали конкурентное преимущество, а теперь многие виды бизнеса невозможны без широкого применения информационных технологий.

Конкурентоспособность экономики стран в значительной мере определяется тем, в какой степени эта экономика базируется на знаниях. Факторами конкурентоспособности стран становятся наличие развитого интеллектуального капитала, степень образованности населения, эффективная национальная инновационная система, развитие информационно-коммуникационных технологий.



# УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

ЧАСТЬ II

## ГЛАВА 3

# Теоретические основы управления знаниями





## 3.1. Знания и управление знаниями

- Что такое знание.
- Работник сферы знаний.
- Данные, информация и знания.
- Управление знаниями.

Где мудрость, которую мы потеряли в знанье?  
Где знанье, которое мы потеряли в сведеньях?

*Т. С. Элиот. Камень*

### Что такое знание

Первыми попытались определить, что такое знание, философы. В работах Сократа, Аристотеля, Ф. Бекона, Э. Канта, Г. Гегеля содержатся свидетельства того, что общественная сила накапливается через знания. Одним из первых мыслителей, инициирующих создание концепции знаний, был Платон. Знание, по Платону, характеризуется наличием доказательства, истинностью и субъективной уверенностью.

Краткий Оксфордский словарь дает такое определение: знания — это осведомленность о чем-либо, приобретенная из опыта.

Как можно доказать то или иное утверждение? Можно сослаться на авторитет, можно его подтвердить фактами, можно построить математическую модель. В ряде случаев способ доказательства истинности знаний является неотъемлемой частью научной теории.



**В современном понимании знание — это проверенный практикой результат познания действительности, его верное отражение в мышлении человека.**

Знания как продукт деятельности возникают не только в недрах исследовательских подразделений или в рамках специальных учреждений, в том числе научно-исследовательских институтов и лабораторий. Знаниями являются также подходы, идеи



по поводу того, как организовать производство, какой сделать продукт, каким образом наладить его продажу и пр. Знания такого рода возникают в результате практики людей в рамках той или иной организации.

*Знания производятся наряду с другими благами, в отдельных случаях могут быть предметом купли-продажи.* Они могут быть таковыми как самостоятельно, так и будучи присоединенными или имплантированными в тот или иной материальный продукт или услугу.

*Знания становятся не только предметом потребления, но и средством тезаврации<sup>1</sup>* (люди инвестируют в собственные знания, повышая свою способность зарабатывать деньги, тем самым осуществляя накопление собственного богатства). Знания не только предмет трансакций (могут быть предметом купли-продажи), но и средство трансакций (необходимы специфические знания относительно того, как составить грамотный контракт, как минимизировать риск при инвестициях, и пр.).



**Знания выступают как продукт деятельности, предмет конечного потребления, производственный ресурс, средство трансакций, средство тезаврации, а также средство консолидации общества и воспроизводства общественных институтов<sup>2</sup>.**

В контексте управления знаниями понятие «знания» употребляется в более широком смысле, чем в обыденной речи. Традиционно под знаниями понимают то, что знает конкретный человек.



**В экономике, основанной на знаниях, под термином «знания» понимается не только массив информации, которым обладают конкретные люди, но и часть продукта или услуги.**

В современной экономике стираются грани между продуктом и услугой, а также между услугой и передачей знания, так что подчас трудно точно определить, где продукт, а где услуга. Так, известна

<sup>1</sup> Тезаврация (от греч. *Thesaurus* — сокровище) — процесс накопления ценностей.

<sup>2</sup> Подробнее о свойствах знания см.: Макаров В., Клейнер Г. Микроэкономика знаний. — М.: Экономика, 2007. — С. 22–35.



дискуссия по поводу того, что продает компания Microsoft, — продукт или услугу? На вопросы, подобные этому, ответить невозможно. Именно поэтому уже с 1993 г. в ежегодных рейтингах наиболее крупных компаний журнал *Fortune* перестал различать фирмы — производители услуг и фирмы — производители продуктов.

То же происходит со знаниями. Они перестают быть относительно самостоятельным объектом экономического управления, который традиционно ограничивался в основном сферой НИОКР. Сегодня знания проникают во все сферы и стадии экономического процесса, их уже сложно отделить от продукта или услуги.

Компонент знаний имеется в каждом продукте и услуге. Он проявляется в том, что в каждом продукте сконцентрированы усилия, связанные не только непосредственно с производством, но и с созданием первого образца товара, а также с маркетингом и сбытом. Мы не смогли бы купить товар без вложенных усилий производителя или продавца в маркетинг, развитие своей сбытовой сети. При этом на стадии маркетинга и сбыта в товар вкладываются специфические знания об особенностях спроса, о рыночных нишах, о том, где и в каких формах проявляется спрос на товар. В ряде товаров сконцентрированы усилия по разработке товара, в том числе усилия по его созданию, включая дизайн продукта или услуги. Многие виды товаров не могут производиться без того, чтобы в процессе производства не применялись информационные системы, а также специфические управленческие решения типа контроля качества. Все они представляют собой специфическое знание, которое в свернутом виде присутствует в товаре и придает ему свойство наукоемкого товара.

Компонент знаний присутствует в различных товарах: и в модном галстуке (знание о бренде), и в напитке «Coca-Cola» (бренд и рецептура изготовления), и в военном самолете (знания о технологических и технических решениях), и в автомобиле (знания о бренде и о технологических и технических решениях), и в консалтинговых услугах (накопленные знания о предыдущих консультациях схожих клиентов), и в услугах ресторана (знания о технологиях приготовления блюд и знания о предпочтениях клиентов).



#### ЗНАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ

Компания Хегох в последние годы позиционирует себя не как производитель копировальных аппаратов, а как компания по обработке документов. Компания «ЗМ» вообще называет себя компаний по производству знаний. Компания IBM производит не просто вычислительную технику, а комплексы для выработки решений в промышленности. Компания Steelcase, которая производит конторское оборудование, утверждает, что



она продает знания. Что добавляет стоимость в деятельности всех этих компаний? Это в основном решения, базирующиеся на знаниях: технические и технологические ноу-хау, дизайн продукта, маркетинговые исследования, выявление истинных нужд клиентов. Именно знания дают устойчивое конкурентное преимущество этим компаниям.

Примерно то же относится и к российской фабрике «Русский шоколад»: знания здесь присутствуют в двух видах. Во-первых, это современные знания о новейших технологиях производства шоколада, которые обеспечивают высокое качество выпускаемой продукции. Но это не самое главное. Центральным моментом в развитии фабрики и в обеспечении конкурентоспособности стали знания о том, где, как и под какие условия можно получить кредиты, в какое время и в соответствии с какими этапами осуществить перевод производства из Москвы в Иваново, как и с помощью каких приемов осуществить диверсификацию производства и пр. Не менее важным становится знание о маркетинговых особенностях рынка, возможностях продвинуть продукцию на рынок с целью увеличить долю рынка и т. д. Другими словами, в «Русском шоколаде» (как, впрочем, и во многих других организациях) главными становятся знания, используемые менеджментом в целях развития.

---

### Работник сферы знаний

П. Друкер в своих последних работах отмечает, что возникает *новая разновидность трудовой активности — работник в сфере знаний, или интеллектуальный работник*. Новый работник отличается от работника индустриальной эпохи, который действовал по принципам тейлоризма. Эти принципы сводились к следующему:

- проанализировать задание;
- записать все движения, проанализировать усилия и время, затраченное на каждое движение;
- исключить лишние движения, соединить рациональным образом оставшиеся так, чтобы минимизировать время выполнения задания и усилия работника, попутно рационализировать инструменты и орудия труда;
- сформировать описание необходимых действий и довести его до каждого работника.

Принципы Ф. Тейлора доказали свою высокую эффективность применительно к ручному труду в промышленности и строительстве. Они до сих пор дают прекрасный результат в развивающихся странах и в некоторых видах деятельности, где применяется преимущественно ручной труд. В то же время к тем видам труда, в которых преобладают не физические, а умственные усилия, эти принципы уже неприменимы в их традиционной форме. Работник в сфере знаний действует в соответствии со следующими принципами:

- ответственность за эффективность перекладывается на плечи самого работника;



- неотъемлемой частью задания работника, действующего в знаниеемком производстве, становятся инновации;
- работа (задание) включает в себя собственное обучение и обучение других;
- результат измеряется не столько количественными, сколько качественными показателями;
- работник в знаниеемком производстве — это не столько затраты, сколько активы.

40 % компаний, входящих в список *Fortune 1000*, имеют в своем составе специального сотрудника — Chief Knowledge Officer (СКО — главный управляющий знаниями), ответственного за создание инфраструктуры для управления знаниями и развитие культуры совместного использования знаний. От претендента на подобную должность с примерным годовым окладом 150 тыс. долл. требуются следующие качества:

- способность грамотно работать с вышестоящими коллегами и влиять на их поведение (правильно вести переговоры, уметь убеждать и т. д.);
- умение создавать рабочие группы и разрабатывать мотивационные схемы;
- обладать коммуникационными способностями;
- понимать информационный контекст и связанные с ним темы для обсуждений;
- профессионально владеть информационными технологиями;
- обладать навыками в области управления персоналом;
- разбираться в бизнес-процессах.

Главная задача топ-менеджеров в сфере знаний — вычленять, систематизировать и тиражировать интеллектуальный капитал внутри вверенной им организации. Для этого, например, в организации под их руководством воспитывается группа носителей знаний (экспертов), которые по определенным методикам обучают новых сотрудников, существенно ускоряя освоение основ предметной области и новых способов работы. Кроме того, правильно систематизированные корпоративные знания позволяют сформировать общее видение тактических и стратегических задач организации, стимулировать развитие, а также разработать (а в дальнейшем и корректировать) корпоративную идеологию.

### **Данные, информация и знания**

То, что данные, информация и знания — это разные вещи, руководители начинают осознавать после того, как в организации потрачены значительные средства для создания базы данных или информационной системы, или просто эти средства потрачены на компьютеризацию, причем без соответствующего эффекта.



**Данные — это совокупность различных объективных фактов.**

В корпорациях это, например, структурированные записи о транзакциях (в частности, данные обо всех продажах: сколько, когда и кто купил, сколько и когда заплатил и пр.). Эти данные не говорят о том, почему покупатель пришел именно сюда и придет ли он еще раз.



**Информация — это иерархическая совокупность данных о тех или иных аспектах реального мира.**

Информация — это поток сообщений, из которого создается знание. Это своего рода послание, обычно в форме документа, или в видео- или аудиоформе.

Информация имеет получателя и отправителя. Она информирует, т. е. «придает форму» получателю путем изменения его оценок или поведения. Именно получатель оценивает, информирует ли его сообщение или оно представляет собой информационный шум.

Информация в организациях распространяется по сетям. Можно различать жесткие и мягкие сети. Жесткая составляющая — это кабели, почтовые службы, компьютеры, адреса, в том числе электронные. Мягкая составляющая — процедуры распространения информации, включая такие, как совещания, тренинги, собрания.

Данные превращаются в информацию следующими путями:

- контекстуализация — мы знаем, для чего эти данные нужны;
- категоризация — мы разбиваем данные на типы и компоненты;
- подсчет — мы обрабатываем данные математически;
- коррекция — мы исправляем ошибки и ликвидируем пропуски;
- сжатие — мы сжимаем, концентрируем, агрегируем данные<sup>1</sup>.

Знания — понятие более глубокое и широкое, чем просто данные или информация. Обычно мы говорим о знающем человеке, подразумевая не только обладание информацией, но и мудрость, опыт, образование, способность проникать в суть предмета. Мы не относим

<sup>1</sup> См.: Экономика, основанная на знаниях. — М.: РАГС, 2006. — С. 52.



понятие «знание» к документу, книге или базе данных, даже если они есть продукт труда знающего человека или группы знающих людей.

Знания, как правило, содержат общие сведения относительно структур, процессов и явлений. В то же время знания не только располагаются на более высокой ступени обобщения, чем данные. Знания играют роль структур, обеспечивающих организацию данных. Так, сведения о персонале организации — всего лишь данные. Но модель представления сведений о каждом работнике, которая включает в себя его идентификационный номер, данные паспорта, данные об образовании, карьерный рост в организации и пр., — это определенные знания. Они позволяют структурировать данные о работниках и в результате обработки этих данных получать новые знания о составе работающих и тенденциях развития человеческого капитала в организации.

Каждая организация в ходе своей деятельности осуществляет сбор данных, их структуризацию и генерирование нового знания. Чаще всего это знание касается технологий материального производства, а также технологии работы с клиентами и технологии взаимодействия друг с другом, если речь идет об организации, обслуживающей клиентов. Это может быть знание об окружающей среде организации — демографических, макроэкономических, социальных, макроэкономических, технологических и конъюнктурных трендах.



#### КНИГА ИНЖЕНЕРНЫХ ЗНАНИЙ

У компании Chrysler имеется собрание компьютерных файлов — книги инженерных знаний, представляющие собой исчерпывающие данные и информацию о создании автомобилей этой компании, которыми может пользоваться каждый разработчик новых автомобилей. Когда управляющий получил данные о проведенных крэш-тестах, он отказался их поместить в файлы без соответствующей обработки. Управляющий предложил ответить на следующие вопросы:

- почему эти тесты проводились?
- каковы результаты по сравнению другими аналогичными тестами компании других лет и конкурентов?
- какие выводы дали тесты для конструкции автомобиля и его основных узлов?

Аналогичные вопросы трансформируют информацию в знания, более того, ответы на эти вопросы добавляют информации ценность, или, иначе, стоимость. Однако встречаются противоположные примеры, когда путем добавления ненужной, пустой информации исходная информация теряет в своей цене. Происходит потеря стоимости за счет размывания нужной информации в потоке информационного шума.



Знание существует в сознании тех, кто знает. В организациях оно фиксируется не только в документах, но и в процессах, процедурах, нормах, практике. Точно так же, как информация возникает из данных, так и знания возникают из информации путем:

- сравнения, определения области применения (как и когда мы можем применить информацию об этом явлении к другому, аналогичному);
- установления связей (как эта информация соотносится с другой);
- оценки (как можно оценить информацию и как ее оценивают другие);
- определения области применения (какое применение имеет информация к тем или иным решениям или действиям).

О разнице между знаниями и информацией К. Вииг, автор термина «управление знаниями», пишет так: «Знания состоят из истин и представлений, точек зрения и концепций, суждений и предположений, методологий и ноу-хау... Мы последовательно применяем знания для интерпретации имеющейся информации по отдельной ситуации и для принятия решения о том, как к ней подходить»<sup>1</sup>.

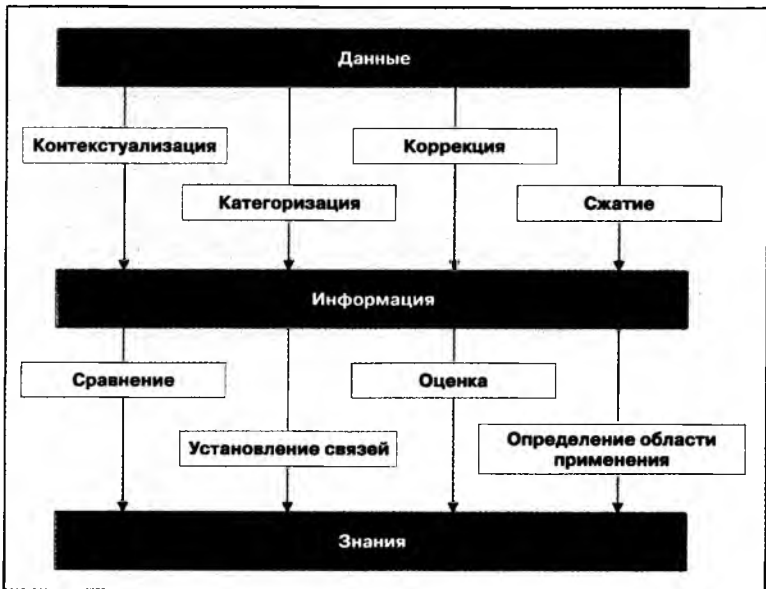


Рис. 3.1. Соотношение понятий «знания», «информация» и «данные»

<sup>1</sup> Цит. по: Мильнер Б. З. Управление знаниями в современной экономике (научный доклад). – М.: Институт экономики РАН, 2008. – С.77.





На рисунке 3.1 представлены соотношение понятий «знания», «информация» и «данные», а также процессы, сопровождающие превращение данных в информацию, а информации — в знания.



**Знание** — это комбинация опыта, ценностей, контекстной информации, экспертных оценок, которая задает общие рамки для оценки и инкорпорирования нового опыта и информации.

### Управление знаниями



**Управление знаниями в организации** — это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации, знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять. Это процесс, в ходе которого организация генерирует знания, накапливает их и использует в интересах получения конкурентных преимуществ.

Управление знаниями включает в себя следующие компоненты:

- стимулирование прироста знаний;
- отбор и аккумулирование значимых сведений из внешних по отношению к данной организации источников;
- сохранение, классификацию, трансформацию, обеспечение доступности знаний;
- распространение и обмен знаний, в том числе в рамках организации;
- использование знаний в деловых процессах, в том числе при принятии решений;
- воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении;
- оценку знаний, измерение и использование НМА организации;
- защиту знаний.



**Управление знаниями** — это комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использования новых информационных технологий в управлении организациями.



Управление знаниями — не автономная, не самостоятельная активность, а неотъемлемая часть менеджмента любой организации.

Такое управление есть модель, объединяющая действия, связанные с формированием знаний, их кодификацией, распространением и использованием, а также развитием инноваций и обучением. Управление знаниями можно определить как искусство создавать стоимость из НМА организации, как целенаправленный процесс конвертации знаний в стоимость. Управление знаниями приводит к изменениям в образе мысли многих менеджеров, к отходу от многих устаревших, ортодоксальных подходов. Главная цель управления знаниями — создать новые и более мощные конкурентные преимущества.

Иногда в отечественной и чаще в переводной литературе встречается термин «менеджмент знаний». В настоящем издании оба термина («управление знаниями» и «менеджмент знаний») используются как синонимы.



#### УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ПО МНЕНИЮ М. ГАБО

Весьма показательны интервью, которое дал в газете «Коммерсантъ» М. Габо — президент и основатель компании Columbus IT Partner (международного поставщика управленческих решений с представительствами в 30 странах и более 1 тыс. сотрудников; компания основана в 1989 г. в Дании). В интервью отражены многие важные проблемы управления знаниями. В ответ на вопрос: «Нужна ли современным компаниям система управления знаниями?» — Габо отмечает, что большинство компаний, если они, конечно, хотят стать большими международными фирмами, обычно проходят через три этапа развития. На первом они привлекают энергичных, опытных и знающих людей. Те тащат бизнес, пока компания не повзрослеет и уровень знаний внутри нее не выровняется. Второй этап наступает сразу, как только компания решает расширить свой бизнес, хотя бы в соседний город. Очевидно, что у компании, имеющей более одного офиса, должна быть не только определенная корпоративная культура, но и единая база знаний, которой могут пользоваться все сотрудники. «Я не раз был свидетелем того, — говорит Габо, — как компании не смогли превратить опыт своих сотрудников в корпоративные знания и по этой причине потерпели фиаско». Привлечь лучших работников не проблема — для этого нужны только деньги. Но для превращения их опыта и знаний в корпоративный капитал нужны определенные инструменты, атмосфера и культура. На третьем этапе компания выходит на международный рынок, и здесь добавляются новые элементы. Прежде чем стать глобальной, компания должна научиться делиться знаниями с партнерами, чтобы они помогли наладить совместный бизнес.

Особый интерес представляет опыт компании Columbus IT Partner по аккумуляции внутрикорпоративного знания. В рамках компании



функционирует информационная система, позволяющая накапливать и использовать опыт, приобретенный в процессе деятельности компании. Вот что говорит об этой системе М. Габо: «Вы заходите в нашу систему и видите, кто, откуда и когда занимался проблемой, которая не дает вам сейчас покоя. Вполне вероятно, что кто-то в Англии, Южной Африке или России уже думал над нею и нашел хорошее решение. Вы связываетесь с этим человеком и получаете это решение, экономя силы и средства. У нас уже сменилось несколько поколений таких систем, и сейчас там можно найти примеры на все, ну, почти все случаи жизни. Кое-какая информация, конечно, уже устарела, но консультанты, которым нужно решить проблему “сегодня до полуночи”, находят ее полезной. Лучший источник информации трудно найти. Когда эта система только вводилась, а внедрялась она “сверху”, по инициативе руководства, мы столкнулись с вполне предсказуемым противодействием. Каждый талантливый человек, наверное, думает, что, скрыв от коллег свои знания и продемонстрировав начальству свою незаменимость, он сможет выторговать себе зарплату побольше. Понятно, что надо создавать такую атмосферу в компании, чтобы люди сами с радостью делились своими знаниями. Сегодня многие из них уже поняли, что в утаивании знаний нет никакого смысла, поскольку они быстро устаревают. Мы не заставляем людей использовать эту систему, за нас это делает внутренняя конкуренция: чем больше ты выполнил проектов, чем больше внес ценной информации в корпоративную копилку, тем больше тебя ценит начальство. Мы стараемся, чтобы люди понимали, что пользу от этой системы получают все. Хотя аккумуляция знаний всегда требует дополнительного времени. Скажем, человек отработал 7 ч на проекте, и еще полчаса ему надо потратить, чтобы задокументировать все, что было сделано».

Как правило, управляющие компаниями считают, что центральным моментом во внедрении аналогичных систем являются компьютеры и соответствующее программное обеспечение. Тот же М. Габо развеивает эти иллюзии. Он утверждает, что «основные расходы связаны с тем временем, которое тратится на пополнение базы знаний. Гораздо важнее для нас другое: без этой нашей системы мы не смогли бы стать глобальной компанией, продающей продукты по всему миру и гарантирующей клиентам качество услуг. Мы же собираем огромные массивы данных о том, как, с какими затратами и в какие сроки был выполнен тот или иной проект. Мы не только можем сразу сказать клиенту, какие ресурсы потребуются для реализации его проекта, но и показать ему весь накопленный нами опыт. Можно считать, что система управления знаниями полностью изменила лицо нашего бизнеса». Этот пример показывает, что в некоторых видах бизнеса и прежде всего в консалтинге управление знаниями становится основным стратегическим ресурсом развития<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Коммерсантъ. — 2001. — 25 мая.



Управление знаниями обеспечивает интегрированный подход к использованию новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий, стимулирует инновационную активность и творчество людей. Процесс управления знаниями воздействует на кругооборот знаний в организации (рис. 3.2): знания генерируются или поступают извне, затем сортируются, кодифицируются. В кодифицированной форме они могут храниться. В любой организации целесообразно также осуществлять охрану знаний. В дальнейшем происходит использование знаний, а потом осуществляется обратная связь, устанавливаются новые потребности в новых знаниях. После этого весь цикл повторяется, независимо от специфики организации.



Рис. 3.2. Кругооборот знаний в организации

Управление знаниями — это работа с каждым видом интеллектуального капитала и в то же время со всеми его видами, обеспечивающая необходимую комбинацию человеческого, организационного и потребительского капитала. Система управления знаниями в организации не даст эффекта, если корпоративная культура не поощряет сотрудников к обмену идеями и опытом. Процесс внедрения системы управления знаниями предполагает изменение организационной культуры организации. Корпоративные лидеры должны показать, что открыты для общения с сотрудниками, и ввести в организации систему вознаграждений за передачу знаний.



Точно так же, как управление — это одновременно и деятельность людей, и наука, изучающая эту деятельность, управление знаниями — это и непосредственно деятельность людей, и наука, изучающая эту деятельность. Управление знаниями — многогранная и многоаспектная деятельность, которая может рассматриваться с точки зрения экономики, психологии, социологии, а также бизнеса, образования и информационных технологий.

Управление знаниями как наука — интегральная дисциплина, включающая в себя элементы стратегического управления, управления персоналом, маркетинга, организационного развития, экономики, информатики, теории создания информационных систем, образования команд, инновационного менеджмента и пр. Управление знаниями рассматривает не только отдельные элементы этих сформировавшихся дисциплин, но и их взаимодействие.



#### ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ КАК НАУКИ

Управление знаниями — достаточно молодая концепция. Одна из первых книг по менеджменту знаний опубликована в 1987 г., тогда же состоялась первая научная конференция, посвященная этому вопросу. В 1991 г. страховая компания Skandia учредила пост директора по управлению знаниями. В том же году такие авторитетные издания, как *Fortune* и *Harvard Business Review*, опубликовали первые статьи, посвященные менеджменту знаний.

В 1994 г. на Западе крупные консалтинговые фирмы предложили для своих клиентов услуги и семинары в сфере менеджмента знаний. Стало выходить множество периодических изданий, специально посвященных этому направлению. В ряде компаний появились соответствующие должности директоров. Первая кафедра по управлению знаниями основана в 1997 г. С того же года издается научный журнал «Менеджмент знаний». Эта тематика «прописывается» во всех научных изданиях по теории и практике менеджмента. В разных странах разворачивается активная деятельность обществ, ассоциаций, институтов по проблемам управления знаниями, издаются журналы, обобщается накопленный опыт. Проводятся исследования и в российских научных центрах. С каждым днем появляется все больше информации о разрабатываемых и реализуемых программах формирования и практического использования систем управления знаниями в корпоративном управлении. В Государственном университете управления создана первая российская кафедра управления знаниями под руководством профессора Б. З. Мильнера.

Системы управления знаниями в крупных организациях сегодня считаются одним из главных инструментов в борьбе с конкурентами. Согласно оценкам Gartner Group, в 2005 г. американские компании на построение таких систем потратили около 8 млрд долл. Наибольшую



пользу управление знаниями способно принести в таких областях, как планирование, обслуживание клиентов, обучение персонала и сотрудничество в рамках проектов.

В России дальше других в создании систем управления знаниями продвинулись государственные структуры, которым приходится работать с большим объемом информации: ФАС России, ФСБ России, ФСО России, МВД России, Банк России, МЧС России и Минтранс России. В аналогичном направлении движутся такие крупные российские корпорации, как «Газпром» и «ЛУКОЙЛ». То, что они делают, можно назвать развитой системой документооборота с базами данных по прецедентам, исследованиям, тематическим подшивкам. Аккумуляцией идей и опыта сотрудников начинают заниматься и менее крупные организации.

Таким образом, сегодня управление знаниями хотя и молодая, но уже сформировавшаяся научная дисциплина и область управленческой практики.

---

В современных условиях открылись новые возможности для эффективного управления знаниями в связи с развитием информационных технологий, созданием баз данных, появлением Интернета и Интранета. В то же время управление знаниями не тождественно применению новых информационных технологий в управлении.

Одна из основных опасностей при реализации того или иного проекта в рамках управления знаниями — излишне технократический подход. Главное — не расширять информационную базу, а делать ее всеобщей, культивировать свободный доступ к ней и командный подход к работе над общими знаниями. Часто компании терпят поражение в сфере управления знаниями, безуспешно пытаются осуществить тот или иной проект, в силу того, что не разделяли понятия «информация» и «знания». Управление знаниями не тождественно информационному менеджменту, так как в дополнение к организации информационных потоков менеджмент знаний фильтрует, синтезирует, суммирует информацию, развивает персонал с целью более эффективно использовать информацию и уже имеющиеся знания для создания добавленной стоимости.

---



### КАТАЛОГ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Отдельные элементы управления знаниями могут существовать и развиваться вне пределов традиционных информационных систем, построенных на основе современной вычислительной техники.



Примером успешного использования менеджмента знаний может служить каталог маркетинговых решений в фирме «ССТР», занимающейся оптовой торговлей сантехническими изделиями. Каталог представляет собой формализованный и нормативно закрепленный опыт менеджеров фирмы. Формализация позволяет каждому новому сотруднику, а также опытному работнику в общении с клиентами опираться на выработанные за все время существования фирмы решения. Каталог — это хранилище корпоративных знаний, которые были накоплены за предыдущие годы. Одновременно он представляет собой инструмент принятия управленческих решений для торговых менеджеров фирмы. В каталоге на основе таблицы с учетом воздействия внешних, внутренних факторов рынка и фирмы представлены варианты маркетинговых решений.

Каталог маркетинговых решений является открытым, так как постоянно вбирает в себя опыт, извлеченный из научных источников и реальной торговой деятельности фирмы. Полезность каталога проявляется прежде всего в том, что, помимо самого маркетингового решения, показываются этапы его принятия и необходимая для этого информация. Занесение в каталог новых маркетинговых решений материально стимулирует сотрудников фирмы и влияет на результаты их аттестации.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы «ССТР» применяется еще один инструмент, представляющий собой институционализированное корпоративное знание. Это так называемый калькулятор менеджера. Разработан специальный математический инструмент в помощь менеджеру для оперативного принятия решения по уровню скидки, предоставляемой клиенту, по определенной позиции товара. Величина скидки постоянно соотносится с объемом продаваемого товара с целью увеличения или сохранения размера валового дохода.

---

Для успешного управления знаниями необходимы, во-первых, технологическая инфраструктура, позволяющая с помощью коммуникаций эффективно переносить и распространять знания; во-вторых, высокая организационная культура, способствующая переносу знаний от одного работника и подразделения к другим; в-третьих, непрерывное и квалифицированное обучение персонала:

Управление знаниями для каждой организации дает возможность:

- быстрее отвечать на требования клиентов с помощью более эффективных инновационных решений и препятствовать тому, чтобы клиенты искали эти решения у конкурентов;
- быстрее воплощать инновации в продукты с тем, чтобы поставить их клиентам;
- использовать интеллектуальные активы партнеров, осуществляя совместную техническую, функциональную, отраслевую экспертизу;



- ускорять обучение и передачу навыков среди персонала;
- экономить ресурсы за счет повторного использования однажды найденных решений.

Управление знаниями с точки зрения факторов и результатов представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Факторы и результаты управления знаниями

Управление знаниями в предпринимательских структурах становится важным фактором формирования их управленческого потенциала. Важно стремиться к формированию такого подхода к управлению знаниями, который соотносит, уравнивает и интегрирует организационные, человеческие и технологические компоненты знаний.

Управление знаниями — не новая парадигма, а вновь осмысленные известные технологии управления, применяемые по-новому в современных условиях. В любой период истории происходило накопление ценного опыта, профессиональных знаний, которые надо было систематизировать и каким-либо образом использовать. Современная форма управления знаниями поистине революционна в одном — в своем масштабном проникновении во все аспекты практического менеджмента.



**Управление знаниями становится ведущим направлением стратегического менеджмента, который обращает внимание на ресурсы, ставшие сегодня главными и в то же время не всегда эффективно используемыми.**





## **Выводы**

Знания отличаются от данных и информации. Данные — это совокупность различных объективных фактов; информация — иерархическая совокупность данных о тех или иных аспектах реального мира; знания — это комбинация опыта, ценностей, контекстной информации, экспертных оценок, которая задает общие рамки для оценки и инкорпорирования нового опыта и информации.

Знания выступают как продукт деятельности, как предмет конечного потребления, производственный ресурс, средство транзакций и как средство тезаврации.

Традиционно под знаниями понимают то, что знает конкретный человек. В экономике, основанной на знаниях, под термином «знания» понимается не только массив информации, которым обладают конкретные люди, но и часть продукта или услуги.

Управление знаниями — это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации, знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять. Это процесс, в ходе которого организация генерирует знания, накапливает их и использует в интересах получения конкурентных преимуществ. Ключевой момент в управлении знаниями — создание связей между людьми, знающими необходимые рецепты и обладающими необходимыми компетенциями и опытом.



## 3.2. Виды знаний

- Виды знаний в организациях.
- Явное и неявное знание.
- Организационное знание.

---

Верь тому, что ты знаешь, сосредоточься, и ты откроешь для себя способ летать.

*Р. Бах*

### Виды знаний в организациях

Знания, которые используются в организациях, бывают специальными и общими. К специальному знанию относятся ноу-хау, результаты исследований рынка продукции, особая корпоративная культура, специфические методы управления, оригинальные способы мотивации персонала и пр. Специальное знание является наиболее вероятным источником конкурентного преимущества организации, поскольку формирует ее отличительные способности. К общему знанию, которым обладают аналогичные организации в отрасли, относятся знания о способах производства продукции, о базовых отраслевых технологиях. К общему относится также то знание, которое разделяют все организации (универсальные принципы, знания о фундаментальных законах и пр.). Общее знание необходимо любому бизнесу, но сложно создать конкурентное преимущество на базе этого знания.

В зависимости от области знаний можно выделить технологические знания (о технологиях создания продукта), маркетинговые знания (о группах потребителей, ценовой политике, способах продвижения товара и пр.), макроэкономические знания (о тенденциях изменения курса валют, внешнеэкономических тенденциях, перспективах увеличения внутреннего спроса и пр.).

С точки зрения носителей знания существуют индивидуальные и групповые знания. То, что знает отдельный человек, является его индивидуальным знанием. Традиционные представления исходят из того, что знания — это прерогатива отдельных людей, при этом группа — лишь простая сумма членов этой группы, а групповое знание — сумма их знаний.

Существует другая, современная точка зрения, в соответствии с которой группа людей формирует новую сущность со своей уникальной спецификой. В рамках этого представления можно говорить о групповом поведении и о групповом знании.



Новое представление часто используется в рамках науки об управлении знаниями. *Таким образом, знание может быть не только у отдельного человека, но и у группы людей. Тогда говорят: что-то знает организация, что-то — группа, бригада и т. д.*

Б. Гейтс в книге «Бизнес со скоростью мысли» пишет о необходимости повышения интеллектуального потенциала организации, или корпоративного коэффициента интеллекта (Intelligent Quotient — IQ). При этом он имеет в виду не только количество умных сотрудников, но и накопление знаний в компании и свободное распространение информации, которое позволяет сотрудникам пользоваться идеями друг друга. Конечная цель создания высокого корпоративного IQ состоит в том, чтобы группа могла вырабатывать идеи и воплощать их в жизнь столь же эффективно, как это мог бы делать один человек, сконцентрировавший свои силы на решении задачи. «Когда же набирается критическая масса людей с высоким IQ, работающих рука об руку друг с другом, потенциал компании взлетает просто до небес. Эта взаимная стимуляция порождает множество новых идей и способствует выходу менее опытных работников на самые высокие уровни квалификации. Компания в целом начинает работать лучше»<sup>1</sup>.



#### ЧТО ТАКОЕ IQ?

Понятие «коэффициент интеллекта» ввел немецкий психолог В. Штерн в 1914 г. С помощью IQ оцениваются способности решать стандартные задачи на сообразительность за фиксированное время. Норма IQ равна 100. Отклонения на 16 пунктов в обе стороны считаются нормой. Те, кто набирают больше 135, считаются гениями. У президента США Дж. Буш-младшего, например, 91 пункт, а вот его предшественник Б. Клинтон набирал 182. IQ А. Эйнштейна составлял 200 пунктов. Самой «умной» пока считается американка М. Вос Савант из штата Миссури. Еще в 10-летнем возрасте ее коэффициент интеллекта равнялся 228 пунктам. Тот факт, что обладательница максимального IQ больше ничем выдающимся не известна, свидетельствует о том, что сами по себе результаты тестирования на IQ несут относительный характер и не могут быть абсолютным критерием при оценке интеллектуальных способностей людей.

Знания различаются также по своему предмету. Можно предложить следующую классификацию знаний, формирующихся в рамках организации в зависимости от области применения<sup>2</sup> (табл. 3.1).

<sup>1</sup> Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. — М., 2001. — С. 246–271.

<sup>2</sup> Quinn J. B. and oth. Innovation Explosion. Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategy. — L., 1997.



Знания лишь с определенной долей условности являются относительно самостоятельными видами. Они всегда существуют совместно, дополняют друг друга и не могут друг без друга существовать.

**Таблица 3.1.** Виды знаний с точки зрения содержания и области применения

| Вид                   | Содержание   | Область применения  |
|-----------------------|--|---|
| Знаю что              | Когнитивное знание, знание фактов, необходимых для выполнения той или иной работы  | Эти знания нужны во многих ситуациях, но не всегда критичны (можно знать правила игры в футбол, но не играть)   |
| Знаю кто              | Когнитивное знание, знания об отношениях, контактах, о том, кто обладает необходимыми умениями и возможностями, а также знаниями             | Эти знания особенно важны в процессе сетевых взаимодействий   |
| Знаю как              | Продвинутое умение, знания о процессах, процедурах, методиках, инструментах, технологиях, которые используются в организациях                | Эти знания позволяют выполнить задание, однако можно выполнить задание, но не иметь представления о процессе в целом  |
| Знаю где              | Знания о том, где можно найти необходимую информацию, а также с помощью каких поисковых средств можно это сделать                            | Применяются при работе с современными средствами поиска и обработки информации  |
| Знаю почему           | Системное понимание, знания о контексте деятельности отдельных работников и организации в целом знания о перспективах, факторах деятельности | Эти знания важны при реализации стратегических планов развития. Они позволяют установить зависимость между элементами и их влиянием на процессы, помогают установить, в какой момент наиболее целесообразно осуществлять те или иные действия или прекратить активность |
| Чувствую как и почему | Синтез и тренированная интуиция, знания, которые позволяют соединить два или более аспекта для получения нового эффекта                      | Эти знания генерируют и реализуют инновации, а также координируют работу в организации, направляя ее в русло высокой эффективности  |

Знания сами по себе не могут решить всех проблем эффективного функционирования организации. Так, в организации может присутствовать достаточно продвинутое понимание деятельности отдельных работников и организации, знания о перспективах, факторах деятельности («знаю почему»). В то же время без соответствующей мотивации персонала трудно рассчитывать на высокий результат деятельности такой организации.

Построение нового знания — комплексный, интерактивный и нелинейный процесс. Профессиональные менеджеры должны действовать на всех пяти уровнях создания нового знания: когнитивном, продви-



нотом, системной интеграции, креативном и интуитивном — и соответственно управлять с помощью тренингов, стимулирования, формирования соответствующих оргструктур и контроля результатов.

Таким образом, *знания различаются по степени их общности (специальные, общие), по областям (маркетинговые, технологические, коммуникационные, макроэкономические и др.), по носителям (индивидуальные и групповые), по предмету (знаю как; знаю почему; знаю что; знаю кто; знаю где; знаю когда), а также по иным характеристикам.*

Первые три признака могут пересекаться. Так, можно выделить специальные индивидуальные маркетинговые знания. Это то, что знает отдельный человек относительно конкретных маркетинговых приемов, осуществляемых в организации. Наряду с ними существуют специальные групповые маркетинговые знания. Это то, что знает и умеет группа людей, например отдел маркетинга относительно конкретных маркетинговых приемов, осуществляемых в организации. Можно также выделить общие индивидуальные маркетинговые знания, общие групповые маркетинговые знания.

Существуют научные знания. Они могут быть «упакованы» в голове ученого, изложены в научном трактате в кодифицированной форме. Существуют прикладные знания, например специальные знания мастера, который не только знает, как сделать тот или иной сложный продукт, но и умеет осуществить все необходимые операции. В этом случае знания находятся в голове и руках конкретного мастера, при этом они не могут быть кодифицированы, мастерство выступает как «упакованные» знания. Знания могут приобретать форму мудрости. В этом случае мы имеем, как правило, кодифицируемые знания, дополненные опытом и интуицией. Эти знания также сформированы на основе опыта.

#### **Явное и неявное знание**

Знание может быть явным и неявным. **Явное** (эксплицитное) знание выражено в виде слов и цифр и может передаваться в формализованном виде на носителях (документы, инструкции, книги, диски, памятные записки и пр.).

**Неявное** (тацитное) знание не формализуется и может существовать лишь вместе с его обладателем — человеком или группой лиц. Неявное знание сложно передается от одного человека к другому. Оно связано с интуицией, прозрением, догадками, идеалами, ценностями. Этот вид знаний — основа индивидуальных действий и опыта.

Западные традиции в теории управления восходят своими корнями к тейлоризму, в рамках которого осуществлялось желание расчленить все действия на элементарные составляющие, рационализировать их и выдать исчерпывающие инструкции. Для современной



практики управления важен восточный, в частности японский, подход к управлению, в том числе подход к определению того, чем являются знания. Разные подходы обусловлены культурными различиями западной и восточной цивилизации. Знания в Японии не исчерпываются данными и информацией, которую можно собрать в компьютере, они предполагают включение эмоционального фона, опору на ценности и догадки.

Организации в процессе своей деятельности не только и не столько сортируют, хранят и используют имеющиеся знания, сколько создают новые знания в процессе инновационной деятельности, в том числе опираясь на неявное знание. Каждый работник изначально включен в процесс создания нового знания организации.

Западные исследователи отмечают: «На протяжении истории человечества неоднократно признавалось, что человеческий ум располагает двумя способами познания, двумя типами сознания, которые часто обозначались как рациональный и интуитивный, и традиционно ассоциировались с наукой и религией. На Западе интуитивный, религиозный тип познания нередко считался менее ценным, чем рациональный, научный тип познания, в то время как на Востоке было распространено противоположное мнение»<sup>1</sup>.

При сравнении восточного и западного подходов можно проследить различия между явным и неявным знанием.

Важнейшей частью управления знаниями выступают технологии распространения, адаптации, конвертации и использования именно неявных знаний, которые тесно переплетены с эмоциями, принципами, приверженностью и др.



### САМУРАЙ КАК ОБЛАДАТЕЛЬ НЕЯВНОГО ЗНАНИЯ

Примером передачи неявных знаний может быть практика воспитания самурая. В процессе обучения и воспитания самурая основной акцент делается не столько на познания в области литературы, философии, точных наук [область явных знаний], сколько на выработку характера человека действия, отвечающего принципам и моделям поведения [область неявных знаний]. Нельзя воспитать убеждения в процессе чтения каких-либо текстов, более того, эти знания невозможно передать через инструкции. Процесс воспитания — сложный и последовательный процесс общения с учителем, в результате которого постепенно формируются убеждения и закаляется воля. Аналогичными примерами неявных знаний могут служить знания людей, овладевших тем или иным видом искусства (балет, каллиграфия, аранжировка цветов, живопись и пр.).

<sup>1</sup> *Капра Ф.* Дао физики. Исследование параллелей между современной физикой и мистицизмом Востока. — СПб., 1994. — С. 22.



**Существуют два вида неявного знания: 1) технические навыки, которые проявляются у мастеров своего дела и выступают, как правило, результатом многолетней практики; 2) верования, идеалы, ценности и ментальные модели, которые мы используем, не задумываясь о них.**

Неявные знания формируются и развиваются в процессе создания и укрепления позитивной корпоративной культуры и с помощью технологий группового взаимодействия (ретриты, творческие группы и пр.).

Отношение к явному и неявному знанию со стороны коммерческих организаций весьма противоречиво. С одной стороны, многие организации стремятся перевести неявное знание в явное. Это делается для того, чтобы не зависеть от отдельных личностей и продублировать значимые достижения. В то же время эти организации не заинтересованы в том, чтобы основные конкурентные преимущества перешли в форму, готовую для дублирования. Именно поэтому многие организации стараются сохранять некоторые из своих конкурентных преимуществ в тех формах, которые не поддаются дублированию (специфические тренинги, корпоративная культура, специальные системы обслуживания и пр.). Основные виды знаний (явные и неявные, индивидуальные и групповые) представлены в табл. 3.2.

**Таблица 3.2.** Явные и неявные знания с позиции их носителей

| Виды знаний    | Явные  | Неявные   |
|----------------|--|---|
| Индивидуальные | Знания отдельных людей, которые могут быть записаны и переданы в виде документов   | Умения отдельных людей, их компетенция, их нормы и верования, существующие вместе со своим носителем                                |
| Групповые      | Знания групп людей, которые можно кодифицировать (нормы взаимодействия, процедуры) | Знания групп людей, которые невозможно кодифицировать и передать в виде документа (групповая культура, рутины и коллективные нормы) |

Учиться на примере — значит подчиняться авторитету. За учителем следуют, потому что верят в его силу и авторитет. Наблюдая за учителем и стремясь превзойти его, ученик приобретает необходимые личностные знания. При этом бессознательно усваиваются нормы и традиции, носителем которых является учитель.

Восточные традиции делают упор на использовании не только явного, но и неявного знания в жизни и в производстве. Японскими исследователями И. Нонака и Х. Такеучи была предложена концеп-



ция компании, создающей знание, предусматривающая использование в равной мере явного и неявного знания в процессе постоянного наращивания интеллектуального капитала компании<sup>1</sup>.

Знания формирует опыт. Информация, полученная из учебных курсов, бесед, книг, наслаиваясь на реальный опыт, может формировать новое знание. Опыт открывает историческую перспективу для оценки новой ситуации и новых событий, поэтому знания иногда коррелируются с опытом. Когда организация нанимает опытного эксперта, она фактически покупает его оценки, базирующиеся на его личном опыте.

**Носителем и явного, и неявного знания может быть не только конкретная личность, но и организация.** Следовательно, можно говорить и о неявном групповом знании, которое лежит в основе устойчивых моделей коллективных реакций и внутренних взаимодействий.

В западной литературе для обозначения неявного группового знания иногда используется термин «рутины», которые есть повторяющиеся по шаблону действия, регулярные поведенческие шаблоны организации. Рутин — то, что происходит автоматически, без инструкций и в отсутствие процедуры выбора, при этом рутины не могут быть кодифицированы.

В русском языке под рутинной понимается заведенный порядок, установившаяся практика, определенный режим, шаблон, сложившиеся правила, касающиеся занятий людей. В то же время понятие «рутина» имеет еще один оттенок: это косный порядок, т. е. такой порядок, который тяготеет к старому, привычному, в силу своей отсталости невосприимчивый к новому, прогрессивному. В тех случаях, когда термин «рутина» применяется для обозначения группового неявного знания, оттенки, относящиеся к косности, отсутствуют.

Таким образом, персональное неявное знание — это прежде всего умения. В то же время групповое неявное знание — это рутины. Рутин существуют не изолированно, образуя взаимную зависимость. Некоторые рутины могут быть неявными для одних членов организации и явными для других. Границы между явными и неявными знаниями относительны, более того, можно утверждать о степени неявности тех или иных знаний.

Известна еще одна классификация знаний (рис. 3.4). Она хорошо соотносится с представлениями о явных и неявных знаниях.

Область «не знаю, что я не знаю» имеет бесконечные размеры, а три другие — конечные. В значительной части область «не знаю, что я знаю» соответствует неявным знаниям. Процесс познания

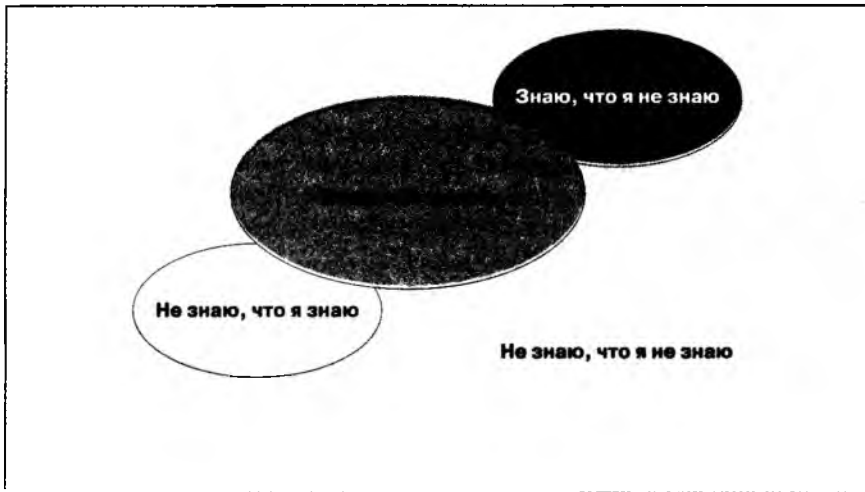
---

<sup>1</sup> *Ноака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.





обычно увеличивает размеры области «знаю, что я не знаю» в большей мере, чем области «знаю, что я знаю».



**Рис. 3.4.** Соотношение между различными областями знаний

Для того чтобы осуществлять поиск необходимых знаний в области «знаю, что я знаю», достаточно элементарных поисковых средств. Чтобы осуществлять поиск в области «знаю, что я не знаю», надо иметь представление о том, где искать информацию, а также допуск к этой информации и уметь перерабатывать информацию в знания. Для того чтобы использовать знания из области «не знаю, что я знаю», целесообразно использовать интуитивные методы использования неявных знаний. Что касается поиска в области «не знаю, что я не знаю», то здесь поиск затруднен. Эта область лишь в небольшой своей части может переходить в другие области по мере процесса познания, однако все равно останется бесконечной.



#### КАК ГНОМЫ ОБМЕНИВАЮТСЯ ЗНАНИЯМИ

Носители знания в мировой мифологии — гномы. Они знают о кладах, внутреннем устройстве Земли, они носители знания, которое по-гречески созвучно их названию — гносис<sup>1</sup>. В мифологии многих народов Европы гномы — маленькие антропоморфные существа, обитающие под землей, в горах и лесах. Они живут гораздо дольше людей. В недрах земли гномы хранят сокровища. Они также искусные ремес-

<sup>1</sup> Идея о том, что именно гномы — носители знания в мировой мифологии, принадлежит члену-корреспонденту РАН Г. Б. Клейнеру.



ленники, могут выковать волшебные кольца, мечи и т. п. Мы бы сказали, что гномы обладают не только имплицитным знанием (знают, где зарыт клад), но и тацитным (умеют выковать волшебное кольцо).

В мифах гномы часто выступают как советчики людей. То есть корпоративная культура гномов нацелена на обмен знаниями не только друг с другом, но и с людьми. Иногда гномы сами обращаются к людям за помощью, а в ответ одаривают их сокровищами. Таким образом, гномы активно обмениваются знаниями на возмездной основе, осуществляя коммерциализацию объектов интеллектуальной собственности; активно применяют в своей практике эффективные методы управления знаниями.

---

Наличие неявных знаний в организации заставляет подходить к управлению знаниями нетрадиционным способом. Под управлением знаниями понимается извлечение, структурирование и систематизация, анализ, обновление, распространение и генерация новых знаний. Наличие неявных знаний смещает внимание к средствам прямого общения между людьми. Важно не только и не столько создать корпоративную энциклопедию, в которой записано все, что кто-либо из работников знал и с чем сталкивался. В случае с неявными знаниями важнее иметь под рукой координаты людей, которые знают рецепт и имеют соответствующий опыт, а также создавать культуру общения через соответствующие форматы («мозговые атаки», совещания, «разбор полетов» и пр.) и соответствующие средства общения (электронная почта, персональные сайты, телеконференции и пр.).

Неявное знание имеет непосредственное отношение к организационной культуре, которая представляет собой базовые допущения и верования, разделяемые членами организации и реализуемые бессознательно. Базовые ценности, допущения и верования определяют реакцию организации на изменения. Неявные групповые знания лежат в основе процедур, практики, культуры этой группы и проявляются в устойчивых моделях взаимоотношений членов группы. Неявные групповые знания дают группе свойства, которые не зависят от конкретного членства в группе.

Для развития неявного знания организации важна история. По мере становления каждая организация наращивает свои ресурсы, развивает традиции, приобретает опыт, отлаживает процедуры. Иногда ресурсы, связанные с неявным знанием, трудно копировать, потому что каждая организация имеет собственную уникальную историю. В связи с этим некоторые ресурсы не могут быть воссозданы в рамках другой организации, поскольку трудно, а иногда невозможно повторить тот или иной путь развития.



## Организационное знание

Некоторые исследователи, в частности Д. Стоунхаус, выделяют в отдельную группу организационное знание<sup>1</sup>.



**Организационное знание — это набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации. Организационное знание развивается на основе знаний каждого в этой организации.**

Организационное знание проявляется в планах, специфических ресурсах, индивидуальных и групповых компетенциях, в широком смысле слова в практике и воплощается в технологиях. Организационное знание может быть явным, и тогда оно укладывается в инструкции; может быть неявным, и тогда проявляется в рутинах и устойчивом характере действий членов организации. Явное организационное знание может храниться централизованно и передаваться через информационные системы, а те решения, которые нуждаются в неявно выражаемом знании, должны приниматься там, где такое знание сосредоточивается.

Иными словами, принятие подобных решений должно быть делегировано отдельным сотрудникам организации, которые обладают требуемым неявным знанием, или все решения, требующие данного знания, должны приниматься с помощью экспертов.

В любом случае, отмечает Д. Стоунхаус, «необходимо обладать способностью к рассуждению и логическому выводу, чтобы уметь извлекать знания из имеющейся информации. Для того чтобы выстроить новое знание, организация должна предпринять определенные действия, направленные на стимулирование приобретения информации и преобразования ее в знание. Важно, чтобы менеджеры обладали знанием своего бизнеса и области деятельности. Также важно, чтобы они понимали природу самого этого знания с тем, чтобы могли создать обстановку, в которой знания порождаются, накапливаются, распределяются, координируются и прежде всего ценятся как источник отличительных способностей и соответственно конкурентного преимущества. Если мы хотим, чтобы эффективность бизнеса в целом была повышена, знание должно использоваться в любом месте этого бизнеса. Распределение знания является жизненно важным для организации»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Стоунхаус Д. Управление организационным знанием // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 1. — С. 14–26.

<sup>2</sup> Стоунхаус Д. Указ. соч.



И далее: «Уникальной особенностью знания является то, что это один из немногих активов организации, который возрастает, как правило, по экспоненциальному закону, когда им делится. Таким образом, разделяя знание повсюду в организации, мы увеличиваем его свойство добавлять стоимость к товару более чем пропорционально. Управление организационным обучением и знанием нацелено на развитие организационного знания путем формализации содержания, структуры и процедур, которые стимулируют создание и разделение знания»<sup>1</sup>.

Наиболее успешные в смысле развития организационного знания организации Д. Стоунхаус рассматривает как интеллектуальные. Только интеллектуальные организации способны развивать у себя базовые способности, основанные на знаниях. Только интеллектуальные организации умеют учиться тому, как лучше обучаться. «...Они не просто стремятся учиться относительно того, как лучше вести свой бизнес, а пытаются понять процессы индивидуального и организационного обучения. Поняв природу своего обучения, они оказываются в состоянии улучшить и ускорить процессы создания и использования своих знаний»<sup>2</sup>.

В качестве примера Д. Стоунхаус приводит корпорацию Intel, которая оказалась способной увеличить темпы обучения после того, как сосредоточилась на ключевых моментах процесса обучения. Компании типа Dow Chemical, Anderson Consulting, Polaroid и Skandia также развивают внутрикорпоративные системы поиска, доступа, использования и создания организационных знаний. В них стимулируются сомнения и творчество, доверие, групповой стиль работы и обмен опытом; создана особая инфраструктура, с помощью которой создаются и развиваются отличительные способности этих компаний.

Важно не столько то, что собой представляет организационное знание, сколько то, что с его помощью можно сделать. Современное представление об организационном знании не ограничивается перечислением его составляющих. Системная интеграция становится своеобразной парадигмой развития организационного знания. Важным также является процесс институционализации знания. Еще один важный аспект — как на базе ежедневных процедур и общих представлений организационное знание используется на практике. Кроме того, организационное знание, то, которое материализовано в организационных системах и процедурах, может стать предметом купли-продажи только вместе с организацией в целом, что, естественно, и происходит при купле-продаже бизнеса организации.

---

<sup>1</sup> Стоунхаус Д. Указ. соч.

<sup>2</sup> Там же.



#### **Выводы**

Знания бывают специальными и общими, могут касаться той или иной области (маркетинговые, технологические, макроэкономические), могут быть индивидуальными и групповыми, явными и неявными. Классификационные признаки могут пересекаться. Так, в частности, могут быть специальные маркетинговые индивидуальные явные знания.

Существенным для управления знаниями является их разделение на явные и неявные, так как для того, чтобы управлять этими видами знаний в организации, требуются различные методы. Для управления явными знаниями — информационные системы, обучение, системы обмена информацией и пр., для управления неявными знаниями — система наставничества, корпоративная культура, создание и поддержка специальных рутин, сообществ профессионалов.



### 3.3. Цели, задачи и функции управления знаниями

- Цели и задачи управления знаниями.
- Функции управления знаниями.

---

Любое человеческое знание начинается с интуиции, переходит к понятиям и завершается идеями.

*И. Кант*

#### Цели и задачи управления знаниями

Управляя знаниями, организация старается достичь следующих основных целей:

- создать и закрепить свои конкурентные преимущества;
- превратить организацию в самоорганизующуюся систему;
- максимально реализовать профессиональные и личностные возможности сотрудников.

Зачем превращать организацию в самоорганизующуюся систему? Самоорганизующаяся система — приспособляющаяся система. Приспособление к изменяющимся условиям достигается модификацией структуры системы управления, т. е. включением или выключением отдельных подсистем, качественным изменением алгоритмов управления, связей между подсистемами и схемы их подчинения и т. д.

Рассматривая самоорганизацию как основу творческого потенциала компании, американские специалисты в области принятия управленческих решений и креативности организаций М. Рубинштейн и А. Фирстенберг отмечают ряд существенных свойств самоорганизующихся систем. Так, первое свойство — адаптация. Организация как система приспособляется к изменяющейся ситуации и рыночным условиям.

Второе свойство — постоянное балансирование на грани хаоса: «Отходя слишком далеко от этой грани в область запланированного и устойчивого, система застывает и становится бесплодной; и напротив — чем дальше система забирается в область незапланированного, тем глубже она погружается в хаос и беспорядок»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Рубинштейн М. Ф., Фирстенберг А. Р. Интеллектуальная организация. — ИНФРА-М, 2003. — С. 50.



Третье свойство — возможность диверсификации внутри системы. Индивидуумы и автономные команды устанавливают для себя задачи, стремясь к своей цели, являющейся частью общей цели организации. В организациях, занимающихся бизнесом, самоорганизующаяся команда — мощное средство создания условий для автономной деятельности индивидуумов. Обязанности ее членов могут дублироваться, в команду могут привлекаться сотрудники из других структур организации. Проектная группа с дублирующимися обязанностями, например, часто используется японскими фирмами на всех стадиях инновации. Автономная команда способна выполнять множество функций, усиливая роль индивидуумов и переводя их на более высокий уровень генерирования и обмена знаниями.

Управление знаниями в организации создает условия, при которых образование превращается в разновидность инвестиций, а профессиональный опыт становится своего рода активами организации. Система управления знаниями задает основу для решения задачи мотивирования, удовлетворяя изначально существующую потребность человека в освоении нового опыта, в интеллектуальном обогащении. Направленность на человека является сущностной характеристикой системы управления знаниями. Результативность бизнеса есть в конечном счете производное от актуализации желаний, компетенций и знаний персонала в ходе совместной и индивидуальной деятельности.

Процесс управления знаниями призван гармонизировать потенциал конкретного человека и требования производственной ситуации. При этом в фокус менеджмента знаний попадают не только сотрудники организации. Корпоративная память вбирает в себя знания, например, потребителей. Закономерно в перечень целей управления знаниями включить удовлетворение потребностей стейкхолдеров — широкого круга заинтересованных в деятельности организации лиц.

Достичь поставленных целей, как считают в сообществе консультантов, рассматривающих проблемы менеджмента знаний, можно решением двух глобальных задач управления знаниями в организациях: 1) создание условий, способствующих лучшему пониманию, осмыслению всего происходящего в организации для того, чтобы в случае необходимости принимать эффективные управленческие решения<sup>1</sup>; 2) поддержка инноваций. В свою очередь достижению этих задач способствуют такие действия, как сбор, сохранение и анализ имеющихся знаний и построение системы распределения зон ответственности; развитие знаний организации по приоритетным направлениям.

---

<sup>1</sup> Суть этого положения отражает существующий в английском языке термин «sensemaking» — превращение несистематизированного набора обстоятельств в вербальное описание ситуации для последующих осмысленных действий.



Спектр задач управления знаниями многообразен и неоднозначен. Не случайно существуют различные подходы к формулировке задач управления знаниями. Один из этих подходов предложен известным российским ученым Б. З. Мильнером.

Первая задача управления знаниями — повышение эффективности, рост производительности путем снижения затрат. Автор идеи предлагает определить эту задачу так: «сделай, как надо», или «знания для применения». Задача «сделай, как надо» делает акцент 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<sup>1</sup>.

Вторая задача — использование инноваций, создание новых продуктов и услуг, новых организаций и бизнес-процессов — называется «придумай сам», или «знания для исследования». Внедрение инноваций может быть стимулировано путем создания соответствующих условий для совместной работы, коммуникации людей, долгое время работающих вместе. Любой обмен знаниями может привести к инновациям: даже работники, впервые получившие доступ к существующим знаниям, могут создать новые комбинации идей, которые впоследствии окажутся ключевыми для развития организации.



### **ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ: СДЕЛАЙ, КАК НАДО**

Одной из распространенных систем совершенствования производства в мире вот уже более полувека остается производственная система компании Toyota (TPS). Ее основными принципами являются: устранение всевозможных потерь, в том числе из-за перепроизводства (система «канбан»); снижение норм загрузки оборудования при изменении спроса; безопасность производства; визуальный контроль оборудования (система «эндон»); сокращение времени наладки и установки за счет системы «SMEO» (одноминутной замены штампов); исключение ошибок и возможности перехода ошибок в дефекты.

<sup>1</sup> Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2004. — С. 256.





На базе японской системы TPS, а также опираясь на опыт ведущих автомобильных компаний мира, специалисты Горьковского автомобильного завода (ГАЗ) разработали собственную концепцию, направленную прежде всего на рационализацию действий персонала, непосредственно участвующего в процессе производства. Основная идея новой производственной системы «ГАЗ» проста по своей сути — устранить все возможные потери.

Потери, связанные с неустрашимым браком, включают в себя не только стоимость бракованной детали, но и затраты, обусловленные необходимостью содержания излишних мощностей и инструмента, дополнительной транспортировки, хранения и утилизации, излишней рабочей силы и оплаты неурочного рабочего времени. Наличие брака выливается в частые корректировки производственных графиков и срывы поставок. Устранимый брак требует дорогостоящей переделки, для чего опять же необходимо дополнительное оборудование.

Действия, требующие больших физических усилий со стороны оператора (поднятие и переноска тяжелых предметов), должны быть исключены не потому, что это тяжелый труд, а потому, что они, действия, лишние. Примером лишних движений является необходимость оператора наклоняться или оборачиваться для того, чтобы взять деталь. Следовательно, в устранении излишних движений кроется еще один секрет повышения производительности. Полностью должны быть исключены потери времени, связанные с простоем рабочих, ожидающих поступления необходимых деталей и материалов, ремонта оборудования и т. д. Что касается затрат на транспортировку, то их можно свести к минимуму путем организации предметно-замкнутых участков и надлежащего расположения оборудования.

Реформирование производства на ГАЗе началось с пилотного участка сборки кабин бортовых «ГАЗелей». Основное внимание было сосредоточено на эффективной организации рабочих мест, снижении уровня производственных запасов, оптимизации материальных потоков. Для этого были обозначены границы рабочих зон, за каждой из них закрепили представителя рабочей группы. Приведя производственный задел к оптимальной величине (крупные, наиболее дорогие комплектующие — на 2 ч работы, резиновые прокладки — на смену), удалось высвободить около половины площадей, что, в свою очередь, позволило более рационально организовать рабочие места. В частности, остались в прошлом загроможденные тарой проезды, аккуратно подвешены и не мешают операторам лежавшие прежде на полу электрошнуры от оборудования. На смену ящикам с инструментами, которые сборщики переносили от кабины к кабине, пришли пояса, прошитые с учетом пожелания рабочих. Изменения коснулись и операции по установке стекла. На этом участке смонтировали специальный подиум, чтобы лента конвейера и пол находились на одном уровне, что позволило исключить подъем поддонов (за смену более 100 раз!) с 20-килограммовым стеклом на уровень конвейера.

Объектом реорганизации на ГАЗе за три года стали десятки производственных подразделений. Сегодня численность эталонных участков доведена до 53, на автозаводе действует 19 рабочих групп по качеству и оптимизации производственных процессов.



У менеджмента знаний три объекта управления — организация, информация и человек. Их взаимосвязи (информация — организация, информация — человек; человек — организация, человек — информация; компания — человек, организация — информация) как раз и формулируют практические задачи управления знаниями. Это:

- диагностика и анализ знаний, которыми располагает организация;
- получение необходимых знаний;
- создание системы управления знаниями;
- использование системы управления знаниями;

Обобщенный цикл и задачи управления знаниями с точки зрения объектов управления представлен в табл. 3.3.

**Таблица 3.3.** Обобщенный цикл управления знаниями

| <b>Задачи управления знаниями</b>                             | <b>Действия объектов управления знаниями для решения этих задач</b>  |
|---|--|
| Диагностика и анализ знаний, которыми располагает организация | Составление карты знаний (идентификация имеющихся в компании знаний всех видов); оценка интеллектуального капитала организации; определение потребности организации в знаниях для достижения тактических и стратегических целей; планирование системы управления знаниями в организации; анализ потребностей пользователей в знаниях |
| Получение необходимых знаний                                  | Содействие в поиске информации, осведомление о ее наличии; обучение сотрудников; создание ценностей обучающейся организации; автоматизированное приобретение знаний; извлечение знаний; приобретение и покупка знаний  |
| Создание системы управления знаниями                          | Мотивация к обмену знаниями и опытом; создание структуры организации, облегчающей обмен знаниями; создание атмосферы доверия для обмена знаниями; структурирование знаний; распространение знаний  |
| Использование системы управления знаниями                     | Поощрение нововведений (инноваций); организация командной работы, сотрудничество; создание условий для проведения экспериментов; создание структур, методов повторного использования знаний на основе баз данных, архивов и хранилищ; развитие систем поддержки рабочих групп; ревизия знаний  |

В качестве относительно самостоятельной задачи управления знаниями можно выделить обмен неявными знаниями. Если обмен явными знаниями организовать просто, то обмен неявными знаниями вызывает трудности. Как наиболее эффективно использовать неявное знание своих сотрудников, как их превратить в труднокопируемое конкурентное преимущество — в этом состоит одна из актуальных задач управления знаниями.

### **Функции управления знаниями**

Само по себе управление знаниями в условиях революционных изменений в экономике приравнивают к новой функции управления. Рассматривая функцию как назначение, действие, свойство,



а также как смысловую, знаковую и ценностную роль вещи, можно выделить собственно функции управления знаниями.

В общем виде управление знаниями включает в себя функции по обеспечению персонала необходимыми знаниями и их применению, контролю над их использованием, а также по организации хранения и распространения знаний (табл. 3.4).

Таблица 3.4. Функции управления знаниями

| Функция               | Содержание  |
|-----------------------|---|
| Аналитическая         | Поиск знания в потоке информации; фильтрация информации; выбор эффективных информационных ресурсов, анализ методов деятельности, опыта и квалификации персонала; придание дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, обобщения   |
| Распределительная     | Упорядочение знаний, оценка их полезности; классификация по определенным критериям существующих знаний, накопленного опыта, методов работы и квалификации персонала; внесение классифицированных знаний в корпоративную память  |
| Охранная              | Построение барьеров на пути утечки знаний и информации. Распространяется на производственные процессы, знания о клиентах, на финансовые результаты, приобретенный опыт, стратегические планы и цели и др.   |
| Интеграционная        | Извлечение знаний из корпоративной памяти (путем обмена знаниями между подразделениями, различными уровнями управления, а также обмена экспертными знаниями и опытом сотрудников и т. п.) и обеспечение их доступности при принятии управленческих решений, поиске и генерировании идей, обучении |
| Создание новых знаний | Наблюдение за клиентами, анализ обратной связи, эталонное тестирование, а также различные рода исследования и эксперименты и т. д.  |

Свойства перечисленных функций многогранны. В рамках аналитической функции информация превращается в знания. В процессе реализации аналитической функции актуальны оперативность и полнота не столько информационного поиска, сколько процесса контекстного анализа имеющейся информации с целью принятия управленческого решения. Суть работы аналитической группы заключается в сборе исходных данных и первичной информации, ее обобщении, установлении причинно-следственных связей влияния одних факторов на другие. На основании полученных результатов анализа и имеющегося опыта следует агрегирование данных, ознакомление с ними заинтересованных лиц через аналитические справки и отчеты и в конечном счете прогнозирование развития ситуации.

При анализе информации для получения знания может возникнуть так называемая информационная перегруженность, последствия которой отразятся на всех последующих действиях. Синдром информационной усталости возникает в результате избытка инфор-



мации и недостатка знаний. Чтобы этого не случилось, следует знать ответы на следующие вопросы:

- как определить, какие знания и информация нужны сотрудникам?
- как получать только ту информацию, которая превращается в знания?
- какими источниками информации (формальными и неформальными) пользуются сотрудники организации?
- какой из внешних информационных ресурсов наиболее эффективен?

Аналитическая функция на определенном этапе переходит в *распределительную функцию* управления знаниями. Известно, что ценность знания определяется важностью решения, которое можно принять в результате овладения этим знанием. При этом ценность знания будет различна, так как зависит от содержания решаемой задачи и промежутка времени. Упорядочение знаний (в том числе с помощью создания базы данных и базы знаний, системы управления документами, корпоративных «желтых страниц», экспертных систем), определение их полезности может определить, например, какие текущие и потенциальные знания сотрудников важны для организации, а какие устарели и тормозят ее развитие.

Создание корпоративной памяти позволяет определять ценные знания для организации и структурировать их по критериям ценности, вопроса и области применения. Фирменные знания, отраженные в корпоративной памяти, могут включать в себя следующие сегменты:

- знания о покупателе — его нуждах, взглядах, мотивации, покупательской способности, лояльности и т. п.;
- знания о конкурентах — их «механизме успеха», стратегических устремлениях, рыночной и товарной стратегиях и т. п.;
- знания о продукте — его место на рынке, какую ценность для потребителя создает этот продукт, кто его покупает и почему, во сколько будет обходиться его производство в будущем и т. п.;
- знания о процессах — какие современные бизнес-процессы использует организация, какие методы управления этими процессами применяются, как будут далее развиваться технологии, реальны ли системные инновации, каковы возможности кросс-функциональной синергии и т. п.;
- знания о финансах — каковы денежные ресурсы организации, как привлечь венчурный капитал, как интегрировать различные финансовые механизмы и т. д.;
- знания о людях — что знают сотрудники организации, что их мотивирует, насколько эффективна обратная связь в организации, какие формы обучения наиболее предпочтительны и т. п.



Структурирование по критериям ценности и области применения способствует оперативному распространению необходимых знаний, а также их концентрации для решения нестандартных задач. Кроме того, отражение в базе знаний не только документов, но и связанных с ними знаний, так называемых *ноу-хау*, позволяет перевести часть скрытых интеллектуальных активов в явные, что повышает уровень знаний организации. Доступность базы знаний для всех сотрудников организации позволяет преодолевать границы знаний за счет того, что становится понятным, какими вопросами занимается тот или иной сотрудник и какими знаниями он обладает, а также ускоряет трансфер знаний от одного сотрудника к другому.

Для эффективного взаимодействия между подразделениями организации и отдельными сотрудниками нужно определить, какие группы сотрудников производят знания, а какие их применяют. Речь, по сути, идет о направлении потоков знаний и информации в организации. Определив эти направления, можно решить задачу «прозрачности», или известности источников фирменной информации, создать условия для совместной работы сотрудников разных подразделений. Но не только.

Эффективно управлять организацией можно только при доскональном знании руководителями своих подчиненных. Подобного рода знание включает в себя знание об образовании, квалификации, опыте персонала. Однако полной информацией о том, что сотрудники знают, руководители обладать не могут. А надо ли к этому стремиться, надо ли обязательно вытаскивать на поверхность скрытые знания? Крупные транснациональные корпорации, занимающие верхние строчки рейтингов конкурентоспособности, в этом не сомневаются. Свои устремления они объясняют высокой динамикой изменений внешней среды и необходимостью быстро реагировать на них, а также способностью к инновациям.

Руководители организации должны как можно больше знать о знаниях своих сотрудников для того, чтобы быть уверенными в правильности реакций на сигналы из внешней среды, а также для сохранения собственной конкурентоспособности. В практике управления знаниями существует множество методов, позволяющих кодифицировать знания, т. е. вытаскивать на поверхность скрытые знания. В их числе дискуссии, «мозговые атаки», методы экспертно-аналитической и исследовательской деятельности. Увеличение явных знаний, необходимых для решения инновационных задач и принятия оригинальных решений, только повышает их ценность с точки зрения оперативной реакции на непредвиденные ситуации.



Выделяя *охранную функцию*, следует сказать, что управление знаниями изначально представляет собой своеобразный барьер для нежелательного воздействия внешней среды, нейтрализует негативное воздействие не благоприятных для организации внешних факторов. Кроме того, надежно защищенная корпоративная память помогает сохранить отличительные свойства знаний, которые придают им особую ценность. Профессиональный интеллект организации также должен быть частью этой памяти.

Лучшей охраной «знанных активов» является природа знаний. Возьмем, например, знания бизнес-процессов, т. е. знания о том, как повысить капитализацию организации. Такие знания защитить легче, чем знания о продукте. Как правило, первыми продукт организации покупают конкуренты — посмотреть, как он сделан. Такой обратный инжиниринг практикуют все: немцы изучают японские товары, американцы — французские. Но то же нельзя сделать в отношении знаний о бизнес-процессах, которые нельзя непосредственно наблюдать постороннему лицу. Бизнес-процессы к тому же изначально защищены благодаря невяному компоненту знания. Что особенного знал Страдивари, создавший столь совершенные скрипки? Кстати, к уникальным инструментам пытались применять метод обратного инжиниринга, но секрета так и не открыли. Знания о многих технологических процессах промышленных организаций относятся именно к этой категории. Среди механизмов охраны «знанных активов» можно также отметить правовую защиту объектов интеллектуальной собственности (патенты, коммерческая тайна, авторское право).

*Интеграционная функция* реализует достижения в области управления знаниями. Она обусловлена использованием новых управленческих, маркетинговых и IT-технологий, а также инновационной активностью и творчеством организации.

В интеграции знаний немаловажную роль играет процесс *кодификации знаний*, цель которого — сделать локальные знания доступными и понятными для широкого круга пользователей. Интеграция знаний связана с минимизацией рисков, фиксировать которые помогает единая информационная система организации, а также мотивацией сотрудников к обучению и распространению знаний. Одним из видов интеграции знаний является их продажа. На основе интеллектуального капитала создаются новые продукты и услуги (изобретения, патенты, бренды, базы данных и т. п.), которые могут быть реализованы вне организации. Для более эффективной интеграции накопленных знаний используются как уже известные нам подходы (хранение, оценка, использование



авторских прав, патентов, лицензий), так и новые — создание соответствующей корпоративной культуры и интерактивной среды для обучения, в рамках которой сотрудники с готовностью будут делиться собственными знаниями и навыками, т. е. создавать новое знание.

Реализация интеграционной функции помогает установить причины потери ценности знаний сотрудников для организации. Это может быть или невостребованность знаний в подходящий момент, или несоответствие знаний последним достижениям науки и практики, или отсутствие у сотрудников организации мотивации к использованию знаний.

В рамках интеграционной функции разрабатываются обучающие программы для получения знаний внутри и за пределами организации; приглашаются инструкторы со стороны для обучения внутри организации; формируется корпоративная культура, с помощью которой знания распространяются внутри организации. Эта функция решает и такую важную задачу, как воспитание доверия между сотрудниками, находящимися на разных уровнях управления.

В самостоятельную функцию выделено *создание новых знаний*. Существенное место в создании новых знаний отводится *покупке и аренде знаний*. В числе методов покупки знаний — наем на работу новых сотрудников, обладающих знаниями и опытом; партнерство с другой организацией. Среди способов аренды знаний и мастерства можно назвать наем на работу консультантов; получение помощи (в разных формах) от клиентов, поставщиков, потребителей, научных учреждений и ассоциаций.

Особое внимание при реализации этой функции следует обратить на *обучение*<sup>1</sup>. Способность к обучению важна не только в том случае, когда сотрудники проходят курсовую подготовку, занимаются с преподавателями и наставниками. Процесс приращения знания должен проходить непрерывно и быть управляемым. Контролю над этим процессом помогут ответы на следующие вопросы: легко ли сотрудник находит нужную ему информацию; есть ли условия для качественного обмена информацией в коллективе; поощряется ли совместная работа; как распространяется передовой опыт в организации?

---

<sup>1</sup> Термин «обучение» следует понимать не в узком дидактическом смысле, а системно — как процесс самообучения и развития через установление новых социальных связей, создание новых структур внутри организации и общества. Это обеспечивает интеграцию опыта отдельных личностей в общественный опыт.



## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В КОМПАНИИ MICROSOFT

Методология Microsoft Balanced Scorecard Framework (BSCF) — сбалансированная система оценочных индикаторов и стандартные возможности сервера «Microsoft SharePoint Portal Server» — объединяет сразу несколько функций управления знаниями.

*Отслеживание обширного документооборота компании.* Сервер «SharePoint Portal Server» обеспечивает хранилище данных, аналогичное, по сути, электронной библиотеке, и предоставляет быстрый доступ к документам всем лицам с необходимыми полномочиями. Полезные функции управления документооборотом включают в себя:

- средства безопасности, предоставляющие доступ к документам только авторизованным лицам;
- возможности поддержки различных условий поиска, например по автору, дате создания, теме документа, ключевым словам;
- контроль версий, позволяющий убедиться в протоколировании изменений в журнале и в том, что все сотрудники имеют доступ к последней версии документа;
- индексирование, обеспечивающее возможность создания электронного каталога документов для занесения их в библиотеку;
- подписка, автоматически уведомляющая об изменениях документов.

Эти функции могут применяться не только для сбалансированной системы оценочных индикаторов, но и для операций с различными корпоративными документами (в том числе документами по управлению процессами, сведениями о разработке продукции, прайс-листами, правилами и процедурами отдела по работе с персоналом). В некоторых случаях эти надежные инструменты документооборота помогают в реализации различных инициатив, таких как сертификация ISO 9000:2000.

*Управление знаниями включает в себя средства организации совместной работы.* Сотрудничество необходимо, поскольку ни один специалист не может работать в одиночку. Сотрудничество означает возможность совместной работы, перенаправления и обсуждения документов на разных уровнях компании и между ними. Коллективная работа важна при разработке системы оценочных индикаторов на исполнительском уровне, при ее распространении на разные уровни компании и при ее дальнейшем функционировании. Средства для совместной работы обеспечивают интерактивные сетевые конференции, потоковые электронные обсуждения, автоматизированные технологические процессы доставки документов на визирование. Эти средства позволяют обеспечить эффективность работы специалистов за счет повышения скорости их работы и интеграции сбалансированной системы оценочных индикаторов в повседневную деятельность. Разумеется, средства совместной работы полезны не только для усовершенствования документооборота, но и для всех аспектов умственного труда.





## **Выводы**

Управляя знаниями, организация стремится создать и закрепить свои конкурентные преимущества, максимально реализовать профессиональные и личностные качества сотрудников, а также превратить компанию в самоорганизующуюся систему. Система управления знаниями в организации выступает в роли своеобразного мотиватора, который помогает и работнику, и компании в целом осваивать новый опыт, интеллектуально обогащаться.

Управление знаниями включает в себя функции по обеспечению персонала необходимыми знаниями, их применению на практике, контролю над их использованием, организации хранения и распространения. От эффективной реализации каждой функции управления знаниями в современных рыночных условиях зависит конкурентоспособность организации.



### 3.4. Стратегии управления знаниями

- Стратегии управления знаниями в коммерческих организациях.
- Стратегии управления знаниями в некоммерческих организациях.

Опора на исторически успешный опыт — реальный способ преуспеть в будущем. Но большинство компаний должно разрабатывать и изучать новые способы управления.

*И. Ансофф*

#### Стратегии управления знаниями в коммерческих организациях

Стратегия — это основное направление действий субъекта управления. К вопросам стратегии относятся цели организации, основные виды деятельности и направления «главного удара», определение союзников и противников, выявление собственных преимуществ и возможностей их использования.

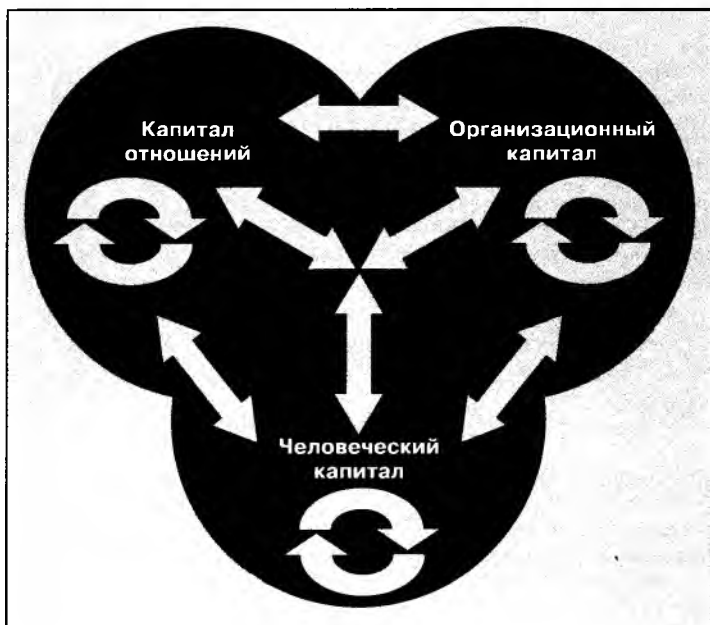
Применительно к коммерческой организации различают разные виды и уровни стратегий. Можно говорить о стратегии развития организации в целом, можно выделять стратегию развития того или иного бизнеса. Можно рассматривать как относительно самостоятельные финансовую, кадровую, инновационную, инвестиционную стратегии и пр. В этом ряду находится и стратегия управления знаниями. В ее рамках можно выделить различные направления деятельности и рассматривать их как относительно самостоятельные стратегии.

Стратегию управления знаниями можно классифицировать по разным признакам: по стимулированию прироста знаний в организации, по сохранению и распространению и пр. В соответствии с циклом воспроизводства знаний стратегии разделяются: по генерированию новых знаний; по трансферту, систематизации, защите; по использованию знаний. Можно также классифицировать стратегии управления знаниями в зависимости от того, на воспро-



изводство какого вида интеллектуального капитала направлена та или иная стратегия.

Рассмотрим некоторые стратегии управления знаниями, которые позволяют сформировать интеллектуальный капитал и использовать его в целях повышения эффективности и конкурентоспособности организации. Для этого представим еще раз три основных вида интеллектуального капитала (организационный, человеческий и капитал отношений) и возможные взаимодействия этих видов капитала (рис. 3.5).



**Рис. 3.5.** Взаимодействие основных видов интеллектуального капитала

Базовых стратегий формирования и использования знаний в организации семь. Три из них заключаются в том, чтобы эффективно формировать и использовать знания в рамках одного из видов интеллектуального капитала (человеческий, организационный и капитал отношений). Еще три стратегии предполагают достижение позитивного эффекта от взаимодействия двух различных видов интеллектуального капитала (человеческого и организационного, человеческого и капитала отношений, организационного и капитала отношений). Последняя, седьмая, стратегия строится на основе одновременного взаимодействия всех трех элементов интеллекту-



ального капитала. На рисунке 3.5 они условно изображены в виде стрелок разной формы). Таким образом, базовые стратегии управления знаниями направлены либо на обмен знаниями в рамках одного вида интеллектуального капитала с целью его увеличения, либо на эффективный перенос знаний из одного вида интеллектуального капитала в другой.



**Первая стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках человеческого капитала, отвечает на вопросы: «Каким образом происходит обмен знаниями между работниками организации?», «Как повышается их компетенция и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации?»**

Эта стратегия направлена на развитие индивидуальной компетенции работников путем их обучения, проведения тренингов и подробно исследована в работах, посвященных человеческому капиталу, мотивационным системам, обучению в организациях. Такие традиционные аспекты формирования человеческого капитала, как кадровый менеджмент, мотивация и пр., подробно описываются в литературе.



**Вторая стратегия направлена на формирование и использование знаний в рамках организационного капитала. К элементам организационного капитала относятся информационные системы, базы данных, оргструктуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии и пр.**

Информационные системы и базы данных заняли значительное место в современных организациях благодаря быстрому и успешному развитию компьютеров и программного обеспечения. Современные технические средства придают новый импульс росту значимости знаний и интеллектуального капитала. Программное обеспечение стало ключевым элементом инновационного процесса и относительно самостоятельным фактором экономического развития. Информационные технологии сокращают время инновационного процесса, становятся своеобразным соединяющим звеном между источниками и потребителями знаний.



Формирование прогрессивной оргструктуры, ориентированной на интенсивный обмен знаниями внутри организации, — одно из направлений реализации второй стратегии. В качестве примера можно привести формирование сетевых организаций, которые часто приобретают черты оболочечных организаций. В этих организациях производство как таковое отсутствует; оно передается другим организациям на условиях субподряда, а внутри корпорации остаются необходимые для любого бизнеса функции: стратегическое планирование, управление финансовыми потоками, маркетинг и частично НИОКР. Основными функциями этих организаций становятся НИОКР, системная интеграция, логистика, маркетинг, сбыт и обслуживание.



**Третья стратегия направлена на формирование и использование знаний во внешних связях организации. Стратегия опирается на маркетинговые технологии.**

Исследованию конкретных приемов и управленческих технологий формирования конструктивных и эффективных связей организации с внешними контрагентами посвящены многочисленные и в ряде случаев объемные исследования по теории и практике маркетинга.

Центральным моментом этих исследований являются методы и подходы, позволяющие глубже понять потребности клиента, определить его скрытые потребности, искать нереализованные возможности в обслуживании и на этой основе развивать отношения с клиентами. Можно выделить два относительно самостоятельных аспекта третьей стратегии — формирование имиджа и управление торговой маркой.

В целях формирования позитивного имиджа организации, а также продвижения торговой марки используются разнообразные специальные PR-акции, а также особым образом координируется вся деятельность, связанная с внешними контактами.

Отдельные составляющие интеллектуального капитала не аддитивны, т. е. в процессе взаимодействия разных составляющих можно получить положительный эффект, не пропорциональный приложенным усилиям.

Один из секретов управления знаниями кроется в эффективном взаимодействии разных видов интеллектуального капитала. Следующие стратегии управления знаниями основаны как раз на этом взаимодействии.



**Четвертая стратегия направлена на взаимодействие человеческого капитала и капитала отношений. Стратегия включает в себе приемы и методы взаимодействия с потребителями, которые повышают индивидуальную компетенцию сотрудников организации.**

Это может происходить разными путями, прежде всего путем прямого контакта с потребителями. Именно поэтому во многих организациях возникает вопрос об увеличении количества сотрудников, напрямую контактирующих с клиентами.

Любые формы обратной связи, полученные с помощью социологических исследований или путем установления непосредственных контактов, можно использовать для повышения квалификации сотрудников, а также их готовности ответить на новые запросы потребителей.

Иногда в рамках четвертой стратегии можно выделить действия, направленные на передачу индивидуальной компетенции от сотрудников организации во внешние структуры. Примером может служить публикация книг различными консалтинговыми компаниями (McKinsey, KPMG, PricewaterhouseCoopers и др.). Открытость, готовность к передаче знаний на безвозмездной основе способствуют тому, что потенциальные потребители консалтинговых услуг в большей мере готовы к их получению. Такие действия также способствуют формированию позитивного имиджа консалтинговой компании.

При реализации четвертой стратегии управления знаниями полезной может оказаться бенчмаркинг.



**Бенчмаркинг есть систематический процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.**

В отечественной практике бенчмаркинг более известен как использование передового опыта лучших предприятий в рамках социалистического соревнования. Однако имеются отличия бенчмаркинга, используемого в рыночных условиях, от внедрения передового опыта в рамках соцсоревнования при централизованной экономике. Отличия этих подходов заключаются в следующем:



- в соцсоревновании чаще всего лучшие образцы навязывались сверху, а в бенчмаркинге приветствуется любая инициатива;
- бенчмаркинг использует передовой опыт не только аналогичных организаций, но и организаций из других отраслей и сфер;
- бенчмаркинг не ищет самых лучших образцов для подражания, ему достаточно использовать опыт деятельности, который по тем или иным параметрам оказался лучшим, и на этой основе совершенствовать собственную деятельность;
- бенчмаркинг осуществляется, как правило, непрерывно. Каждый раз после внедрения тех или иных новшеств проводится новый поиск лучших образцов для их использования в организации.



**Пятая стратегия направлена на взаимодействие человеческого и организационного капитала. Она отвечает на вопрос: «Как индивидуальная компетенция сотрудников содействует построению элементов внутренней структуры организации и, соответственно, как можно повысить индивидуальную компетенцию с помощью элементов внутренней структуры?»**

Стратегия имеет дело в основном с переносом индивидуального знания во внутрикорпоративные системы и закреплением его там с целью широкого использования другими сотрудниками. В качестве примера можно привести базу знаний консалтинговой компании McKinsey, в которую заносятся данные о каждом заказе, включая фамилии участников проекта, реакцию и оценки клиентов, а также предложенные решения. Каждая рабочая группа назначает так называемого историка, который обязан вносить данные в базу знаний. Значительная часть индивидуальных знаний в виде подходов, принципов, последовательности действий, способов структурирования проблем становится доступной всем экспертам организации, что дает возможность наблюдать трансформацию индивидуальных знаний в знания коллективные, позволяет эффективно обучать новых сотрудников на их рабочих местах, не отрывая их от выполнения непосредственных обязанностей. Это также делает организацию менее зависимой от присутствия в ней тех или иных экспертов, обладающих большим опытом и знаниями.

Аналогичные подходы реализованы в компании Chevron. Здесь имеются база данных о лучших управленческих и организационных



решениях, а также ссылки на другие аналогичные информационные ресурсы с тем, чтобы облегчить поиск нужного решения.

Во всех приведенных примерах происходит своеобразная конвертация человеческого капитала в организационный. От индивидуальной компетенции к внутренней структуре идет поток знаний, который затем закрепляется в информационных системах.



### ЧТО ИЗВЕСТНО АРМИИ США ОБ УРАГАНЕ?

Однажды полковнику 82-й воздушно-десантной группы, одной из элитных групп американской армии, позвонили и сообщили о только что прошедшем урагане. Его проинформировали, что администрация проявляет особый интерес к положению дел именно в этом регионе.

Полковник получил предельно четкий приказ: идите туда-то, окажите пострадавшим в результате урагана всевозможную помощь и не напортачьте. Просто и конкретно.

Полковник никогда ранее не выполнял ничего подобного. Ему не доводилось руководить деятельностью гражданских лиц. Однако полученное им образование включало навыки работы с компьютерной программой «Центр уроков, извлеченных армией». Он с помощью своего компьютера получил доступ к этому центру и задал вопрос: «Что известно армии о наведении порядка после урагана?»

Вскоре он получил в ответ следующие документы:

- краткую справку о размещении войск во время трех последних ураганов, куда направляли армию для оказания помощи и наведения порядка; в справке были также перечислены необходимый персонал и объем навыков;
- бюджет по установленной форме, предварительный и фактический, с указанием пунктов, по которым возникал перерасход;
- приложение под заголовком «Десять вопросов, которые зададут журналисты CNN через 30 минут после вашего появления на месте»;
- список всех агентств штата и федеральных агентств, с которыми придется контактировать и согласовывать действия, фамилию и координаты специалиста, с которым необходимо связаться, а также координаты тех командиров, которые выполняли аналогичную задачу;
- состав консультативной группы из трех человек, которая согласилась помочь в режиме online, используя для ответов «Lotus notes»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Коллисон К., Парселл Д. Учитесь летать. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.





**Шестая стратегия направлена на продуктивное взаимодействие капитала отношений и организационного капитала. Стратегия имеет дело в основном с переносом знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами организации во внутрикорпоративные системы и закреплением их там с целью широкого использования сотрудниками.**

В рамках стратегии осуществляются систематические опросы потребителей, формируются базы данных о потребителях и их предпочтениях. Примером может служить «горячая» телефонная линия компании Procter & Gamble, в рамках которой ежегодно обрабатывается более 200 тыс. телефонных звонков от потребителей. Полученная информация используется для совершенствования товаров и обслуживания, становится мощным фактором конкурентоспособности компании.

В корпорации General Electric, начиная с 1982 г., собираются все жалобы потребителей на дефекты техники, выпускаемой ею. Соответствующая база данных служит основанием для оперативной помощи клиентам, которые могут воспользоваться «горячей линией» и получить квалифицированный ответ. В настоящее время в базу данных введено 1,5 млн потенциальных проблем, возникающих при эксплуатации техники, производимой General Electric.

База данных о клиентах, построенная на основе эффективно действующих сетей, может стать важнейшим ресурсом компании. Примером такого рода может служить база данных о клиентах компании Riders Digest, где собрана информация о предпочтениях десятков миллионов семей, об их заказах журналов, книг, кассет и дисков. Имея эти данные, компания может осуществлять индивидуальное обслуживание с учетом предыдущего выбора в течение ряда лет. Именно путем организации такого индивидуального обслуживания и концентрации данных о своих клиентах компания обеспечивает существенные преимущества по сравнению с конкурентами.

Для обеспечения конкурентоспособности некоторые организации в процессе обслуживания клиентов передают им дополнительные сведения, которые служат фактором эффективного использования проданного товара. Так, фирма Agro Corp USA продает удобрения и семена фермерам. Через своих торговых представителей она снабжает их не только товарами, но и сводками погоды, прогнозами на урожай, помогает путем консультаций подобрать необходимые агротехнические решения с учетом конкретных почвенных условий каждого фермерского хозяйства.



Определенным аналогом этого подхода к позиционированию своей продукции является и стратегия фабрики «Русский шоколад». Одним из видов производимого шоколада является шоколад с 87%-ным содержанием в нем массы какао. Именно этот факт вынесен на упаковку. Само название шоколада — «87 %» несет потребителю информацию о том, что данный вид шоколада рекомендуется специалистами в качестве компонента диетического питания.

В рамках шестой стратегии осуществляется также сбор данных о продажах с целью рационализации производственного процесса, снижения потерь и оптимизации запасов. Японская компания по производству велосипедов NBIC использует данные о розничных продажах велосипедов в течение каждого дня с тем, чтобы корректировать производство в соответствии с продажами по параметрам высоты, расцветки и веса каждой модели. В компании Benetton информация о ежедневных продажах во всех принадлежащих ей магазинах одежды в автоматическом режиме концентрируется и передается через системы компьютеров непосредственно в производственные подразделения.

В ряде случаев в рамках шестой стратегии осуществляется сбор маркетинговой информации для ее дальнейшего использования в деятельности одной или нескольких организаций. В Италии, в провинциях Ареццо и Виченца и окрестностях города Валенца По, в основном сосредоточено производство ювелирных изделий из золота. В небольших мастерских (их более 5 тыс.) ежегодно обрабатывается 460 т золота. Большая часть созданных украшений экспортируется, величина экспорта составляет 5 млрд долл. Устойчивое положение на рынке эти производители золотых украшений занимают в том числе благодаря мощным информационным системам, отслеживающим конъюнктуру цен на золото и ювелирные украшения. Малейшие колебания цен они используют в свою пользу. В этих целях создан мощный информационный центр, имеющий каналы связи со всеми значимыми торговыми площадками мира, осуществляющими операции с золотом. Таким образом, знания из внешнего окружения перетекают во внутренние структуры, приобретая вид существенного конкурентного преимущества.



**Седьмая стратегия направлена на движение знаний одновременно между всеми видами интеллектуального капитала.**

Обычно в организации акцент делается на каком-либо одном виде интеллектуального капитала. Одни организации особое вни-



мание уделяют человеческому капиталу, обучению, тренингам, системам мотивации и продвижения по службе; другие — вопросам маркетинга, продвижения товара на рынок, завоевания соответствующей доли рынка; третьи увлечены созданием корпоративных систем управления, построенных с использованием современных информационных технологий. Лишь немногие организации одновременно рассматривают все аспекты управления знаниями. Среди них компания McKinsey. Одним из свидетельств того, что она осуществляет седьмую стратегию, является регулярный мониторинг интеллектуального капитала.

#### **Стратегии управления знаниями в некоммерческих организациях**

Стратегии управления знаниями в коммерческих организациях могут эффективно использоваться и в некоммерческих организациях. Более того, значительная часть некоммерческих организаций имеет прямое отношение к управлению знаниями. Основа их деятельности состоит именно в управлении знаниями. Среди них особо выделяются органы государственного управления. Здесь потенциальная эффективность управления знаниями может оказаться весьма высокой. Однако этот аспект управления знаниями пока мало разработан в отечественной и мировой научной литературе. Мало изучены и технологии управления знаниями в органах государственного управления.

Концепция управления знаниями способна повысить эффективность деятельности не только коммерческих организаций, но и государственных предприятий и учреждений. Многие подходы к управлению знаниями, дающие положительный результат в коммерческих организациях, применимы и в них, в том числе в федеральных и региональных органах управления. Так, повышение индивидуальной компетенции сотрудников государственных предприятий и учреждений — один из мощных резервов достижения эффективности и результативности их работы. Обычно и в теории, и на практике ограничиваются стандартными подходами к повышению индивидуальной компетенции работников государственных структур, а именно: подбор, распределение, воспитание и обучение кадров. Концепция управления знаниями позволяет по-новому подойти к каждому из этих составляющих работы с кадрами.

Концепция обучающейся организации также подходит для органов государственного и муниципального управления. В частности, в местных администрациях большую пользу могут принести системы управления знаниями, нацеленные на продуктивное взаимодействие и применение лучшей практики. Методы оценки интеллекту-



ального капитала и стратегии менеджмента знаний могут с успехом использоваться в деятельности органов власти. Так, обучение может проводиться не только в аудиториях, но и непосредственно на рабочем месте, в результате общения с клиентами и в других нетривиальных формах. Важнейший элемент обучения – обучение приемам системного мышления, технологиям совместного решения проблем. Для многих государственных предприятий и учреждений актуальным является формирование организационной культуры, нацеленной на обмен знаниями.

Стратегии управления знаниями позволяют выделить и такое направление совершенствования работы государственных предприятий и учреждений, как формирование информационных систем, позволяющих осуществлять эффективный обмен знаниями и снабжать потребителей необходимыми знаниями. В качестве примеров можно упомянуть геоинформационные системы, систему мониторинга предприятий в Банке России, систему данных Росстата.

Важны также стратегии формирования положительного имиджа государственных предприятий и учреждений и государственной службы в целом, стратегии, обеспечивающие продвижение управляемых объектов (в частности, продвижение городов и регионов на рынке инвестиций).

Большое значение имеют управленческие технологии, обеспечивающие эффективное взаимодействие учреждений и организаций государственной службы с потребителями услуг. Это и социологические исследования, и технологии «горячих телефонных линий», и приемы бенчмаркинга, и базы данных о потребителях услуг.

В недалеком будущем можно задаваться вопросом о создании баз знаний, в которых сконцентрированы лучшие примеры использования современных управленческих технологий в государственных предприятиях и учреждениях, аналогичных тем, которые сформированы в консалтинговых компаниях типа PricewaterhouseCoopers, McKinsey и др.

В качестве перспективных научных и практических проблем можно выделить разработку критериев и показателей, позволяющих оценивать интеллектуальный капитал государственных предприятий и учреждений. Все эти вопросы требуют своего дальнейшего изучения и активного применения.

## **Выводы**

Все стратегии управления знаниями можно представить в виде семи относительно самостоятельных базовых стратегий, а также их комбинаций. Три стратегии направлены на развитие основных видов интеллектуального капитала – человеческого, организаци-

### Глава 3. Теоретические основы управления знаниями



онного и капитала отношений. Еще три — на совместное развитие двух смежных видов интеллектуального капитала — человеческого и организационного, человеческого и капитала отношений; организационного и капитала отношений. Седьмая стратегия направлена на одновременное развитие всех трех видов интеллектуального капитала.

Стратегии управления знаниями направлены на то, чтобы создать новую стоимость, реализованную в продуктах, людях и в процессах с помощью рационального формирования и использования знаний в организациях. Основная цель этих стратегий — увеличение эффективности использования всех имеющихся ресурсов организации, внедрение инноваций, совершенствование обслуживания клиентов, снижение потерь от неиспользуемых интеллектуальных активов.

Успешная реализация стратегий управления знаниями способна повысить эффективность деятельности как коммерческих, так и некоммерческих организаций.



### 3.5. Организационные формы управления знаниями

- Отделы управления знаниями.
- Сетевые организации.
- Оболочечные организации.
- Стратегические альянсы.
- Сообщества профессионалов.
- Автономные команды.

Но так едка была его пытливость,  
И разум вскрыл такие недра недр,  
Что самая материя иссякла,  
Истаяла под оцупью руки.

*М. Волошин. Путиами Каина*

#### Отделы управления знаниями

Становление и развитие экономики, основанной на знаниях, изменяет содержание внутрикорпоративной деятельности и трансформирует организацию бизнеса многих компаний. Постепенно изменяются и организационные формы их деятельности. Новые формы организации в большей мере нацелены на обмен знаниями, опытом, а также на генерирование новых знаний и эффективное их использование.

*Во многих крупных и средних организациях создаются отделы управления знаниями.* Как правило, они трансформируются из IT-отделов, получая при этом дополнительные функции по обучению персонала, стимулированию обмена знаниями, информационному наполнению внешних коммуникаций, стратегическому планированию, маркетингу и НИОКР.

Более того, в последнее время многие организации вводят специальную должность директора по управлению знаниями. В разных организациях эта должность называется по-разному: в McKinsey — директор по знаниям, в Skandia — директор по интеллектуальному капиталу, в Buckman Labs — директор по передаче знаний, в Dow Chemical — директор по интеллектуальным активам. В обязанности этих управляющих входят следующие функции:



- создание и использование инфраструктуры передачи знаний, включая библиотеку, базы знаний, человеческие и компьютерные сети, центры НИОКР;
- взаимодействие с внешними поставщиками информации и знаний;
- содействие процессу создания новых знаний в рамках стратегического планирования, маркетинговых исследований и НИОКР;
- мониторинг интеллектуального капитала организации;
- формирование и реализация стратегии управления знаниями.

Директор по управлению знаниями объединяет в себе многие функции. Часто в его компетенцию входят IT-отделы; он занят внедрением соответствующих социальных технологий взаимодействия работников («мозговые атаки», «разбор полетов», формирование сообществ профессионалов и пр.), обучением персонала, мотивацией обмена знаниями и пр.

#### Сетевые организации

В обычной жизни зачастую мы используем название «сетевая организация» или «сеть» применительно к торговым сетям (Metro, Achan и пр.), организациям, осуществляющим сетевой маркетинг (продажа биодобавок, некоторых косметических товаров и пр.). Однако этими примерами все разнообразие сетей не исчерпывается. Современные технические средства позволяют строить масштабные локальные и глобальные телекоммуникационные сети. Уникальной и эффективной глобальной сетью такого рода является Интернет. Многие организации, среди которых можно отметить ведущие глобальные консультационные компании, также представляют собой высокоэффективные разветвленные сети. На самом деле любая организация — это своеобразная сеть, деловые связи предпринимателя, что тоже сеть. Таким образом, сеть — это любая устойчивая система связей между людьми и организациями.



**Сеть — это не только связи внутри организации, но и внешние ее связи со всеми контрагентами.**

В современных условиях не так важно продать свою продукцию сегодня и сейчас. Главное — выстроить сеть приверженных потребителей и продавать свой продукт во время всего его жизненного цикла. Эффективные сети позволяют приобретать постоянных кли-



ентов, с которыми выстроены продуктивные отношения, а потребители имеют возможность самостоятельно участвовать в создании продукта или услуги, ориентированных на потребителя.

При создании компании-сети организация разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в юридическом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли). На смену централизованным приходят федеративные структуры.

В основе построения сетевых компаний и их взаимодействия друг с другом лежат не узкая функциональная специализация, доказавшая на практике свои недостатки (увеличение количества уровней управления, большой объем усилий по координации и т. п.), не строго иерархический принцип взаимодействия, а интеграционные процессы в управленческой деятельности. Традиционные иерархические структуры управления дополняются многочисленными горизонтальными связями.

Сети из компаний могут быть представлены двумя организационными моделями. Первая — сеть, формирующаяся вокруг крупной организации. Последняя, представляющая собой ядро сети, собирает вокруг себя компании меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупная организация занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком, и сеть становится иерархизированной. Мелкие компании попадают в зависимость от более мощного партнера.

Вторая модель — сеть компаний, близких по масштабам. Большинство компаний, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане увеличивают устойчивость друг друга, что очень важно для всех.



### ПРИМЕРЫ СЕТЕВЫХ КОМПАНИЙ

Характерный пример сетевой компании — фирма ABB (Asea Brown Boverg), гигантская промышленная транснациональная корпорация, производящая электротехническое, энергетическое и металлообрабатывающее оборудование. Годовой оборот — 24 млрд долл.; 108 тыс. человек, занятых во многих областях бизнеса, работают в 100 странах мира. ABB состоит из 337 филиалов, которые, в свою очередь, имеют в своем составе независимые компании, а те — разделяются на центры прибыли, общее число которых доходило до 3 тыс. Каждый центр прибыли ведет свой баланс, составляет отчет по прибылям и убыткам, владеет собственными активами и сам непосредственно обслуживает потребителей. Каждый центр прибыли управляется одним менеджером с 3–4 помощниками.





Децентрализованная система управления АВВ характеризуется фантастическими показателями. Так, центральный офис в Цюрихе насчитывает лишь 150 человек. Так же малочисленны и другие управленческие подразделения. Тенденция минимизации численности управленческого персонала ярко проявляется при поглощении и слиянии АВВ с другими фирмами. Например, после того как АВВ приобрела финскую компанию Stromberg, всего лишь за два года число людей, работающих в центральном ее офисе, уменьшилось с 880 до 25, т. е. в 35 раз. Число работающих в центральном офисе Brown Boveri после ее слияния с компанией Asea за один год сократилось с 4 тыс. до 200, т. е. в 20 раз.

Сила фирмы АВВ в ее сетевой организации. Будучи конгломератом относительно разнородных производств, размещенных в разных странах мира со специфическими условиями ведения бизнеса, АВВ в полной мере использует преимущества «рычага» знаний, технологических ноу-хау и опыта. На основе внутрикорпоративной культуры доверия и обмена каждый центр прибыли может обратиться к любому подразделению фирмы за помощью и опытом в решении своих задач. Таким образом, все центры прибыли по отношению друг к другу — потенциальные стратегические партнеры. Затрачивая ежегодно на НИОКР около 1,1 млрд долл., что составляет 4,5 % объема продаж, АВВ добивается максимального эффекта за счет соединяющей силы знаний, опыта и плотного потока нововведений в сетевой организации.

Еще один пример сетевой организации — Visa, осуществляющая ежегодно операции на сумму более 4 трлн долл. в год, которая является не столько коммерческой организацией, сколько членской организацией, объединяющей более 20 тыс. банков и других финансовых компаний. Фактически каждая компания-член владеет только той частью Visa, которую создала сама, организовав портфель держателей карточек. Не Visa владеет своими членами, а члены владеют ею.

---

Пример фирмы АВВ показывает, как в рамках сетевой организации соединяются преимущества большой и малой фирм. С одной стороны, каждый центр прибыли представляет собой обособленную организацию с самостоятельным балансом и широкими правами, а с другой — все центры прибыли объединены в крупную международную корпорацию, дающую свои преимущества: наличие общего видения, поддержку высокой репутации качества, использование сети для целей маркетинга, а также для передачи опыта и знаний, осуществление ротации экспертов и специалистов, использование крупных размеров для привлечения инвесторов.

Фирма АВВ получает дополнительный эффект за счет своих размеров, т. е. срабатывает так называемый эффект масштаба, только в новой форме. Традиционный эффект масштаба проявляется по отношению к размерам отдельного производства. В современных



условиях оптимальный размер отдельного производства уменьшается, получают свое распространение малые организации, но оптимальный размер сети, наоборот, растет. Новый эффект масштаба заключается в том, что современные условия делают целесообразным создание гигантских глобальных сетевых компаний и систем. Современный эффект масштаба проявляется в величине сети, при этом в ряде случаев действует правило «чем больше, тем лучше». Размер компании определяется размером сети, а глобализация компаний проявляется все в большей мере в глобализации сетей. Формирование глобальных сетей на базе транснациональных корпораций позволяет реализовать все преимущества большой компании.

Крупномасштабная сеть дает возможность сочетать преимущества малых и больших организаций, используя «рычаг» знаний и опыта, замещая процедуры централизованного планирования процессом сетевого взаимодействия. Сетевые структуры в своей деятельности используют особые принципы, среди которых принцип взаимного доверия. Каждый участник сети вносит лишь небольшой вклад в функционирование всей сетевой организации. Создание организационных сетей ведет к усилению их взаимозависимости и требует отношений доверия между подразделениями.

Эффективность сетевых компаний гарантируется рационализацией многих бизнес-процессов и как следствие — низким уровнем и рациональной структурой издержек. Кроме того, сети получают значительный эффект от масштаба. Они исключают дублирование использования рабочей силы и мощностей на разных участках, тем самым удается избегать высоких совокупных затрат на производство конечной продукции.



**Способность сформировать сеть отношений с внешними контрагентами и бизнес-партнерами — ключевой фактор успеха многих видов бизнеса.**

Сегодня взаимоотношения между клиентом и поставщиком строятся преимущественно как двусторонние отношения. Завтра обычным станет сетевое взаимодействие множества поставщиков и множества клиентов.

Рассмотрим примеры развития современных сетей. Крупнейшая финансовая компания Merrill Lynch представляет собой более 500 связанных между собой брокерских контор, для которых обеспечен прямой доступ к базе данных и ко всем коммуникационным возможностям центрального офиса. Имея результаты ана-



литических исследований, проводимых исследовательскими центрами компании, а также осуществляя прямой доступ к мировым финансовым рынкам, каждый финансовый брокер, работающий в филиале Merrill Lynch, обеспечивает свою весьма высокую конкурентоспособность.

Традиционные производственные организации также все в большей мере приобретают черты глобальных сетевых компаний. Так, производящая самолеты и ракетно-космическую технику компания Boeing в ее современном виде есть не что иное, как своеобразный масштабный системный интегратор. Действительно, эта компания значительную часть работ осуществляет на субконтрактной основе, оставляя за собой лишь функцию окончательной сборки, научных разработок, финансовой стратегии и маркетинга.

В отечественной практике примерами сетевых компаний могут служить крупнейшие банки с разветвленной сетью филиалов, такие как Сбербанк России, сбытовые организации.

Формирование глобальных сетей происходит во многих сферах — и в торговле (торговые сети типа Marks & Spencer), и в дистрибуции товаров глобальных брендов (типа Procter & Gamble), и в финансовой сфере (сети типа Citibank или Merrill Lynch), и в производственных цепочках автомобильных организаций.

Использование внутрикорпоративных сетей позволяет реализовать так называемый рычаг знаний, когда каждое подразделение и каждый сотрудник имеют доступ к внутрикорпоративным базам данных и к знаниям отдельных сотрудников. Успеху продвижения продукции на мировой рынок способствуют сетевые службы маркетинга, которые изучают потребности, социокультурные особенности, традиции, обычаи и в связи с этим достигают синергетического эффекта. Широкое использование коммуникаций и информационных сетей позволяет генерировать и приобретать новые идеи, выявлять новейшие тенденции и использовать их в достижении поставленных целей.

В компаниях, организованных по сетевому принципу, действуют новые факторы успеха, иногда столь не похожие на традиционные факторы. Для них важно не столько владеть традиционными ресурсами, сколько иметь свободный и эффективный доступ к новым ресурсам — идеям и информации. Для них нужны не столько жесткий контроль и исполнительность, сколько участие персонала в выработке решений и гибкий контроль. Существенным становится не концентрация и централизация непосредственно производства, а организация эффективного сетевого взаимодействия между всеми участниками производственного процесса.

Сетевые компании дают новые возможности для использования знаний. Явные знания передаются в кодифицированной форме от



одного узла сети к другому. При этом обмен знаниями часто осуществляется непосредственно между этими узлами, т. е. по горизонтали. Передаются также неявные знания: в рамках сетевых компаний осуществляется широкий обмен идеями, легче проводить встречи с ключевыми специалистами, профессионалы проще находят своих единомышленников. Таким образом, современные сетевые компании создают широкие возможности для управления знаниями.

### Оболочечные организации



**Оболочечная организация** — это организация, которая часть бизнес-функций (прежде всего непосредственное производство продукции) передает на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредоточивается на стратегической и транзакционной составляющей бизнеса, т. е. определяет, что и сколько производить, как и кому реализовывать.

В оболочечных организациях производство как таковое отсутствует; оно передается другим организациям на условиях субподряда, в самой же организации остаются центральные для любого бизнеса функции: стратегическое планирование, управление финансовыми потоками, маркетинг и частично НИОКР.

Примером оболочечной организации является известная японская фирма Casio, которая не имеет собственной производственной базы. Она размещает заказы на субконтрактной основе, непосредственно занимаясь только маркетингом и НИОКР, представляя собой крупную сеть по размещению заказов и сбыту.

В результате размывания границ между организациями исчезают традиционные разграничения между собственными и чужими ресурсами, крупными и мелкими организациями. Преимущества оболочечных организаций значительны:

- они адаптивны к изменяющимся условиям, быстро реагируют на изменение конъюнктуры;
- они концентрируют свою деятельность на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;
- в них существенно сокращаются издержки, повышаются доходы;
- в них исключено нерациональное использование квалифицированной рабочей силы;
- к совместной деятельности в рамках сети привлекаются самые лучшие партнеры.



Однако есть и недостатки оболочечных организаций, а именно:

- велика конкуренция со стороны собственных подрядчиков;
- затруднен контроль над качеством производства продукции;
- торговая марка — не более чем имя; если организация владеет только именем вещи, а не ею самой, то устойчивость такого бизнеса всегда находится под угрозой.

В то же время факт, что в последние годы оболочечные организации получили широкое распространение в мире, свидетельствует о том, что преимущества в ряде случаев перекрывают недостатки. Организации, действующие в экономике, основанной на знаниях, широко используют контрактизацию — передачу вспомогательных функций сторонним организациям. Наличие субконтракторов обеспечивает необходимую гибкость, повышает эффективность за счет узкой специализации и профессионализма. Целью контрактизации в ряде случаев является повышение собственного инновационного потенциала. Приверженцы нового способа организации современного производства говорят в шутку: «Отдайте все на контракт, оставьте без контрактизации только свою душу».

Оболочечные организации занимаются самым сложным в любом бизнесе: стратегическими и концептуальными основами деятельности, разработкой продукции и координацией процессов НИОКР, производства, распределения, продаж и финансирования. Основными функциями этих организаций становятся создание нового продукта, системная интеграция и логистика, маркетинг, сбыт и обслуживание.

Отдельные виды деятельности могут быть переданы другим организациям, специализирующимся, например, на маркетинговых исследованиях, обеспечении сырьем и материалами, составлении бухгалтерской отчетности, подборе кадров и повышении квалификации работающих, послепродажном обслуживании в одной отрасли или группе компаний. В целом организация может освободиться от многих видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации, на собственных уникальных процессах. Уникальными для нее являются те области, которые могут заключать в себе конкурентные преимущества этой организации, к ним можно отнести прежде всего научно-технические разработки, уникальные патенты и ноу-хау, а также знания и опыт в рыночной сфере (умение работать с клиентом, наличие устойчивых связей с потребителями, навыки в развитии сети дистрибуции и пр.).

Субконтракторы в экономике, основанной на знаниях, выполняют не только традиционную роль, но и новую — они привносят в деятельность организации новые знания, которыми не обладает



организация-заказчик. В качестве собственной центральной компетенции выступают уникальные корпоративные знания по выполнению той или иной функции. Эти знания используются не для трансфера. Фактически они остаются в организации-субконтракторе. В то же время знания помогают выполнению функций в рамках организации-заказчика. Традиционными функциями, передаваемыми на субконтракт, являются консалтинговые услуги, услуги по транспортировке и логистике, по информатизации бизнес-процессов, банковскому обслуживанию и пр.

Примером современной оболочечной организации выступает Lewis Galoob Toys Inc., занимающаяся производством детских игрушек. По ее заказам независимые дизайнерские фирмы разрабатывают новые игрушки. За производство и упаковку отвечают гонконгские подрядчики, которые размещают свои заказы на китайских фабриках. Готовый товар передается на комиссионной основе нескольким фирмам-дистрибьюторам. Все неоплаченные счета адресуются факторинговой компании, которая также отвечает за кредитную политику компании-оболочки. Головная компания, в которой только 115 служащих, координирует работу всех участников производственного процесса.

В оболочечных организациях ключевым фактором успеха становится их способность координировать действия участников производственного процесса. Для такой координации необходимо наладить бесперебойный обмен информацией, сформировать общую культуру, нацеленную на взаимодействия, на обмен идеями и конструктивное сотрудничество. Таким образом, оболочечная организация не может существовать без отлаженной системы управления знаниями.

### Стратегические альянсы

Создание стратегических альянсов преследует следующие цели: совместное проведение НИОКР; передача знаний о способах организации бизнеса, методах взаимодействия с клиентами; продуктивное использование непередаваемого неявного знания друг друга.



**Стратегические альянсы — это объединение нескольких независимых организаций для осуществления того или иного проекта на базе интеллектуальных и других ресурсов участников объединения. Стратегические альянсы позволяют снизить риски, объединить усилия и на этой основе уменьшить затраты без слияния или поглощения.**



Иногда стратегические альянсы приводят к созданию совместных предприятий, иногда — к другим формам кооперации. При этом одной из основных причин объединения является желание аккумуляции и передачи опыта и знаний в той или иной сфере для совместного решения задач, которые нецелесообразно решать в одиночку. Часто стратегические альянсы создаются в целях совместного проведения научных исследований, разработок новых компонентов, производить которые самостоятельно нерентабельно.

Одна из проблем современного предприятия — это скорость, с которой одна технология сменяет другую. Чтобы успевать за ускоряющимся темпом технологических перемен, необходимо наращивать затраты на научные исследования и разработки. В то же время результаты от увеличивающихся затрат менее предсказуемы, что увеличивает риски, которые должны брать на себя организации. Стремление к разделению этих рисков, а также ускорению технологического прогресса за счет совмещения опыта, знаний и наработанных ноу-хау приводит к созданию инновационных альянсов, т. е. таких стратегических альянсов между организациями, которые направляют свою деятельность исключительно на инновации.

Стратегические альянсы — явление не новое. Нередко они образовывались, чтобы разделить издержки и выгоды от производства того или иного общего компонента. Так, известен случай, когда еще в 1971 г. компании Peugeot, Renault и Volvo договорились о создании альянса для разработки и дальнейшего производства двигателя V-6 для своих автомобилей. Каждый из участников альянса запустил в серийное производство свой автомобиль, они конкурировали друг с другом, однако все они использовали один и тот же двигатель. Альянс стал возможен потому, что ни одна из компаний не располагала достаточно емким рынком для продажи автомобилей с мощным двигателем V-6. При этом закупка такого двигателя на стороне у конкурирующей компании привела бы к высоким рискам. После того как партнеры договорились о стратегическом альянсе, было создано мощное совместное предприятие, которое позволило наладить рентабельное производство двигателей в необходимом для всех трех участников альянса количестве.

В последние годы многие стратегические альянсы возникают по причине не только особой структуры рынка и связанной с этим возможностью совместного производства тех или иных компонентов, но и выгоды объединения усилий в сфере управления знаниями, в том числе в сфере НИОКР. Во многих случаях совместная деятельность в сфере НИОКР сопровождается обменом не только явного, но и неявного знания. Лишь некоторые из современных технологий и подходов к работе можно легко перенять путем трансфера соответствующей технологической документации и нескольких встреч.



В ряде случаев многие технологии могут быть перенесены только после длительного периода совместной работы над тем или иным проектом. Особенно рельефно это проявляется в сфере научных разработок. Из мировой практики известно, что имеется множество биотехнологических организаций, результаты деятельности которых используются в работе фармацевтических гигантов. Несмотря на то что эти гиганты обладают подготовленными кадрами и значительными финансовыми и организационными возможностями, им не всегда удается использовать опыт небольших биотехнологических организаций. Поэтому наблюдается создание вертикальных стратегических альянсов между небольшими исследовательскими фирмами и крупнейшими фармацевтическими компаниями.



### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС: GENERAL MOTORS И TOYOTA

В 1984 г. компании General Motors и Toyota создали совместное предприятие — завод NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.). В рамках альянса партнеры рассчитывали совместно управлять старым заводом компании GM, расположенным в калифорнийском городе Фремонт. Этот завод, построенный еще в 1963 г., был закрыт в 1982 г. по причине низкой производительности и недостаточно высокого спроса на продукцию компании GM на западном побережье США.

Завод NUMMI в отличие от других производственных единиц компании GM был построен не по последнему слову техники, на нем работали многие бывшие сотрудники фремонтского завода. Однако альянс довольно быстро обогнал по своей производительности другие промышленные центры компании GM в США. Намного выросло и качество продукции, поскольку автомобили Chevrolet Nova фремонтского завода были так же надежны, как и идентичная модель Toyota Corolla, выпускаемая на японских заводах.

Подобный успех во многом объясняется методами управления, которые были использованы компанией Toyota на совместном предприятии. Компания GM со своей стороны пыталась усвоить эти методы, чтобы использовать их у себя. В то же время компания Toyota пыталась научиться управлять заводом, расположенным на американском континенте. Итак, передача ноу-хау была связана с организационными технологиями, используемыми в рамках производственного процесса. К тому же передача навыков осуществлялась с двух сторон, а это было важным нововведением. Дело в том, что в альянсе таких компаний, как GM и Toyota, тот из партнеров, который первым смог бы достичь своей цели, выиграл бы гонку в состязании между партнерами. Это условие партнерских отношений приобретало особую остроту в связи с тем, что с начала реализации программы сотрудничества по решению администрации американского завода была определена дата ее окончания — 1992 г. Однако впоследствии это ограничение было отменено, и завод продолжил свою работу.





Компания GM проделала специальные организационные процедуры, рассчитанные на перестройку своих производственных единиц. Работники компании переводились в совместное предприятие на срок до трех лет, где работали под начальством японских коллег. В рамках совместного предприятия NUMMI было организовано специальное бюро по связям, причем с единственной целью — чтобы передавать компании GM всю собранную информацию (видеоинформацию, базы данных, документы, данные об осмотрах цехов). На предприятии NUMMI стажировались работники других производственных подразделений компании GM, чтобы затем передать свой опыт. Но, судя по всему, серьезно содействовала передаче компетенции лишь ротация управленцев, работавших и на совместном предприятии NUMMI, и на других предприятиях компании GM. Все другие методики передачи организационных технологий и ноу-хау не принесли практически никакого результата. Дело в том, что управленцы, которым рассказывали о методах производства на совместном предприятии NUMMI, конечно, проявляли заинтересованность, однако скептически расценивали возможность усвоения подобного опыта.

Итак, для компании GM основная проблема заключалась в том, что при острой потребности в передаче организационных наработок всем другим американским подразделениям завода обучить удалось буквально горстку кадров, а этого было явно недостаточно. А компания Toyota и вовсе не нуждалась в формировании руководящего состава из числа американских работников, требовалось лишь несколько управленцев, которые были бы знакомы с американской производственной системой. Впоследствии эти управленцы были переведены на другие американские филиалы компании Toyota. К тому же на работу на предприятии NUMMI компания Toyota направила из Японии целый ряд специалистов низшего звена — простых рабочих и производственных инженеров. Последние согласно инструкции компании должны были перебраться в США на постоянное жительство вместе со своими семьями, чтобы таким образом стать костяком и основой трудового коллектива в филиалах компании Toyota<sup>1</sup>.

---

Альянс сотрудничающих организаций позволяет каждому члену этого объединения сосредоточиться на создании специализированных знаний, которые затем могут быть распределены среди участников альянса. Такие знания сложны, их трудно копировать конкурентам. Зато организациям в составе альянсов удается заметно ускорить процесс своего обучения. Кроме того, от соединения знаний сотрудничающих организаций возникает синергетический эффект. Организации, которые пытаются формировать знания широкого профиля, подвергают себя серьезному риску замедления процесса обучения.

---

<sup>1</sup> Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. — М.: ИНФРА-М, 2002. — С. 300–301.



В случае, если партнеры стратегического альянса заинтересованы в эффективной передаче опыта и знаний, они налаживают процессы взаимного обучения. Крупицы этого опыта и знаний могут быть рассеяны в организационной среде партнеров. При этом результативность взаимного обучения во многом определяется организационной культурой партнеров, в том числе тем, насколько налажена коммуникация между работниками, насколько мотивируется взаимный обмен опытом и знаниями.



### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС: IBM И APPLE

В 1994 г. компании IBM и Apple объявили о выпуске нового микрокомпьютера, оснащенного единым микропроцессором — Power PC. Этот процессор был разработан компаниями IBM и Apple в рамках их совместной программы. Производство процессора осуществляла компания Motorola, присоединившаяся к альянсу. Подобное событие было результатом создания альянса между двумя непримиримыми конкурентами. Дело в том, что рынок поставил перед ними задачу обеспечить совместимость компьютеров различных производителей. Компании решили положить конец затяжной борьбе, в ходе которой каждый из конкурентов пытался навязать другому свои стандарты<sup>1</sup>.

Стратегические альянсы представляют собой удивительное на первый взгляд явление, в рамках которого конкуренты объединяются для решения общих исследовательских задач. Одной из основных задач стратегического альянса становится продуктивный обмен знаниями. Участники привносят свои знания (как явные, так и неявные, носителями которых являются конкретные специалисты) в этот альянс, а затем все участники получают выгоду от результатов совместной работы. Основным предметом кооперации являются знания, а основной результат — новые знания, возникающие как результат общих научных разработок.

### Сообщества профессионалов

В последние годы внимание практиков и теоретиков менеджмента привлекают так называемые сообщества профессионалов (*communities of practice*) и та роль, которую они играют в управлении знаниями.

<sup>1</sup> Гарретт Б., Дюссож П. Указ. соч. — С. 193.



**Сообщество профессионалов — это объединение специалистов, которые на добровольной и регулярной основе обмениваются знаниями друг с другом, проявляя общий интерес к той или иной области знаний.**

Сообщества профессионалов могут существовать в виде сообществ практиков, специализирующихся на аккумулировании и использовании знаний в определенной сфере, или исследовательских (так называемых эпистемических) сообществ, концентрирующих внимание на новой сфере знаний. Сообщества профессионалов заинтересованы в повышении профессионального мастерства участников в той или иной сфере деятельности, они способствуют развитию индивидуальной компетенции. Как правило, эти сообщества возникают на добровольной основе и для них характерно самоуправление и самоорганизация.

По мере формирования и развития экономики, основанной на знаниях, сообщества профессионалов будут играть все возрастающую роль в получении высоких экономических результатов. Будучи неформальными группами, эти сообщества отличаются от традиционных формальных организаций. Сообщества профессионалов не имеют определенных границ, иерархической структуры, которая может контролировать качество работы при помощи стандартных процедур. Объединяет членов группы, как правило, профессиональный интерес к предмету обсуждений, взаимная вовлеченность, общие цели повышения собственной компетенции и компетенции коллег, а также приверженность к сообществу, разделяемые стили поведения, общие события и смыслы. В рамках сообществ не возникает непосредственно финансовых стимулов к участию в них. Взаимодействие между членами сообществ основывается на доверии и разделении общих социальных норм поведения.

Сообщества профессионалов отличаются от функциональных групп, которые действуют в рамках иерархии. В таких группах обычно имеется руководитель, раздающий задания и контролирующий их выполнение. Функциональные группы могут участвовать в процессе как создания нового знания, так и его распространения и использования. Однако функциональные группы в большей степени ориентированы на процессы обучения и использования имеющегося знания, а не на процесс формирования новых возможностей использования трансформированного знания.

Сообщества профессионалов отличаются также от проектных команд. Последние координируются лидером для достижения кон-



кретной и достаточно узкой цели в течение заранее определенного времени. В сообществах профессионалов отсутствует видимая иерархия, а цели имеют широкую основу, при этом отсутствуют временные рамки существования таких сообществ.



### СООБЩЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛОВ В БРИТАНСКОЙ ГАЗОВОЙ КОМПАНИИ CENTRICA

Как и многие другие крупные организации, Centrica ежегодно пополняется определенным количеством выпускников вузов, бакалавров и магистров. В перспективе — это высшие руководители компании. В октябре каждого года в компанию в Великобритании принимаются на работу примерно 50 человек. Новые сотрудники участвуют в общих и специальных программах подготовки менеджеров. В процессе ротации в течение первых двух лет они меняют по крайней мере четыре рабочих места в пределах компании, причем одно из них обязательно связано с обслуживанием клиентов. За это время каждый из новичков пользуется помощью «старшего товарища» — выпускника, принятого на работу годом раньше. Новые сотрудники регулярно проводят групповые встречи, проходят через первоначальные и развивающие курсы профессионального мастерства, специальное обучение и установочные планерки, пользуются собственным порталом в корпоративной сети, для них издается специальная газета. Кроме того, в течение всего года они организуют для себя различные общественные мероприятия.

Обладая стратегическим пониманием, общим опытом, регулярно встречаясь, устанавливая доверительные личные отношения, проявляя сильное желание учиться и преуспеть, новые сотрудники оказываются членами сообщества, которое их поддерживает. Сэм, выпускник 2003 г., находящийся под патронажем Джеймса, выпускника 2002 г., рассказывает: «Джеймс работал в отделе маркетинга компании AA Insurance, а я — в отделе обслуживания клиентов компании British Gas. Поначалу у нас было немного возможностей для обмена опытом и знаниями. Однако через три месяца положение изменилось, мы с Джеймсом много беседовали, и я понял нечто важное. Выполнение моих непосредственных обязанностей предполагало привлечение обслуживающего персонала к поиску различных способов удержания клиентов. У Джеймса в его компании была очень похожая роль, но он смотрел на проблему с точки зрения маркетинга, не учитывая в полной мере участия рядового персонала. После того как Джеймс вник в мою проблему удержания клиентов в British Gas, он смог перенести этот ценный опыт в AA Insurance».

К 2004 г., оценив большой потенциал, возникающий в процессе создания подобных сообществ, компания Centrica усилила роль новых сотрудников. В дополнение к собственной работе в подразделениях и профессиональному обучению на каждого из них была возложена обя-



занность выявлять «лучшие практики» и активно делиться ими, а также вовлекать коллег в этот взаимовыгодный обмен. Теперь портал в корпоративной сети содержит реестр «лучших практик», собранных молодыми специалистами, а их газета регулярно публикует статьи об успешных примерах обмена знаниями<sup>1</sup>.

---

#### Автономные команды

Новация рождается в сознании отдельного человека, однако для рождения необходимо взаимодействие с другими участниками процесса. Более того, необходимо признание инновации со стороны других. Таким образом, управление знаниями — это сугубо социальный процесс.

Социальная сущность управления знаниями проявляется более четко после ответа на вопрос о том, каким должен быть гениальный коллектив. Можно ли получить гениальный коллектив, собрав воедино группу гениальных людей? Думается, что нет. Более того, в гениальном коллективе не обязательно иметь суперталантливых людей. Критическим моментом в формировании и развитии гениального коллектива являются согласование действий входящих в него людей, общий корпоративный дух, эффективное их взаимодействие. Очень важны для такого коллектива эффективные коммуникации, позволяющие передавать истинный смысл без искажений, что подразумевает наличие специальных навыков эффективного слушания и специальные навыки письменных и устных коммуникаций.

Автономные команды являются той средой, в которой рождаются и реализуются инновации, создается и используется новое знание. Российский ученый В. П. Баранчев воспользовался термином «команда, создающая знание». Она состоит из практиков, организаторов и идеологов знания<sup>2</sup>.

**Практики знания** отвечают за накопление и создание как неформализованного, так и формализованного знания. Их можно подразделить на операторов знания, работающих, как правило, со знанием неформализованным, и специалистов знания, имеющих дело в основном с формализованным знанием. Задача практиков знания — собрать, накопить, обновить как неформализованное, так и формализованное знание. Поскольку большинство из них находится

---

<sup>1</sup> Коллисон К., Парселл Д.. Учиться летать. — М.: Институт стратегических исследований, 2006. — С. 65–66.

<sup>2</sup> Баранчев В. П. Управление знаниями в инновационной сфере. — М.: Благовест-В, 2007.



в постоянном контакте с окружающим миром, организация располагает новейшей информацией о происходящих на рынке изменениях, новых технологиях, конкурентной обстановке. Практики нуждаются в постановке задач со стороны организаторов и идеологов знания.

*Операторы знания* собирают и генерируют неформализованное знание в виде навыков, основанных на опыте. Как правило, операторы — рядовые сотрудники или менеджеры низшего звена, наблюдающие нюансы деловой активности. В эту группу входят и сотрудники торговых организаций, взаимодействующие с покупателями в условиях рынка, и квалифицированные рабочие и мастера, и другие категории работников. Они накапливают неформализованное знание посредством личного опыта.

*Специалисты знания* также накапливают, генерируют и обновляют знание, но не то, которое могло бы заинтересовать операторов. Специалисты мобилизуют хорошо структурированное формализованное знание в виде технических, научных и других исчисляемых данных, т. е. сфера их специализации — знание, готовое к вводу в компьютер. К этой группе можно отнести ученых из отделов НИОКР, конструкторов и технологов, программистов, специалистов по продажам и стратегическому планированию, сотрудников отделов кадров и маркетинговых исследований, финансового и юридического отделов.

Таким образом, практик знания должен обладать:

- мощным интеллектуальным потенциалом;
- убежденностью, помогающей переделывать мир в соответствии с его взглядами;
- опытом, относящимся как к организации, так и к ее окружению;
- навыками умелого собеседника, способного вести диалог.

*Организаторы знания* обязаны преобразовывать неформализованное знание в формализованное, и наоборот. Они играют роль мировоззренческих посредников между руководством и рядовыми сотрудниками. Создавая деловые концепции, они перекидывают мост между тем, что есть, и тем, что должно быть. Они изменяют реальность или организуют новое знание в соответствии с позицией организации. Организаторы знания синтезируют неформализованное знание, обязанное своим происхождением как рядовым сотрудникам, так и менеджерам высшего звена, формализуют его и воплощают в новые технологии, продукты, системы.

Для того чтобы иметь право называться настоящим организатором знания, менеджер среднего звена должен обладать следующими способностями:

- управлять проектом;
- координировать проектные работы;



- уметь работать с гипотезами для создания новой концепции;
- интегрировать различные методы создания знания;
- иметь навыки общения для организации бесед членов команды;
- обладать навыками творческой работы, т. е. своевременно использовать метафоры, помогающие представить или выразить образ;
- уметь завоевывать доверие членов команды;
- предвидеть направление дальнейших действий на основании верной интерпретации накопленного опыта.

**Идеологи знания** управляют организационным процессом создания знания на корпоративном уровне. Основная обязанность идеологов знания, занимающих в организации высшие руководящие должности (главные специалисты по направлениям, генеральная дирекция, члены совета директоров и т. п.), — общее руководство процессом создания. Идеологи знания участвуют в создании знания, направляя развитие следующими способами: формулируют концепцию будущего организации, определяя ценности и корпоративную миссию; декларируют политику организации; устанавливают критерии оценки создаваемого знания.

Практики знания должны понимать «что есть», а идеологи должны знать «что должно быть». На идеологах знания лежит ответственность за выражение общими терминами «зонтичной» концепции организации, которая объединяет не связанные между собой сферы деятельности в единое целое. В компании «КАО» «зонтичной» является концепция «науки о поверхностях», основанная на технологиях нанесения покрытий на поверхности материалов. Эта концепция помогла компании занять достойное место на рынке в таких секторах, как косметика и моющие средства.

Еще одна важная обязанность идеологов знания — определение системы ценностей организации. Именно в рамках этой системы происходят оценка, проверка и определение качества созданного организацией знания. Идеологи знания должны осознавать, что их чаяния и идеалы определяют качество создаваемого знания. Кроме этого, функция идеолога заключается в том, чтобы повышать «вовлеченность», сплоченность членов команды, создающей знание, но для этого предпочтительно видение, допускающее различные трактовки. Многогранное видение позволяет членам команды, создающей знание, свободно и самостоятельно устанавливать свои цели, одновременно разделяя идеалы высшего руководства.

В рамках команд целесообразно применять разнообразные техники коллективной работы, такие как «мозговая атака» и «разбор полетов».



**«Мозговая атака» — групповой метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения в непринужденной обстановке предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических.**

Из общего количества высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Для «мозговой атаки» могут быть предложены темы, связанные с расшивкой узких мест в деятельности организации, выработкой решения той или иной производственной задачи, определением факторов развития организации, разработкой стратегии организации или ее функционального подразделения и т. д. То есть тема, выбранная для обсуждения в режиме «мозговой атаки», может быть любой.

«Мозговая атака» может применяться для того, чтобы на коллективной основе рассмотреть ту или иную проблему, выявить факторы, породившие проблему, а также факторы, способствующие ее решению, и предложить примерные действия для того, чтобы проблема была решена. Как правило, управленческие решения в рамках «мозговой атаки» не принимаются, однако могут быть выработаны рекомендации для такого решения.

Оптимальный размер группы участников «мозговой атаки» — 7–12 человек. Целесообразно, чтобы продолжительность работы группы не превышала 1–1,5 ч.

В правилах «мозговой атаки» обычно фиксируется лимит времени, который каждый имеет для высказывания. Он может колебаться в зависимости от темы, однако, как правило, не превышает 1–2 мин. Обязательным является правило отказа от критики: каждый позитивно высказывает собственную позицию, не критикуя предыдущие высказывания. Обязательно ведется запись хода «мозговой атаки». В большинстве случаев она ведется либо на доске, либо на флипчарте, либо на экране так, что результаты обсуждения постоянно находятся в поле зрения участников.

Обсуждение может вестись по принципу углубления: из высказанных предложений выбирается то, с которым согласны большинство участников, а далее ведется обсуждение по поводу того, как, с помощью каких методов и каких действий можно реализовать предложение.

Одним из результатов «мозговой атаки» следует считать продуктивный обмен мнениями, обмен явными и в определенной мере неявными знаниями в рамках группы и формирование общего видения и в определенной степени нового группового знания. Нередко «мозговые атаки» не только генерируют нетривиальные решения





в той или иной группе. В случае, если они проводятся на регулярной основе, в группах формируется позитивная инновационная культура, а по некоторым вопросам вырабатывается консенсус.

Результативность «мозговой атаки» зависит от ряда факторов. Хорошо, если метод «мозговой атаки» известен участникам, их не надо обучать этому методу. Хорошо, если участники заранее проинформированы относительно вопросов для обсуждения и у них имелось достаточно времени для подготовки. В значительной мере успех «мозговой атаки» зависит от опыта ведущего.

В ряде случаев «мозговую атаку» целесообразно проводить в отсутствие первых руководителей или же в их присутствии, но при условии, что они участвуют на равных и их присутствие не создаст психологического барьера для участников обсуждения. Существенным фактором для успеха является общая неформальная обстановка, которая должна настраивать участников на свободное обсуждение в условиях веселой и доброжелательной атмосферы. Основная роль ведущего сводится к стимулированию свободных и разнообразных высказываний, не лимитированных рамками (кроме временных). Применяя метод «мозговой атаки», группа может быстро создать внушительный список идей, проблем, задач, требующих разработки, оперативно их объяснить и оценить.

Можно разделить «мозговую атаку» на следующие стадии:

- генерация идей — ведущий знакомит участников с темой обсуждения и напоминает участникам правила «мозговой атаки». Каждый высказывается по существу, а его идеи заносятся в протокол, который вывешен на доске или флипчарте;
- уточнение — члены команды просматривают протокол, чтобы убедиться, что все идеи правильно отражены в нем, снимаются повторения, при необходимости высказанные идеи агрегируются;
- оценка — члены команды высказываются по поводу зафиксированных во флипчарте идей, при необходимости проводится рейтинговое голосование и вырабатываются те предварительные решения, которые разделяются большинством участников.

Стадии могут сменять одна другую поочередно. При этом, как правило, основная цель «мозговой» атаки — получение как можно больше свежих идей.



**«Мозговая атака» способствует проявлению творческого мышления членов команды, открытому обмену идей. формирует условия для творческого участия каждого члена команды.**



В американской армии используется другая техника коллективной работы, известная как «разбор полетов». Имеется пособие под названием «Справочник командира по “разборам полетов”», в котором изложены основы этой методики. В 2006 г., признав высокую значимость и потенциальную эффективность «разбора полетов», международное агентство USAID опубликовало брошюру-руководство применительно к широкому кругу гражданских проектов<sup>1</sup>.



**«Разбор полетов» — это профессиональное обсуждение событий, в ходе которого анализируется соблюдение стандартов действий.**

«Разбор полетов» помогает осознать, что произошло и почему, как сохранить преимущества, над какими недостатками следует поработать.

«Разбор полетов» дает:

- объективное понимание сильных и слабых сторон конкретного солдата, командира, подразделения, полученное в результате обобщения разных точек зрения;
- обратную связь и понимание ситуации, которое является решающим для боевого обучения;
- конкретную информацию, которая часто отсутствует в оценочных рапортах.

«Разбор полетов» — доступная техника, помогающая людям и командам учиться на своих победах и поражениях. Это обучение команды и для команды. Организационная форма этого мероприятия достаточно проста. В ходе открытого обсуждения, которое длится обычно не дольше 20 мин, каждый участник события отвечает на четыре незамысловатых вопроса:

- 1) что должно было произойти?
- 2) что произошло на самом деле?
- 3) почему возникло расхождение между желаемым и действительным?
- 4) чему мы можем научиться?

Нередко думают, что проводить «разбор полетов» целесообразно после формального окончания проекта или определенного этапа

---

<sup>1</sup> The After-Action Review. Technical Guidance. USAID 2006. PN-ADF 360.



работ. Это неверно. «Разбор полетов» изобрели для того, чтобы помочь команде и каждому человеку учиться во время рабочего процесса, после любого заметного события. Событием может быть либо небольшое завершённое действие, либо выраженный отрезок большого действия, например передача смены на заводе, планерка, важные переговоры или выступление перед общественностью.

События, достойные «разбора полетов», должны иметь начало и конец, цель и определенную градацию для измерения успешности.



#### **ПРАКТИКА «РАЗБОРА ПОЛЕТОВ» НА АЛМАЗНЫХ ПРИИСКАХ КОМПАНИИ «ДЕБСВАНА»**

В городе Йваненг в Ботсване находится крупнейшее в мире месторождение алмазов. Единственный прииск, который разрабатывает компания «Дебсвана», является совместной собственностью De Beers и правительства Ботсваны — здесь добывают примерно пятую часть всех алмазов в мире.

Просеивание дробленой горной породы через несколько решеток, чтобы затем смыть породу, а алмазы рассортировать по размеру — это часть производственного процесса. На заводе в Йваненге сепарирование осуществляется при помощи восьми решеток. С целью усовершенствования технологического процесса решили заменить используемые решетки на двухуровневые. Это означало снижение доходов компании из-за приостановки части производственного цикла. В 2002 г. компания «Дебсвана» среди прочих методов управления знаниями начала внедрять «разбор полетов». Местная команда по управлению знаниями поняла, что им предоставляется отличная возможность продемонстрировать «разбор полетов». После замены первой решетки на двухуровневую они собрали клиентов, подрядчиков и собственный персонал и провели «разбор полетов».

Первая замена решетки заняла 190 ч, но, фиксируя знания о том, как ускорить процесс и применяя полученный опыт на второй решетке, удалось сократить время замены до 70 ч. Команда сохранила этот темп при замене остальных шести решеток и подсчитала, что общая стоимость алмазов, добытых за сэкономленное время, равнялась 1 млн долл.

Результат всех впечатлил, и дело было не только в деньгах. Ощувив свою причастность к происходящему, люди стали генераторами новых идей. Неожиданно многие принялись искать возможности не только для улучшения добычи, но и для применения знаний на других участках своей работы.



## **Выводы**

Управление знаниями осуществляется в разнообразных организационных формах как внутри компании, так и вне ее. Внутри коммерческих организаций процессы управления знаниями вызывают становление и развитие относительно новых организационных форм взаимодействия сотрудников, среди которых отделы управления знаниями, автономные команды и сообщества профессионалов.

В процессе взаимодействия самостоятельных коммерческих организаций применяются такие формы организации, как стратегические альянсы, позволяющие осуществлять эффективное сотрудничество в инновационной сфере. Сами коммерческие организации, трансформируясь, нередко приобретают форму сетевых компаний, что позволяет эффективнее использовать знания и информацию внутри таких организаций.

Все чаще в современном мире конкуренция в сфере использования знаний заставляет коммерческие организации формировать достаточно узкие центральные компетенции, что приводит к появлению оболочечных организаций, которые значительную часть собственных функций передают сторонним организациям на основе аутсорсинга.

Эффективными формами взаимодействия сотрудников, в рамках которых происходит широкий обмен знаниями, а также обучение, стали «мозговая атака», «разбор полетов» и другие техники групповой работы.



## ГЛАВА 4

# **Технологии управления знаниями**



## 4.1. Информационные технологии

- Виды и функции информационных технологий.
- Системы планирования ресурсов предприятия — ERP.
- Системы управления взаимоотношениями с клиентами — CRM.
- Системы информационной поддержки аналитической деятельности — BI.
- Системы внутрифирменной коммуникации — ICE.

Настоящая опасность не в том, что компьютеры начнут мыслить, как люди, а в том, что люди начнут мыслить, как компьютеры.

*С. Харрис*

- Эйпок, мы в режиме online?
- Почти.

*Из кинофильма «Матрица»*

### Виды и функции информационных технологий

В современном обществе информационные технологии стали универсальным инструментом управления организациями всех типов, действующими во всех сферах. В то же время наиболее четко преимущества информационных технологий управления проявились в практике коммерческих организаций.

Информационная технология — это представленное в проектной форме (т. е. в формализованном виде, пригодном для практического использования) концентрированное выражение научных знаний и практического опыта, позволяющее рационально организовать тот или иной достаточно часто повторяющийся процесс. В современном управлении используются автоматизированные информационные технологии, реализуемые с применением технических и программных средств.

Каждая из таких технологий призвана реализовать тот или иной механизм принятия управленческих решений, необходимый для достижения оптимальных рыночных параметров объекта управления.



**Информационные технологии управления организацией** — это системно организованная для решения задач управления совокупность методов и средств сбора, хранения, передачи, поиска, обработки и защиты информации и знаний на базе развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной техники.

Основные функции современных информационных технологий управления организациями — сбор, хранение, поиск, обработка необходимых данных, выработка новой информации, решение тех или иных оптимизационных задач (рис. 4.1).



**Рис. 4.1.** Основные функции современных информационных технологий

Ставится задача не только отобрать и автоматизировать трудоемкие, регулярно повторяющиеся рутинные операции переработки множества данных, но и путем переработки данных получить принципиально новую информацию, которая необходима для принятия эффективных управленческих решений.

Разработке информационных технологий управления организацией предшествуют детальное обследование и анализ управляемого объекта, задач и структуры управления, содержания и потоков информации. На основе анализа разрабатывается информационная



модель управления организацией, фиксирующая связь между задачами обработки данных и новыми потоками информации. Лишь затем выбираются технические средства и разрабатывается соответствующая информационная технология.

Информационные технологии управления, достигшие в последнее десятилетие нового качественного уровня, значительно расширяют возможности эффективного управления, поскольку предоставляют в распоряжение менеджеров, финансистов, маркетологов, руководителей организаций всех уровней новейшие методы обработки и анализа экономической и социальной информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

В практике управления организациями используются разнообразные системы, которые предлагаются производителями программного обеспечения. Среди них наиболее часто встречаются следующие:

- системы планирования ресурсов организации ERP (Enterprise Resource Planning). Это класс интегрированных систем управления, представляющий собой унифицированную централизованную базу данных, единое приложение и общий пользовательский интерфейс для управления финансово-хозяйственной деятельностью. В них соединились достижения в области обработки данных, а также современного менеджмента. Как правило, на производственных предприятиях автоматизация начинается с развертывания именно систем ERP. Системы ERP представляют собой интегрированные информационные системы, охватывающие такие области деятельности организации, как планирование и прогнозирование, управление продажами, запасами, производством, закупками, финансами и пр. (ремонт, управленческая отчетность, консолидация);
- системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM (Customer Relationship Management). Это класс систем управления внешними отношениями предприятия. Системы CRM включают в себя методы управления, позволяющие повысить эффективность продаж, многие достижения современного маркетинга. Системы CRM — это программы для управления взаимоотношениями организации с ее клиентами (заказчиками), партнерами, дилерами и внешним миром. Это средство для автоматизации работы отделов маркетинга, продаж и обслуживания клиентов, а также набор дополнительных сервисов в виде корпоративных порталов, call-центров, онлайн-справочных бюро для клиентов, корпоративных баз знаний и пр. Главный аспект системы CRM — предоставление методов управления на предпродажном этапе и методов для удержания клиентов;





- системы хранения информации и методов ее аналитической обработки BI (Business Intelligence). Они также называются хранилищем аналитических данных, системами OLAP<sup>1</sup> в отличие от OLTP, к которым относятся системы ERP и CRM. Системы BI представляют собой хранилище данных с набором инструментов для получения данных из ERP и других систем и методы последующего анализа собранных данных.

Наряду или в составе вышеперечисленных систем на практике используются некоторые специальные системы. Среди них:

- системы управления логистическими цепочками. При производстве сложных изделий, в состав которых входят комплектующие от разных поставщиков, для организаций важно оперативно программировать поставку нужных деталей в нужном объеме и к нужному сроку. Товары желательно покупать по лучшей цене, лучшего качества, заботиться о том, чтобы транспортные издержки были минимальными, оптимально контролировать процесс движения товаров, чтобы срочно вмешаться в процесс, если произойдет какой-то сбой. Иными словами, это планирование и координация снабжения, транспортировки и складирования;
- системы планирования материальных потоков, представляющие класс систем управления закупками, производством и сбытом материалов;
- системы управления человеческим фактором, задачи которых — рекрутинг, управление и эффективное использование потенциала всех сотрудников организации. Среди задач — назначение заданий, планирование карьеры и обучения, оценка персональных достижений и сведения по квалификации.

Все перечисленные системы — не отдельные замкнутые самостоятельные системы, между которыми имеются четкие различия, а лишь относительно самостоятельные виды информационных систем. При этом каждая система может нести в себе отдельные признаки другой системы.

Современные информационные технологии имеют существенную особенность. Если на заре их появления средства автоматизации обработки информации в основном применялись к суще-

---

<sup>1</sup> OLAP (англ. *online analytical processing*, аналитическая обработка в реальном времени) — технология обработки информации, включающая в себя составление и динамическую публикацию отчетов и документов. Используется аналитиками для быстрой обработки сложных запросов к базе данных. Служит для подготовки бизнес-отчетов по продажам, маркетингу, а также различных аналитических документов.



ствующим процедурам управления, то в последнее время ситуация изменилась. Использование современных информационных технологий управления организациями трансформирует само управление и структуру организации.

Информационные технологии становятся своеобразным катализатором распространения передового управленческого опыта и современных технологий менеджмента. При этом они оптимизируют бизнес-процессы в соответствии с последними достижениями теории и практики менеджмента.

Главный результат, который получает заказчик, — эффективная система управления организацией, основанная на сетевых компьютерных технологиях. За счет оптимизации бизнес-процессов, механизма поддержки принятия управленческих решений удается получить дополнительные ресурсы для развития и серьезные конкурентные преимущества.

Системы, обеспечивающие внедрение новых информационных технологий управления, активно внедряются в практику деятельности российских организаций. Россия за счет высоких темпов развития информационных технологий в последнее десятилетие смогла обеспечить сокращение разрыва с промышленно развитыми странами в уровне информатизации экономики и общества. Вместе с тем развитие новых информационных технологий пока сильно отстает от стран Запада. В российских организациях не в полной мере развиты прогрессивные приемы и технологии современного менеджмента. В связи с этим отечественные организации при внедрении информационных систем получают в свое распоряжение не только инструмент управления, но и апробированные прогрессивные методы, приемы современного менеджмента. В процессе использования современных информационных систем происходит интеграция операций и функций, оптимизируются бизнес-процессы, повышается гибкость организаций, возрастает оперативность решений, изменяется содержание труда персонала, снижаются риски и количество ошибок при принятии решений.

### **Системы планирования ресурсов организации — ERP**

Основные функции систем ERP представлены на рис. 4.2. Управляя всей информацией о производстве продукции и создавая консолидированную инфраструктуру электронного обмена данными, эти системы позволяют решить множество проблем организации, которые объединены в следующие блоки задач.

**Планирование производства.** Этот блок включает в себя такие задачи, как среднесрочное и долгосрочное планирование и прогнозирование продаж и производства, потребностей в материалах



и мощностях. Процесс планирования является очень трудоемкой задачей с точки зрения вычислений, так как для разработки достоверного плана требуется учитывать множество входных параметров (сроки поставки и расход материалов, наличие необходимых производственных мощностей, их загрузку и пропускную способность, необходимость ремонта оборудования, потребности рынка). Производственный модуль позволяет составить долгосрочный прогноз потребностей в материалах и ресурсах на основе накопленных данных и методов планирования, а также спланировать краткосрочные потребности в материалах и оборудовании, обеспечивая своевременную поставку сырья и наличие необходимых производственных мощностей. Системы ERP позволяют избежать многих технических и методологических ошибок в вычислениях при составлении планов, а также рационализировать деятельность сотрудников, выполняющих эту работу.



Рис. 4.2. Функции систем ERP

**Учет.** На производстве приходится работать с большим объемом информации. Только количество документов, содержащих спецификации, конфигурации, описания технологических процессов, может достигать нескольких сотен тысяч. Прибавим к этому необходимость учета производственных мощностей, инструментов, оборудования, персонала, поставщиков сырья – и создание единой базы хранения покажется нам еще менее выполнимой задачей. Используя системы ERP, на производстве можно создать среду, в которой учет ведется по единым правилам, и добиться достоверности и непротиворечивости данных. Создание единого информационного пространства дает возможность доступа к учетным данным для всех потребителей, помогает избежать двойного ввода и искажения информации. Таким образом, организация обеспечивается ресурсами для оперативного анализа и контроля производственных процессов и сокращает трудозатраты на поиск необходимой информации.



**Контроль.** Благодаря внедрению систем ERP все данные регистрируются в реальном времени и мгновенно интерпретируются по единым алгоритмам. Можно своевременно контролировать выполнение производственных операций, вовремя вмешиваться в ход производственного процесса, остановить ошибочные операции или внести соответствующие коррективы. Оперативно поступающая информация позволяет руководству организации упростить контроль над материальными ресурсами и качеством продукции.

**Анализ.** Заложенные средства анализа позволяют реализовать деятельность организации в соответствии с ее стратегией и моделировать различные ситуации. Аналитические ресурсы систем ERP помогают разрабатывать решения, обеспечивающие снижение затрат (например, за счет уменьшения времени складского хранения, планирования загрузки мощностей, ресурсов, подбора оптимальных поставщиков и сроков поставок) или увеличение выручки (за счет своевременности обработки клиентских заказов и обеспечения более высокой скорости их регистрации).

**Принятие решений.** Соответствующая система может оказать существенную помощь в процессе принятия решения, в частности на этапах формирования альтернативных решений, расчета возможных последствий. Системы ERP дают специалисту, принимающему решения, ту информацию, на основании которой он может выдвигать решения с минимальной долей риска.

Организация, которая оперативно и качественно решает задачи, связанные с управлением производством, имеет большие преимущества перед своими конкурентами. Грамотный подход к реализации проекта внедрения систем ERP поможет изменить в лучшую сторону показатели общей эффективности ведения бизнеса, а именно:

- улучшить качество обслуживания клиентов и заказчиков, взаимоотношения с поставщиками, увеличить количество клиентов и поставщиков (вследствие более оперативного выполнения заказов);
- повысить эффективность всего производственного процесса за счет оптимизации функций прогнозирования и планирования производственной деятельности (в частности, закупок материалов, загрузки мощностей);
- сократить сроки выпуска новой продукции за счет оптимизации производственных процессов и производственных операций;
- снизить издержки, связанные с управлением производством, сократить непродуктивные расходы и уменьшить себестоимость продукции;
- оптимизировать управление оборотными средствами за счет значительного уменьшения складских запасов, увеличить оборачиваемость товаров и доходы организации.



**Системы ERP для российской организации — не просто инструмент для управления ее ресурсами, а скорее новая идеология ведения бизнеса.**

От управленцев и персонала требуется не только соответствующая квалификация (знание новых методик и стандартов управления, их преимуществ), но и определенная «психологическая готовность», которая зависит от корпоративной культуры: насколько сотрудники готовы к своевременному выполнению заданий, принимают новшества, осознают значение автоматизации организации для перспективного развития.

Успех перехода к новой идеологии во многом зависит от позиции руководителя организации. Он должен не только четко понимать цели и задачи внедрения новых технологий и управлять процессом, а быть идейным вдохновителем всего проекта. Российский руководитель во многом пока недооценивает свою роль в процессе внедрения систем. Он может не касаться технологических составляющих, но управлять изменениями и реформами организации, чем, по сути, и является внедрение систем ERP, может только руководитель.



### **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ ERP В КОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»**

Акции «Аэрофлота» котируются на российских и зарубежных фондовых биржах. Внедрение систем ERP обеспечивают прозрачность финансовой деятельности компании как для зарубежных, так и для российских акционеров. Учетная политика компании должна отвечать и отечественным стандартам бухгалтерского учета, и зарубежным стандартам финансовой отчетности, поэтому информационная система обеспечивает формирование бухгалтерской отчетности в соответствии с различными стандартами. Еще в начале 2000 г. единой корпоративной сети в компании не было, автоматизация была «лоскутной»: в подразделениях функционировали небольшие локальные программные комплексы, учет осуществлялся вручную. Формирование материально-стоимостного баланса всей компании каждый раз оказывалось сложнейшей задачей.

В начале 2000 г. в «Аэрофлоте» стартовал проект по созданию современной корпоративной сети, основанной на технологиях Интернета, который должен был охватить подразделения компании в Москве (аэропорт «Шереметьево»), и ее представительствах в различных странах мира. На базе этой инфраструктуры началось создание единой корпоративной информационной системы. За ее основу решено было взять системы ERP «SAP R/3». Решающую роль сыграло наличие у компании SAP решения, уже



адаптированного к специфике крупной авиакомпании. При внедрении системы были привлечены внешние консультанты. Последнее условие было немаловажным, поскольку «Аэрофлот» не мог позволить себе откладывать начало проекта в ожидании подготовки собственных специалистов. Начало проекта было совмещено с началом обучения группы внедрения. Такой подход обладает преимуществами, поскольку пользователи автоматизированной системы постоянно общаются с квалифицированными специалистами, оперативно и грамотно решая возникающие проблемы.

Внедрение системы «Аэрофлот» начал с основных затрат с тем, чтобы обеспечить прежде всего оптимизацию запасов, контроль над расходами и их управляемость. Работа над статьями расходов с привлечением системы «SAP R/3» привела к формированию обоснованной программы снижения издержек компании, которая является для нее целеполагающим документом. В результате осуществления этой программы расходы компании удалось сократить на 10 %. Поскольку до внедрения системы в каждом из 11 структурных подразделений компании велась своя бухгалтерия, актуальной задачей информатизации было внедрение сквозного учета в масштабах всей компании с целью получения консолидированной информации о доходах и расходах.

Схема внедрения систем ERP приняла вид отдельных проектов со строго описанными результатами:

- внедрение сквозного учета дебиторской и кредиторской задолженности, учета финансовых средств, консолидация информации о взаимоотношениях с контрагентами;
- внедрение системы управления материальными потоками, полномасштабного бухгалтерского учета в комплексе наземного обеспечения перевозок;
- внедрение системы учета и планирования запасов, поддержки централизованной закупочной деятельности. Интеграция бухгалтерского учета, материально-технического снабжения, сбыта с планированием заявочных компаний по товарно-материальным ценностям и управлением техническим обслуживанием, а также ремонтом оборудования;
- внедрение полномасштабного бухгалтерского учета во всех отделах бухгалтерии структурных подразделений, стандартизация ведения учета, формирование консолидированного баланса авиакомпании.

Система была также внедрена в комплекс наземного обеспечения перевозок — громадного подразделения «Аэрофлота», занимающееся обслуживанием самолетов. В нем занято около 2,5 тыс. человек. После внедрения системы руководители смогли осуществлять анализ затрат по месту их возникновения, получать калькуляцию затрат на продукцию, что позволило с высокой точностью планировать общие затраты на производство услуг. Более того, у компании появилась возможность сравнивать фактические показатели с плановыми и предлагать набор операций, которые могут обеспечить эффективное разрешение проблемных ситуаций.



## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ ERP В КОМПАНИИ «НЕВСКАЯ КОСМЕТИКА»

Компания «Невская косметика» — российский лидер в производстве косметических товаров. Хотя по формальным признакам ее можно было бы отнести к производственным компаниям, по сути, она в большей мере занимается дистрибуцией и реализацией собственной продукции. У компании существует обширная сеть розничной торговли и значительные мощности по консигнационной продаже товаров (во всех регионах России действуют консигнационные склады). Бизнес требует точных ежедневных данных о запасах товаров и дебиторской задолженности. Необходима также информация о возможностях снижения себестоимости производства и хранения товаров, отслеживания консигнационных запасов, проведения анализа рентабельности.

Стратегическая цель, которая преследовалась при внедрении систем ERP, состояла во внедрении такой интегрированной системы управления организацией, которая способствовала бы развитию бизнеса и не ограничивала его рост в перспективе. Внедрение систем ERP позволило эффективно реализовать консигнационную схему продажи в компании, что явилось одним из факторов расширения сбыта. За короткий период число дистрибуторов, многие из которых работают по консигнационной схеме, возросло с 20 до 100.

В процессе введения в эксплуатацию систем ERP в режиме реального времени проводились следующие операции: учет консигнационных запасов по всей территории России, расчет потребности в необходимой номенклатуре и объеме продаваемых товаров для дистрибуторов, формирование на его основе заказов на пополнение консигнационных запасов. При этом уменьшались запасы у дистрибуторов при увеличении объема продаж, повышалось качество обслуживания контрагентов. Все это привело к уменьшению потребности в оборотных средствах и увеличению прибыли компании. Четкое разделение ответственности между подразделениями и ликвидация дублирования функций в результате внедрения системы также стали фактором, снижающим затраты.

---

## Системы управления взаимоотношениями с клиентами — CRM

Информационные системы CRM способствуют эффективным взаимоотношениям с клиентами. CRM-технологии в коммерческой организации накапливают данные обо всех контактах с клиентами и вырабатывают на их основе достоверные знания об их поведении, путях удовлетворения их потребностей, а также наиболее выгодных способах взаимодействия с ними. Результаты анализа поведения клиентов постоянно обновляются в процессе непрерывной обработки данных, которые поступают в оперативные системы органи-



зации, например системы управления технологическими циклами или в центры «горячей линии».

Потребность в CRM-технологиях диктуется фундаментальными тенденциями в мировом бизнесе: обострением конкуренции, снижением лояльности клиентов, повсеместным распространением Интернета. Для того чтобы организации знали о своих заказчиках больше, необходимо собирать информацию со всех подразделений о каждом контакте с клиентом. Это позволяет выработать индивидуальную стратегию работы с каждым клиентом и построить с ним взаимовыгодные долгосрочные отношения.

Клиент – единственный источник прибыли организации, основа ее дальнейшего развития. Жесткие условия конкуренции нередко приводят к неудачам в поиске выгодного клиента, который обеспечивал бы большой доход с меньшими привлеченными затратами. В то же время для многих видов бизнеса заключить сделку с имеющимся клиентом в 5–10 раз легче (следовательно, дешевле), чем добиться этого с новым покупателем. При этом клиент, разочарованный в своем поставщике, рассказывает о своих злоключениях в среднем 10 знакомым. Многочисленные исследования подтверждают, что увеличение доли постоянных покупателей на 5 % выражается в общем увеличении объемов продаж более чем на 25 %. Получается, что взаимодействие с имеющимися клиентами выгоднее, чем привлечение новых.

Сегодня модель бизнеса, ориентированная на клиента, актуальна для большинства организаций, ставящих перед собой такие стратегические цели, как снижение оттока прежних и приобретение новых клиентов, повышение прибыли, получаемой от существующих клиентов. Именно современные информационные CRM-технологии дают возможность организациям воплотить эту модель бизнеса, позволяющую нарисовать картину потребностей клиента и предоставить более ценный сервис через разнообразные каналы взаимодействия.

Собираемая и обрабатываемая информация о клиенте (например, история его покупок, потребности и предпочтения), являясь одной из важнейшей составляющей потребительского капитала организации, используется с тем, чтобы точно специфицированное предложение было с большой долей вероятности принято клиентом. Естественно, при наличии множества клиентов этот подход реализуется с использованием информационных технологий и на основе использования стандартных управленческих процедур.

Системы клиентского обслуживания создаются для ведения предпродажных операций, а также для урегулирования послепродажных взаимоотношений с клиентом с целью быстрого и эффективного решения его проблем, связанных с оформлением заказа,





поставкой и послепродажным обслуживанием. Своевременно предоставляя службам клиентской поддержки и сервиса подробные сценарии решения клиентских проблем, организация может снизить расходы, повысить чувство удовлетворения клиента и его верность выбранному поставщику, а следовательно, увеличить свой доход.

Системы CRM — это своеобразный инструмент управления знаниями. Речь идет о знаниях организации о клиентах и об их взаимодействиях с ней. Знания используются для лучшего обслуживания, в том числе в целях индивидуализации сервиса. При использовании систем CRM эти знания отчуждаются от отдельных сотрудников и консолидируются в интеллектуальный капитал всей организации.

Системы CRM могут включать в себя следующий набор функций:

- управление контактами — поддержка информации о клиенте и истории контактов с ним (может включать сведения о циклических продажах или периодичности пополнения клиентских запасов);
- управление деятельностью — ведение календаря и делового дневника для торговых представителей и сотрудников территориальных подразделений, работающих с потребителями;
- прогнозирование — предоставление информации о перспективных планах продаж, а также прогнозов исследовательских организаций или маркетинговых исследований;
- управление возможностями — программное приложение, основанное на базе знаний, содержащее рекомендации по привлечению потенциальных клиентов и описывающее возможные способы увеличения потребительского спроса (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Функции систем CRM

Главной задачей функционирования систем CRM является совершенствование взаимоотношения с клиентами в целях увеличения объемов продаж.



Взаимоотношения между организацией и ее клиентами подразумевают продолжительную во времени двунаправленную систему коммуникаций. Взаимоотношения могут строиться как на долгосрочной, так и краткосрочной основе, иметь систематический или нерегулярный характер, базироваться на личных отношениях или на предпочтениях выбора.



**Системы CRM непосредственно воздействуют на корпоративную культуру и бизнес-процессы. Полученная о клиенте информация аккумулируется в корпоративной системе знаний, которая используется в текущей деятельности сотрудников и при формировании стратегических планов.**

Важнейшим условием эффективности использования систем CRM является достоверность и актуальность текущей информации о клиентах. Это положение обуславливает необходимость поддержки информационных массивов, содержащих сведения о клиентах в обновляемом режиме. Выбор решения о путях и методах взаимодействия с клиентом будет успешным в том случае, если оценка его поведения произведена на основании актуальной информации. Уверенность в достоверности информации определяется качеством деятельности самой организации (и ее сотрудников) по сопровождению записей в базе знаний. В информационный массив необходимо вносить любые изменения, которые могут быть интересны с точки зрения оценки предпочтений клиента.



### **ПРИМЕР ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ CRM**

Из-за избытка предложения на европейском автомобильном рынке у компании Mercedes-Benz возникла необходимость лучше понимать потребности своих клиентов. Компания разработала план управления взаимоотношениями с клиентами, направленный на переход от массового маркетинга к индивидуальному подходу на основе изучения потребностей клиента. Для его реализации была разработана централизованная база данных по клиентам, проведена консолидация центров обслуживания и внедрена система CRM «Siebel», интегрированная с европейским call-центром компании. Сегодня база данных Mercedes-Benz содержит информацию о 10 млн клиентах. За счет внедрения этой системы компании удалось увеличить объем продаж.



Об интересе к управлению взаимоотношениями с клиентами красноречиво свидетельствуют оценки роста рынка услуг по установке компьютерных систем CRM: с 1997 по 2007 г. этот рынок увеличивался в среднем на 45 % в год. Современные информационные технологии позволяют индивидуализировать работу с клиентами, с одной стороны, и квалифицированно обобщать информацию, полученную со стороны клиентов — с другой.

Системы CRM — отнюдь не дешевое, простое или быстрое решение. Основными условиями успеха их внедрения является перестройка всей деятельности коммерческой организации на основе индивидуального обслуживания каждого клиента. Индивидуальная забота о клиенте означает необходимость помнить о каждом клиенте и осуществлять индивидуальный подход к нему. Такая персонализация подразумевает, что объем услуг и предложений клиенту должен строиться на изучении его предпочтений и поведения. Продолжительные контакты с клиентами, особенно в том случае, если они служат изучению и удовлетворению клиентских предпочтений, способствуют выработке у клиента позиции лояльности выбранному бренду.

Внедрение CRM-решений становится реальным фактором и инструментом развития российских организаций. В ряде случаев экономический эффект от внедрения оказывается более высоким, чем на Западе, поскольку позволяет российским организациям оторваться от своих конкурентов.



### ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА В ГОСТИНИЦАХ СЕТИ GRECOTEL

Эта система была создана к Олимпиаде, проведенной в Греции, и получила дальнейшее развитие при ее эксплуатации во многих отелях этой сети.

Отели сети Grecotel — крупные отели, большинство из них позиционируются как гостиницы для отдыха на побережье. Во время обеда в ресторане одновременно оказывается несколько сотен людей, каждый из которых рассчитывает на персональное обслуживание. И каждый гость получает именно такое обслуживание — быстрое, эффективное.

У каждого официанта вместо блокнота компактный персональный компьютер, связанный с помощью беспроводной системы связи Wi Fi с центральным сервером гостиницы. После того как официант принял заказ от клиента, заказ мгновенно передается на специальные интерфейсы на кухне и в буфете, где комплектуются заказы. Затем сформированный заказ, состоящий из заказанных блюд и напитков, поступает в зал ресторана с указанием столика клиента. В автоматическом режиме формируется счет, который клиент оплачивает в конце проживания



в отеле. С помощью этой информационной системы в режиме on line также можно узнать, когда поселился клиент, когда он собирается покинуть отель, пользовался ли он ранее услугами сети отелей, где он постоянно проживает, какие услуги он получил в отеле и сколько он должен за них заплатить.

Система решает сразу несколько задач. Заказ выполняется намного быстрее, чем при использовании традиционной технологии. Повышается точность выполнения заказов. Уменьшается количество необходимых официантов, рационализируется вся работа ресторана. Возникает возможность ежедневного контроля деятельности не только отеля, но и ресторанов и баров. Более того, в режиме on line можно проконтролировать деятельность сразу всей сети отелей.

Эту систему можно отнести, с одной стороны, к системе ERP, а с другой — ввиду того, что она обладает функциями сбора персональной информации о каждом клиенте с целью индивидуализации обслуживания — к системе CRM.

---

### **Системы информационной поддержки аналитической деятельности — VI**

Принятие решений — наиболее сложный и ответственный этап деятельности человека в системах управления. Компьютерное моделирование процессов принятия решений сегодня становится центральным направлением автоматизации деятельности лица, принимающего решение. Системы поддержки принятия решений, как правило, являются диалоговыми. Они предназначены для обработки данных и реализации моделей, помогающих решать отдельные, в основном слабоструктурированные, задачи (например, принятие решения о займе или инвестициях, составление прогнозов).

Все информационные технологии управления организациями в той или иной степени представляют собой технологии поддержки принятия управленческих решений. Как известно, процесс принятия управленческих решений состоит из следующих этапов: сбор информации и анализ сложившейся ситуации; выработка альтернативных вариантов управленческих решений; их оценка в соответствии с принятой системой критериев и выбор наилучшего варианта.

Для обеспечения актуальности исходной информации используются различные технологии мониторинга социально-экономического состояния и финансовой деятельности объекта управления. Основные задачи мониторинга:

- непрерывное наблюдение за состоянием объекта управления;
- текущий анализ состояния объектов мониторинга;
- своевременное выявление изменений и причин, вызвавших их;



- предупреждение негативных тенденций, ведущих к формированию и развитию очагов напряженности в социально-экономической и финансовой сферах; выработка предложений, направленных на устранение негативных тенденций и явлений;
- осуществление краткосрочного прогнозирования развития важнейших процессов;
- оценка эффективности функционирования и развития организации.

Информационные системы, осуществляющие информационную поддержку аналитической деятельности, называются BI.



Системы BI есть интегрированный набор средств обработки информации и данных для стратегического анализа деятельности компании, полученных другими корпоративными информационными системами.

С помощью систем BI ресурсы данных могут быть преобразованы в цельную информацию и служить основой для принятия управленческих решений. Основные функции таких систем можно определить следующим образом:

- визуальное представление бизнес-стратегии и преобразование ее в план конкретных действий;
- оперативная корректировка стратегии в соответствии с изменениями рынка;
- отслеживание ключевых факторов успеха с использованием внешних и внутренних программ оценки эффективности;
- анализ эффективности предприятия (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Основные функции систем BI



Системы ВІ обеспечивают доступ как к внутренним, так и внешним информационным ресурсам, включая данные, получаемые от деловых партнеров. Системы объединяют данные из отдельных систем, предоставляя организациям последовательную информацию обо всех аспектах бизнеса. Системы ВІ позволяют преобразовывать данные в информацию, информацию — в знания, а знания — в действия.



**Системы ВІ достигают наилучшей эффективности, когда применяются в комбинации с другими системами, такими как ERP и CRM.**

### Системы внутрифирменной коммуникации — ICE

В последние годы во всем мире в корпорациях широко используются средства программного обеспечения и соответствующие системные решения, ориентированные на повышение эффективности коллективной работы групп сотрудников, выполняющих однородные виды работ. Средства коллективной (групповой) работы получили название ICE (Integrated Collaborative Environments). Состав этих средств достаточно разнообразен, так же, как и их возможности. Из действующих в настоящее время продуктов этого класса можно упомянуть, в частности, «Lotus Notes» и «Lotus Domino». Их можно по праву отнести к наиболее распространенным и популярным продуктам, обеспечивающим коммуникационные потребности бизнеса. С момента появления первой версии «Notes» в конце 1989 г. миллионы пользователей рассматривают «Lotus Notes» и «Lotus Domino» как базовую коммуникационную инфраструктуру для коллективного взаимодействия в корпорациях и совместного использования информационных ресурсов — критически важную для достижения успеха в бизнесе.



#### СИСТЕМА «CONNECT» В ВР И ВВС

К информационно-коммуникационным корпоративным системам относится «Connect», впервые разработанная в рамках компании ВР, а затем успешно примененная в компании ВВС.

Одна из популярных функций системы — адресная книга. При помощи системы «Connect» можно найти как минимум телефон человека



из компаний BP и BBS, а также другие контактные данные. Почти все сотрудники этих компаний имеют личную web-страничку, так что объективная информация о них вполне доступна. Эта информация помогает устанавливать продуктивные контакты и усиливает доверие друг к другу.

Еще одна популярная функция системы — средство идентификации групп людей с теми или другими навыками. В компании BBS выявляются фасилитаторы обсуждений в группах или же люди, способные к такому виду деятельности. Этот инструмент также используется для формирования состава сотрудников, приглашенных на совещания для обсуждения какой-либо темы. При помощи этой системы ведется поиск сотрудников со стратегическим мышлением для включения в состав форума, на котором они могут высказать новые идеи.

Система «Connect» используется для создания формальных и неформальных групп. Эта технологическая система дает возможность построить густую сеть связей, которая позволяет сотрудникам легко общаться, поддерживать друг друга, предлагать новые направления и методы действий. Использование системы «Connect» или аналогичной может оказаться эффективной в случае, если сотрудники находятся в различных географических точках мира, у них имеются внутренние клиенты, а также в тех случаях, когда в компании или в ее подразделении меняется руководство<sup>1</sup>.



### СИСТЕМА ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ В BRITISH PETROLEUM

В компании British Petroleum используется корпоративный стандарт для компьютеров, программного обеспечения и средств связи «Common Operating Environment». Стоимость этого актива составляет около 300 млн долл. Система связей охватывает всех участников производственного процесса, помогает мгновенно обмениваться информацией и документами по всему земному шару, используя одинаковые программы, технические средства и корпоративную электронную почту со стандартной системой электронных адресов. Сотрудники могут входить в корпоративную сеть с любого рабочего места, независимо от его расположения, и просматривать свою электронную почту, личные или служебные документы. Этими услугами можно воспользоваться, находясь в аэропорту, у себя дома или в гостиничном номере.

Сотрудники British Petroleum с помощью этой системы могут обмениваться документами, сообщать и хранить их, использовать коллективные

<sup>1</sup> Коллисон К., Парселл Д. Учись летать. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. — С. 183–184.



системы поиска и доступа, участвовать в дискуссионных форумах, т. е. в любой момент обратиться к всеобщей базе знаний и опыта. Они могут совместно готовить презентацию или документ, находясь в различных концах мира. Хотя ни одно из этих технических средств не является особенным технологическим решением, возможность работать подобным образом в любое время суток — мощный ресурс компании. С помощью этой системы снимается множество барьеров, препятствующих обмену знаниями между сотрудниками<sup>1</sup>.

---

### **Выводы**

В условиях экономики, основанной на знаниях, информатизация корпоративных систем управления становится решающим фактором повышения эффективности менеджмента коммерческих организаций.

Системы ERP, CRM, BI — не просто программные продукты, а решения, позволяющие рационализировать существующие бизнес-процессы.

Практика применения различных управляющих систем свидетельствует о том, что эффективность достигается при использовании не одной системы, а суперпозиции интегрированных систем, в основе которой лежат системы ERP, дополненные CRM-решением и системами BI.

Современные информационные технологии позволяют не только автоматизировать бизнес-процессы в организации, но и передать передовой опыт по построению эффективных бизнес-процессов, накопленный компаниями-поставщиками информационных систем в процессе их внедрения в различных организациях.

Информационные технологии — это существенный фактор развития современной науки и практики управления знаниями. Однако сами по себе эти технологии не решают основных задач управления знаниями. Основными средствами развития управления знаниями остаются социальные технологии — командообразование, эффективный обмен знаниями между сотрудниками, координация инновационной активности, формирование и использование неявных знаний, становление обучающейся организации, формирование организационной культуры, ориентированной на использование знаний, и пр.

---

<sup>1</sup> Коллисон К., Парселл Д. Указ. соч. — С. 61.





## 4.2. Коммуникативные технологии управления знаниями

- Коммуникация и коммуникационный менеджмент.
- Паблик рилейшнз.
- Инвестор рилейшнз.
- Медиа рилейшнз.
- Интегрированные маркетинговые коммуникации.

Коммуникацию нельзя считать средством организации, это способ существования организации.

*П. Друкер*

### **Коммуникация и коммуникационный менеджмент**

Коммуникация — универсальная характеристика деятельности и человека, и организации. Сфера применения коммуникации безгранична, поскольку без нее не обходится ни один акт человеческого взаимодействия. В частности, коммуникация с общественной средой является одним из важнейших критериев рыночной адаптации. Не случайно богатство стран, динамика развития их экономик определяются не залежами полезных ископаемых, а степенью развития технологий, обеспечивающих прежде всего информационный обмен, коммуникацию.

В научной литературе термин «коммуникация» появился в начале XX в. В настоящее время он имеет по крайней мере три интерпретации: 1) средство связи любых объектов материального и духовного мира; 2) общение (взаимодействие индивидов или социальных групп, удовлетворяющее потребности человека в контактах с другими людьми); 3) передача и обмен информацией в обществе с целью воздействия на него.

Социологи и психологи рассматривают коммуникацию как процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. В кибернетике под коммуникацией понимается обмен информацией между сложными динамическими системами и их частями, которые в состоянии принимать информацию, накапливать ее и преоб-



разовывать. На обыденном уровне коммуникация — это общение, передача информации от человека к человеку; опосредованное и целесообразное взаимодействие двух субъектов. Некоторые ученые отождествляет коммуникацию и устное общение. Отечественный исследователь Ю. Лотман говорит о коммуникации как о переводе текста с моего «Я» на язык твоего «Ты».

Все эти определения указывают на то, что в процессе коммуникации субъекты, передавая информацию и обмениваясь ею, сигнализируют о своем существовании различным контрагентам и устанавливают с ними необходимые связи, которые, в свою очередь, помогают им играть свои роли.



**Коммуникация в широком смысле — это процесс взаимодействия общественных субъектов (социальных групп, общностей или личностей), при котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности через посредство общей системы символов.**

Аристотель считал, что способность вступать в общение (коммуникацию) отличает человека и от «недоразвитых в нравственном смысле существ», и от «сверхчеловека». Поэтому «тот, кто не способен вступать в общение... уже не составляет элемента государства, становясь либо животным, либо божеством»<sup>1</sup>. Западные исследователи установили, что процессы коммуникации, которые занимают у человека до 80 % времени, заметно влияют на его мотивацию. Даже успех руководителя в условиях рынка на 85 % определяется его коммуникативными качествами и лишь на 15 % — профессиональными знаниями.

Коммуникация — это не просто передача информации, а процесс настройки, создающий общность, согласованность действий между теми, кто общается.

Коммуникационные потоки организации можно разделить на внешние (задают отношения с целевыми группами общественности, находящимися за пределами организации) и внутренние (направленные на сотрудников организации). Внешние и внутренние коммуникации располагают специальными средствами, каналами, вспомогательными системами (рис. 4.5).

Современные организации наряду с профессиональной, интеллектуальной, лидерской и другими видами компетентности должны обладать коммуникативной компетентностью.

<sup>1</sup> Аристотель. Соч.: В 4 т. — М.: Мысль, 1983. — Т. 4. — С. 379.

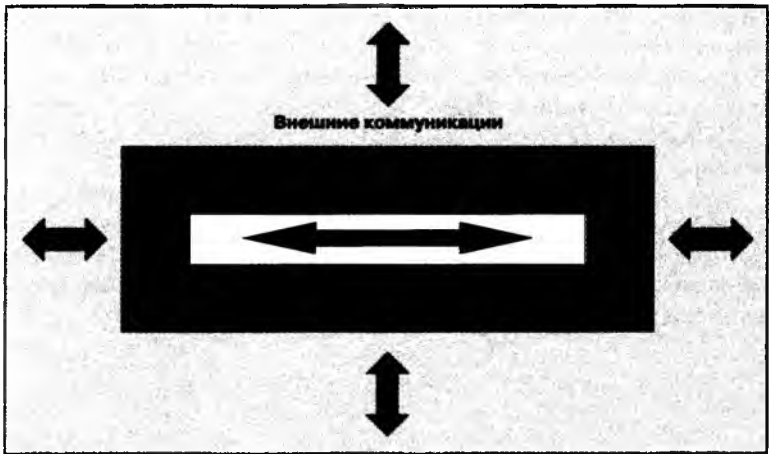


Рис. 4.5. Коммуникационные потоки организации



**Коммуникативная компетентность организации предполагает владение технологией построения эффективной коммуникации, т. е. рационального и ответственного обмена информацией, знаниями, продуктами интеллектуальной деятельности, для достижения максимальной эффективности по всем направлениям развития организации в условиях изменяющейся внешней среды.**

Коммуникативная компетентность организации проявляется в способности ее менеджмента:

- фокусировать энергию своих работников на достижении поставленной цели;
- слушать и слышать людей, устанавливать с ними доверительные отношения;
- создавать условия для принятия грамотных управленческих решений;
- сотрудничать с различными целевыми аудиториями;
- вести эффективный диалог между руководителем и подчиненным на всех уровнях управления;
- обеспечивать бесконфликтную совместную работу;
- капитализировать коллективные знания и индивидуальные идеи.

Экономика, основанная на знаниях, предъявляет повышенные требования к коммуникации в организациях. Без грамотного управле-



ния коммуникацией немислимо расширение областей конкурентных преимуществ, переход от традиционного товарного обмена к более высоким формам сотрудничества — обмену интеллектуальным капиталом, научно-технической кооперации, производственной интеграции. Так возникла потребность в коммуникационном менеджменте.



**Коммуникационный менеджмент — это профессиональная деятельность по использованию коммуникационных средств, инструментов, механизмов, а также коммуникативных технологий, обеспечивающих формирование и развитие организации.**

Коммуникационный менеджмент возник в качестве всеобщего феномена в 1980–1990-е гг. Его развитие связано с технологическим прорывом в области компьютерной техники. Факсимильная связь, система электронной почты, сотовые телефоны, настольные издательства, библиотеки в формате компактного диска, конференции в режиме on line — все эти и другие достижения технологической революции (или эволюции) привели к появлению новых каналов и средств общения, а значит, к новым возможностям и противоречиям в развитии коммуникации.

Предназначение коммуникационного менеджмента как системы управления заключается в организации коммуникативного пространства для создания дополнительной добавленной стоимости, которая, в свою очередь, является основой экономического роста и конкурентоспособности.

Миссия коммуникационного менеджмента заключается в формировании и реализации стратегии приращения ценности человека и организации как субъекта хозяйствования через увеличение всех видов капитала экономической системы с помощью средств коммуникации. Миссия напрямую связана со стратегией коммуникационного менеджмента, которую можно рассматривать как долгосрочную программу достижения основных коммуникационных целей организации в рамках ее стратегического управления. Цели коммуникационного менеджмента — повысить эффективность экономической системы, сформировать и использовать все виды ее капитала путем организации коммуникативного пространства. Они формируют следующие задачи:

- отбор и аккумуляция информации из внешних по отношению к данной экономической системе источников;
- классификация, трансформация, обеспечение доступности информации;



- распространение и обмен информацией как внутри системы, так и вне ее;
- поиск эффективных способов, инструментов и механизмов интегрированной коммуникации;
- воплощение фирменной коммуникации в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении;
- создание, оценка и использование НМА.

Специфика коммуникационного менеджмента отражена также в его специализированных функциях:

- *интегративной* — выступает как средство объединения деловых партнеров, специалистов и т. п. для коммуникативного процесса, генерирования идей; обусловлена использованием новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий;
- *информационной* — расширяет информационный фонд партнера, передает необходимую для профессиональной деятельности информацию;
- *контактоустанавливающей* — формирует у деловых партнеров ценностные ориентации и установки, убеждает их в правомерности стратегий взаимодействия, делает их своими единомышленниками;
- *самопрезентации* — позволяет организации самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать свой интеллектуальный потенциал; реализуется при создании имиджа, репутации;
- *ритуальной* — формирует у партнеров эмоциональный настрой, передает чувства, переживания, побуждает к необходимому действию, сохраняет старые традиции организации, создает новые; используется в методах работы с персоналом (корпоративные празднества, награждения, чествования по поводу и т. д.), а также осуществляется при официальных церемониях;
- *образовательной* — исследует коммуникативные навыки целевых аудиторий, реализует новые идеи, распространяет достижения в области современной коммуникации.

В контексте рассмотренных понятий можно вывести следующую формулу коммуникационного менеджмента:

Результат деятельности организации =  
Что вы делаете × Что вы говорите.

Для организации важно не только то, ЧТО она производит, но и то, КАК она строит свои отношения с клиентами и персоналом, как осуществляет коммуникацию. Если организация сделала что-то полезное и важное, но при этом не наладила систему коммуника-



ции, результат будет близок к нулю. Верно и обратное: результат будет нулевым при эффективной коммуникации, но незначительных результатах в сфере производства и услуг.

### Паблик рилейшнз

Существует множество определений того, что принято называть «public relations» (PR). Наиболее адекватно современной практике является определение, предложенное профессорами Л. В. Лонги и В. Хазелтоном. Они описывают PR как коммуникативную функцию управления, посредством которой организации адаптируются к окружающей их среде, меняют (или же сохраняют) ее во имя достижения своих организационных целей<sup>1</sup>. Этот подход представляет собой новейший теоретический взгляд на проблему PR, исходя из которого это понятие понимается как нечто большее, нежели просто убеждение.

В своей книге «Кристаллизуя общественное мнение» (1923) один из отцов PR Э. Бернейз впервые определил функции PR. Автор классического труда «Пропаганда», опубликованного в 1928 г., укрепил имидж индустрии PR как инструмента бессовестной манипуляции. Одновременно с ним А. Пейдж, первый вице-президент телефонной компании AT&T по коммуникациям, сформулировал диаметрально противоположный подход к задаче: честно информировать публику о том, что происходит с компанией (если мы не скажем о себе правду, это сделает кто-нибудь другой). AT&T, в те времена регулируемая государством монополия, не имевшая конкурентов, могла позволить себе роскошь говорить правду. Тем не менее деятельность Пейджа заложила этические основы профессии PR.

«Связи с общественностью» — так переводится на русский язык термин «public relations». Термин «общественность» в нашей стране возник в определенный исторический период, исторической среде. Он введен в русский литературный язык Н. М. Карамзиным и трактуется как совокупность людей, принимающих активное участие в общественной жизни, общественной организации страны, города, учреждения, учебного заведения и т. д. Академический словарь русского языка, например, рассматривает общественность как передовую часть, передовые круги общества, выражающие общественное мнение.

В работах американских теоретиков PR (Ф. Лесли, С. Катлиппа, Р. Рейли и др.) понятие «public» включает в себя следующие структурные составляющие внешней и внутренней среды компании (организации):

<sup>1</sup> Аги У., Кэмерон Г. и др. Самое главное в PR. — СПб., 2004. — С. 27–28.



- правительственные и законодательные органы;
- учредители компании;
- акционеры;
- инвесторы;
- кредиторы;
- финансовые учреждения и организации;
- клиенты;
- деловые партнеры;
- конкуренты;
- собственный производственный персонал и служащие;
- муниципальные органы;
- средства массовой информации;
- профессиональные ассоциации;
- учебные заведения;
- общественные организации;
- национальные меньшинства;
- сексуальные меньшинства.

Таким образом, термин «общественность» в России в понимании западных специалистов охватывает лишь одно, сравнительно узкое направление. Вот почему некоторые академические специалисты одно время широко использовали в лекциях и статьях свой вариант перевода PR: «формирование деловой репутации», «развитие общественных связей», «общественное взаимодействие», «совершенствование отношений в обществе».



**PR — это коммуникативная технология, при помощи которой организация устанавливает взаимовыгодные, гармоничные отношения с целевыми группами общественности.**

Фактически PR — это технология переноса знаний из организации во внешнюю среду. Часто представление о PR складывается, исходя из известных техник и методик, используемых PR-специалистами. При этом за кадром остается то, что связи с общественностью представляют собой целостный процесс, который складывается из множества тонких и в то же время важных аспектов, к которым относятся исследовательская и аналитическая работа, формирование политики, составление программы, поддержание обратной связи с многочисленными целевыми аудиториями, корректировка планов и т. д.



**Цель PR — построение коммуникации между организацией и целевыми аудиториями. Специалисты по связям с общественностью позволяют наладить правильные взаимоотношения между личностью или организацией и общественностью. Таким образом, PR-специалист — это посредник между организацией и внешним миром.**

Корпоративный PR заключается в налаживании и поддержании общественных связей с различными целевыми группами (представителями бизнес-кругов, специалистами, средствами массовой информации, рекламодателями, клиентами группы, собственными сотрудниками и т. д.). Главная цель корпоративного PR — формирование и текущая информационная поддержка позитивного имиджа организации на целевых рынках. Работа ведется по двум направлениям: внутренний и внешний PR.

Внутренний PR направлен на формирование у сотрудников организации корпоративного духа, навыков общения по горизонтали и вертикали, обеспечивает функционирование внутрикорпоративных средств массовой информации, проведение мероприятий, посвященных значимым событиям корпоративной и общественно-культурной жизни, и т. д. Внутренний PR — это комплексная деятельность, в которой могут быть использованы самые разные инструменты. Главное в этой деятельности — ее соответствие целям, которых организация стремится достигнуть, выстраивая систему взаимоотношений со своей внутренней аудиторией. Внутренний PR в конечном счете призван повысить уровень лояльности и мотивированности персонала, а значит, эффективность его деятельности. Кроме того, создание позитивного имиджа организации в глазах сотрудников влияет на имидж организации во внешнем мире, так как персонал является одним из каналов трансляции информации вовне.

Наверное, последним великим руководителем, кто не стремился развивать коммуникацию между специалистами различных отделов, а, напротив, считал ее ненужной и даже вредной, был Г. Форд. Он не приветствовал активного общения сотрудников, поскольку был убежден, что прочные связи между коллегами бесполезны для компании и лишь отвлекают персонал от выполнения работы. Теперь управленцы исповедуют другие принципы. Появилось больше технологичных компаний, главы которых понимают, как важно научиться настраивать сотрудников на общение друг с другом и какую пользу можно из этого извлечь. Укрепив ори-



зонтальные связи, компания может рассчитывать на улучшение результатов работы. Специальные исследования показывают, что развитый внутренний PR способен поднять рыночную стоимость компании на 30 %.



### КОРПОРАТИВНЫЙ КИНОТЕАТР

На интернет-странице компании-разработчика компьютерных игр Nival Interactive, посвященной вакансиям, помещено подробное описание условий работы в компании. Обещанием развитой системы поощрений и широких возможностей для профессионального и карьерного роста здесь не ограничиваются. В компании идут дальше: удобное и просторное рабочее место, бесплатные обеды, а также кофе и чай с десертом на выбор в течение всего дня. Но и на этом в компании решили не останавливаться. Апогеем организации досуга на рабочем месте стало открытие собственного кинотеатра.

В корпоративном кинозале сотрудники могут собираться по вечерам и смотреть любимые фильмы. Бесплатное пиво после 20 ч — еще одна находка Nival. По мнению сотрудников компании, это мощный стимул, чтобы перенести обсуждение рабочих вопросов в менее формальную, а порой совершенно непринужденную обстановку.

«Наш кинотеатр появился в 2001 г. — тогда мы занимались обустройством нового просторного офиса. Чтобы делать лучшие игры, нам важно постоянно изучать лучшие произведения кино как наиболее близкой области искусства. Но наш кинопрокат не часто радует шедеврами, скажем, японского кинематографа или анимации, арт-хаусными фильмами или классикой 1940–1960-х гг. Вот мы и решили заполнить этот пробел», — рассказывает историю появления корпоративного кинотеатра президент компании С. Орловский.

Импровизированный кинотеатр рассчитан на 50–100 мест, обычно по вечерам в нем собирается до 20 человек. А в дневные часы, свободные от показа фильмов, кинотеатр превращается в переговорную: киноэкран отводится бизнес-презентациям<sup>1</sup>.

Поскольку в рамках внешнего PR формируется позитивный образ организации на рынке, а среди целевых аудиторий создается имидж группы как активной, конкурентоспособной, динамично развивающейся, вся внешняя деятельность организации просто обязана подчиняться установкам PR. Феномен внешнего PR можно определить как деятельность по переводу прагматических целей организации в приемлемую для общества политику. При этом задача информирования общественности о миссии, стратегии, целях

<sup>1</sup> Чузунова А. Горизонтальная власть // Секрет фирмы. — 2005. — 15 авг.



организации благоприятно сочетается с зондированием общественного мнения, его мониторингом.

Внешний PR формирует знания об организации у внешних экономических агентов, поэтому он может рассматриваться как вполне самостоятельная технология управления знаниями. В отличие от рекламы мероприятия внешнего PR рассчитываются не на непосредственный эффект, а на длительное воздействие; проводятся не здесь и сейчас, а в течение определенного времени и в различных местах; не привязываются (за редким исключением) к определенному товару и необходимости выведения его на рынок; используют традиционные рекламные приемы лишь ограниченно.

Так же, как и во внутреннем PR, объектами управления внешнего PR являются люди, например жители территории, на которой располагается организация. Для них проводятся событийные мероприятия (так называемые эвенты, от англ. *event* — событие) — конкурсы, праздники, выставки, презентации, различные шоу. Выстраивая взаимоотношения с потребителями, служба PR занимается организацией удовлетворения претензий и рекламаций потребителей (например, создает методики оценки товаров и услуг с точки зрения потребителей). При работе с внешней средой организации во главу угла ставится создание деловой, доброжелательной атмосферы, развитие конструктивного сотрудничества и соблюдение этических норм.

Государственные и местные органы управления, некоммерческие организации, политические партии, профсоюзы, религиозные организации, всевозможные фонды, экологические, молодежные и женские движения как внутри страны, так и за ее пределами, — все они участвуют в создании определенной атмосферы, которая не может не влиять на деятельность организации. Поэтому задачей внешнего PR является активное участие в деятельности этих организаций, нацеленное на формирование благоприятного имиджа организации и создание соответствующего общественного мнения.

С помощью инструментов PR происходит трансфер знаний из организации во внешнюю среду, а также формирование новых знаний у представителей целевых аудиторий.

### Инвестор рилейшнз

Термин «связи с инвесторами» (*investor relations* — IR) появился в 1953 г. с легкой руки Р. Кординера — тогдашнего президента General Electric. Так он обозначил систематическое общение с существующими и потенциальными инвесторами. Спустя 40 лет об IR заговорили в России, но до сих пор лишь немногие компании могут похвастаться наличием специалистов в этой области (в основном



это публичные компании-гиганты, непременным атрибутом деятельности которых является взаимодействие с фондовым рынком). IR предполагают публичную деятельность, способствующую пониманию инвесторами и акционерами финансового состояния и перспектив развития компании, а также улучшению отношений между корпорацией и ее акционерами.



**Связи с инвесторами (IR) — коммуникативная технология, направленная на установление и развитие двусторонних связей с инвесторами, акционерами и партнерами компании. Суть ее заключается в организации серии взаимосвязанных информационных, аналитических и PR-мероприятий.**

IR — важная часть реализации стратегии организации. Нет стратегии организации или она не до конца сформулирована — нет и стройной системы развития IR, нет единого комплекса мероприятий в этой сфере. Работа в сфере IR состоит из:

- прямой коммуникации с инвесторами для достижения «эффекта соучастия» (проведение конференций и семинаров; презентации идей, стратегий);
- индивидуальных встреч с инвесторами (в процессе размещения акций или корпоративных облигаций, а также при серьезных изменениях в корпоративной структуре или стратегии управления бизнесом);
- периодических мероприятий (собрания акционеров, предоставление формализованной отчетности, пресс-релизы, брифинги для целевой аудитории);
- взаимоотношений со средствами массовой информации, в том числе со специализированными, ориентированными на целевую аудиторию.

У западных финансовых компаний и банков расходы на IR составляют почти 80 % коммуникационного бюджета. Учет финансовых рисков, рыночные лимиты на разные виды деятельности, вносимые коррективы в оперативную деятельность требуют дополнительных пояснений для акционеров компании, партнеров: адресатам необходимо заранее знать о существующих рисках и намерениях компании, ее стратегии поведения на рынке, чтобы адекватно реагировать на события. В компаниях, специализирующихся на производстве товаров народного потребления, доля расходов на IR не превышает 10–18 % величины общего коммуникационного бюджета. Понятно, что у этих компаний меньше стратегических ин-



весторов, меньше ответственности перед ними. Да и для партнеров (дистрибьюторов, участников производственной цепочки) более важна маркетинговая стратегия, на основании которой строится сотрудничество. Доля расходов на IR промышленных компаний находится в диапазоне от 12 до 30 %.

Трансфер знаний из компании в среду потенциальных и фактических инвесторов составляет суть IR. В этом трансфере важно обеспечить не только перемещение информации, но и формирование знаний о реальных перспективах развития компании, ее конкурентных преимуществах, возможных рисках.

IR-специалисты — новая профессия на российском рынке труда. Основной задачей этой группы профессионалов является четкое понимание того, какие группы акционеров и инвесторов, а также других заинтересованных лиц (стейкхолдеров) важны для компании. Так, для одной компании более важна группа стратегических акционеров. Для другой — покупатели облигаций в качестве инвесторов. Менеджеры по коммуникации, специализирующиеся в области отношений с инвесторами, поддерживают приверженность акционеров компании и обеспечивают их информированность, чтобы поддержать контрольную стоимость ценных бумаг компании. Ежегодные публикуемые в печати отчеты, отчеты о доходах, передаваемые по электронной почте, а также базовые web-страницы, на которых детализируется корпоративная финансовая информация, представляют собой основные каналы обеспечения информацией аналитиков, инвесторов и финансовой прессы.

Эффективность IR базируется на информационной открытости организации. Это условие является таким же важным конкурентным преимуществом российских корпораций в борьбе за средства инвесторов, как и перевод финансовой отчетности на западные стандарты, финансовая прозрачность, оптимальное налоговое планирование.

Топ-менеджер новой формации обязан уметь общаться с акционерами и инвесторами. Российские компании пока далеки от западных стандартов, западной практики реализации усилий в области IR. У многих российских компаний не сформулирована, а если сформулирована, то не доведена до инвесторов и акционеров, не опубликована стратегия их деятельности. Порой даже ближайшим партнерам компании неизвестны ее планы и намерения. Большинство компаний, представленных на российском рынке, работают в авральном стиле, т. е. IR применяются тогда, когда событие уже произошло и на него необходимо реагировать. В абсолютном выражении такие авралы стоят дешевле ведения стабильной политики в сфере IR, но в относительном выражении (стоимости и эффективности в пересчете на месяц) — намного дороже. В то же время тем-



пы, которыми развивается спрос на такого рода услуги, позволяют считать эту коммуникативную технологию стратегически важной и перспективной для профессионалов-управленцев.



## ИНВЕТОРЫ НА СВЯЗИ

**Марина Начаева, директор по связям с инвесторами компании «Объединенные машиностроительные заводы»:**

— Наша компания одна из первых вышла на IPO еще в 1997 г., когда была проведена дополнительная эмиссия среди институциональных инвесторов, и одна из первых, где был организован департамент по связям с инвесторами. К. Бендукидзе четко понимал важность этой функции для увеличения капитализации компании и лично курировал деятельность департамента, в то время как в других компаниях IR-отдел подчинялся финансовому директору или был своеобразной «приставкой» к PR-отделу. В последние годы топ-менеджеры российских компаний все больше осознают не только необходимость IR-департамента, но и необходимость информирования его сотрудников обо всех важных событиях и процессах внутри компании. Только в этом случае IR-департамент может представить полную картину инвесторам, которых интересуют как финансовые данные, так и информация, на основе которой они могут сделать выводы о профессионализме руководства, его видении будущего компании и наличии стратегии.

**Алексей Курач, начальник управления по связям с инвесторами АФК «Система»:**

— Большая часть наших инвесторов находится за рубежом — в США, Великобритании и Европе. Всю работу по обеспечению их информацией берет на себя IR-отдел. Можно сказать, он находится на линии фронта между компанией и инвестиционным сообществом. Я могу отметить несколько конкретных ключевых задач IR, в том числе расширение акционерной базы, что является одной из мер снижения риска. Особое внимание уделяется мониторингу базы акционеров с целью поддержания баланса ликвидности акций: на мой взгляд, оптимальный баланс — 70 % долгосрочных акционеров, заинтересованных в росте компании, и 25–30 % — краткосрочных инвесторов, приобретающих активы с перспективой продажи в краткосрочно-среднесрочном периоде. Спектр мероприятий, направленный на снижение дисконта — разницы между оценкой стоимости компании по мнению аналитиков и собственным пониманием справедливой стоимости компании, также является одной из основных задач IR-подразделения на пути создания акционерной стоимости.

**Альберт Аветиков, директор по связям с инвесторами «Полиметалл УК»:**

— Сегодня связи с инвесторами превратились из преимущественно односторонней информационной деятельности в интерактивную



функцию: позитивное представление компании среди инвесторов, формирование доверия с одной стороны, и информирование топ-менеджмента о настроениях рынка — с другой. Мне кажется, в будущем сфера IR расширится от пассивного позиционирования до процесса управления акционерной стоимостью компании. К сожалению, часто IR-специалистам приходится работать «на два фронта» — отечественный и международный. Существующая несовместимость систем финансовой и производственной отчетности, нормативных требований в различных областях деятельности приводит к необходимости адаптации российских документов для общения с зарубежными инвесторами, которые в отличие от российских более консервативны, в меньшей степени готовы к принятию отечественных политических рисков и труднее воспринимают «крутые» повороты в деятельности компаний. Для всех, кто выходит на публичный рынок, эта проблема становится особенно актуальной<sup>1</sup>.

---

### Медиа рилейшнз

Наиболее сложной целевой аудиторией для любой организации остаются средства массовой информации. Анализ современной западной прессы показывает, что около двух третей ее содержания так или иначе связано с эффективной коммуникативной деятельностью ведущих компаний.



**Media relations (MR), или связи со средствами массовой информации, — это коммуникативная технология, с помощью которой осуществляется систематическая и планомерная работа в интересах организации с прессой, издательствами, телевидением, радиовещанием, информационными агентствами, Интернетом, службами связи с общественностью и прессой, рекламными агентствами.**

Фактически MR обеспечивают перемещение позитивного знания об организации, ее принципах работы, персонале, руководстве из недр организации во внешнюю среду при посредничестве медийных компаний и медийных средств. Классифицирующим признаком MR является производство информации, адресованной массовой, а также специализированной аудитории, в которой заинтересована организация.

---

<sup>1</sup> Довнар Н. Инвесторы на связи // Карьера. — 2006. — № 3.



Выделение средств массовой информации в отдельную целевую группу обусловлено следующими причинами. Во-первых, средства массовой информации остаются главным инструментом формирования общественного мнения. Особая роль принадлежит средствам массовой информации в России: общественное мнение зачастую зависит от информации и способа ее подачи на телевидении, радио, в прессе. Для большинства россиян средства массовой информации — это источник информации, не подверженный критике. Еще академик Павлов считал, что весь российский народ — левополушарный (левое полушарие отвечает за логические схемы, конструкции), поэтому народ легко убедить, он верит напечатанному слову больше, чем собственному опыту. Во-вторых, именно со средствами массовой информации связана реализация любого проекта или программы, инициируемых организацией. И здесь наиболее важными являются вопросы: «Как привлечь средства массовой информации к своему бизнесу?», «Как добиться того, чтобы газеты, журналы публиковали, а телевидение, радио и web-сайты передавали новости об организации?».

MR предъявляет следующие особые требования к специалистам, работающим в этой области:

- знать, как работают средства массовой информации. Время сдачи материалов в номер, начало монтажа последних новостей, сроки подготовки телесюжетов, формат радиопередач, особенности восприятия информации на газетной полосе, одежды на телеэкране, тембра и скорости речи в радиоэфире — все имеет значение. Понимание журналистского труда поможет избежать бесполезных усилий;
- найти «свои» средства массовой информации. Это достигается путем изучения рынка средств массовой информации, а также клиентов, которых обслуживают журналисты. Кто эти клиенты? Что это за информация, в которой они нуждаются? Знание аудитории средств массовой информации, заинтересованной в бизнесе конкретной организации, поможет определить форму подачи новостей. Это могут быть сообщения для печати, письма, аналитические обзоры, занимательные рассказы и т. п.;
- познакомиться с журналистами. Знакомство может быть как заочным, так и очным. В первом случае речь идет о знакомстве с печатными работами, журналистским стилем. Это необходимо, чтобы иметь представление о тех, кто специализируется на темах, имеющих отношение к бизнесу. Необходимо также общаться с журналистами лично, чтобы выяснить, в какой информации нуждаются они:



- стать информационным партнером. Информационный обмен должен превратиться в информационное сотрудничество. Журналисты нуждаются в надежных, хорошо осведомленных информационных источниках. Заработать доверие средств массовой информации можно, лишь постоянно демонстрируя собственную честность и порядочность. Обеспечивать средства массовой информации надо только обоснованными фактами, которые передаются через новости, исследования, комментарии. Демонстрация знаний собственной отрасли и бизнес-процессов, широкий кругозор, способность анализировать экономическую ситуацию – это и есть бесценный ресурс специалистов по коммуникации, к которым обращаются журналисты. Важно также соблюдать принцип равенства, т. е. не заводить фаворитов среди журналистов. Тем не менее не исключена эксклюзивная передача сведений журналистам, которые особо влиятельны или работают с целевой аудиторией организации;
- быть доступнее. Это необходимо, чтобы снабжать средства массовой информации достоверными сведениями, а также предоставлять журналистам возможность получать комментарий у руководства организации;
- создавать информационные поводы. Сотрудничество организаций со средствами массовой информации осуществляется, как показывает российская практика, по трем направлениям: 1) заказные публикации; 2) информационный бартер; 3) создание информационных поводов. Заказные публикации – самый простой метод, но наименее эффективный. За деньги можно поместить любую информацию, но она зачастую не получает отклика, так как тенденциозна и связана с малозначимым событием. Невысока продуктивность и у информационного бартера: он дает возможность бесплатно размещать статьи, но заказчик попадает в зависимость от конкретного журналиста. Самый сложный, но наиболее эффективный метод сотрудничества – инициирование информационных поводов<sup>1</sup>.

MR строятся на следующих принципах:

- принцип доверительности, который, в свою очередь, основывается на данных об информационной деятельности (характер конкретного издания, на которое пал выбор, круг читателей/зрителей/слушателей, тенденции развития, стиль и нравственная позиция);

<sup>1</sup> Векслер А. Связи с общественностью для бизнеса. – Н. Новгород, 2001. – С. 62–68.



- принцип достоверности информации (профессиональное лицо издания, его репутация);
- принцип соблюдения двусторонних интересов (содержание обязательств со стороны организации заключается в создании информационных поводов).

К особенностям MR в России можно отнести тот факт, что взаимодействие со средствами массовой информации как на государственном, так и на корпоративном уровнях традиционно сводится к работе пресс-службы и распространению пресс-релизов. Здесь на первый план выходят проблемы профессионализма представителей пресс-служб, а также поиск других форм подачи материалов в средства массовой информации. Вторым по значимости инструментом взаимодействия организации со средствами массовой информации является подборка (комплект, пресс-кит, медианабор) материалов, потенциально полезных для газеты или журнала. В подборке могут быть пресс-релиз, биография, фото, факт-лист, листы вопросов-ответов. Рассылается такая информация бесплатно и без каких бы то ни было обязательств средства массовой информации по поводу ее публикации. Организация таким образом делится со средством массовой информации достоверными сведениями, с которыми редакция может поступить, как сочтет нужным: опубликовать полностью, частично либо на ее основе подготовить проблемную статью, интервью с руководителем или серию материалов.

Специфической формой контактов со средствами массовой информации является реагирование на публикации в них. Как правило, эти публикации затрагивают интересы организации, и она, в свою очередь, должна быть готова на ответные сообщения, которые могут быть в форме запросов, уточнений, опровержений, дополнений, заявлений.

Отдельного рассмотрения требуют вопросы подготовки и проведения пресс-конференции. Это довольно сложная форма работы, она требует высокого профессионализма от организаторов и инициаторов мероприятия. Если подготовка к пресс-конференции будет недостаточной, спикеры — неубедительны, она может выйти из-под контроля, принести в итоге обратный эффект.

Эффективному взаимодействию организации со средствами массовой информации способствуют такие распространенные на Западе формы работы, как посещение объектов, дни открытых дверей, экскурсии по компании, присутствие журналистов на плановых мероприятиях (заседания правления, конференции) и специальных событиях (праздники, митинги). Все эти формы служат единственной цели — переносу информации и знаний из компании во внешнюю среду с целью повысить капитализацию этой компании.



### КРЕАТИВНЫЙ ПОДХОД В MR

Одна крупная ресторанный сеть организовывала пресс-конференцию по случаю открытия нового ресторана. Предыдущий опыт проведения такого рода мероприятия был неудачен: большинство приглашенных средства массовой информации проигнорировали пресс-конференцию, ссылаясь на то, что открытие ресторана — не новость, а чистая реклама, поэтому все надежды в этот раз возлагались на нестандартный подход. Решено было изготовить блюдо, которое из-за своих особых качеств смогло бы попасть во всемирно известную Книгу рекордов Гиннеса. Руководители ресторана были уверены, что такой повод привлечет внимание многих средств массовой информации. И они оказались правы.

На открытии нового ресторана присутствовали журналисты почти всех крупнейших городских изданий, телеканалов и радиостанций. Мероприятие удалось, рекорд Гиннеса был установлен и зарегистрирован специальной комиссией, все остались довольны. Но когда появились результаты мониторинга средств массовой информации, радость организаторов сменилась удивлением: лишь в пяти из 60 публикаций, посвященных прошедшему мероприятию, было упомянуто название нового ресторана. В остальных же говорилось, что «на открытии одного из ресторанов был установлен новый рекорд Гиннеса». Что же было не так и почему ресторан не получил ожидаемого результата?

Мероприятие изначально строилось неправильно. Основной акцент был поставлен на рекорд, а не на открытие ресторана. Поэтому новость о рекорде Гиннеса затмила новость об открытии ресторана. В итоге огромные материальные, временные и трудовые затраты не оправдались. Такие случаи не редкость. Немало компаний пытается получить бесплатные упоминания в средствах массовой информации с помощью организации выставок известных художников, фестивалей или концертов с участием звезд, а в результате эффективность почти равна нулю. Дело не в том, что это плохие идеи, просто это не те идеи, которые надо использовать в MR<sup>1</sup>.

---

## Интегрированные маркетинговые коммуникации

Маркетинговые коммуникации — это приемы, средства, инструменты использования коммуникативного ресурса в маркетинге. Под интеграцией маркетинговых коммуникаций подразумевают метод использования всех инструментов маркетинговой коммуникации —

---

<sup>1</sup> Михайлова А. Креативный подход в media relations: прихоть или необходимость? // Рекламодатель: теория и практика. — 2006. — № 6.



от рекламы до упаковки, организуемый таким образом, чтобы содержательное, убеждающее известие направлялось точно на аудиторию, которая содействует решению задач компании<sup>1</sup>.

Термин «интегрированные маркетинговые коммуникации» (integrated marketing communication — ИМС) появился в последние десятилетия XX в. Им стали называть marketing public relations (MPR) — понятие, введенное Ф. Котлером и означающее разностороннее взаимодействие компании с целевыми аудиториями с целью решения ее, компании, маркетинговых задач. MPR олицетворяет собой коммуникацию, которая необходима для продажи продукта или услуги потребителю и способствует достижению целей компании в области прибыльности в условиях конкуренции.

Идентификация MPR и ИМС до сих пор вызывает большие семантические разногласия в среде специалистов-маркетологов и рекламистов.

ИМС можно представить в виде процесса координации стратегического анализа, выбора, реализации и контроля элементов маркетинговых коммуникаций, которые наиболее эффективно влияют на все транзакции между организацией и ее нынешними и потенциальными потребителями, заказчиками и клиентами. Такой подход обусловлен необходимостью оценки стратегической роли каждого из видов маркетинговых коммуникаций и поиска оптимального их сочетания для максимизации воздействия коммуникационных программ посредством интеграции отдельных обращений.

ИМС увеличивают эффективность коммуникативной функции маркетинга за счет объединения всех направлений продвижения товара. Различные элементы коммуникационного комплекса используются так, чтобы преимущества одного (допустим, содействие продажам, сбыту) компенсировали недостатки другого (рекламы). Кроме того, вводится единое финансирование и устраняется вечный спор за бюджеты по разным направлениям, отнимающий силы и время; появляется единый центр управления кампанией по продвижению продукта; вводится единое планирование кампании. Тем самым исключается ситуация, при которой общественность получает различные, порой противоречивые послания о продукте. Наконец ИМС-подход в 2–2.5 раза дешевле традиционного, чисто рекламного. Существенная экономия возможна потому, что ИМС позволяют отказаться от прямого размещения рекламы на телевидении. Корень ИМС — убеждение, что потребители все равно интегрируют информацию. Аккумулируя сведения и опыт, потребители в итоге

---

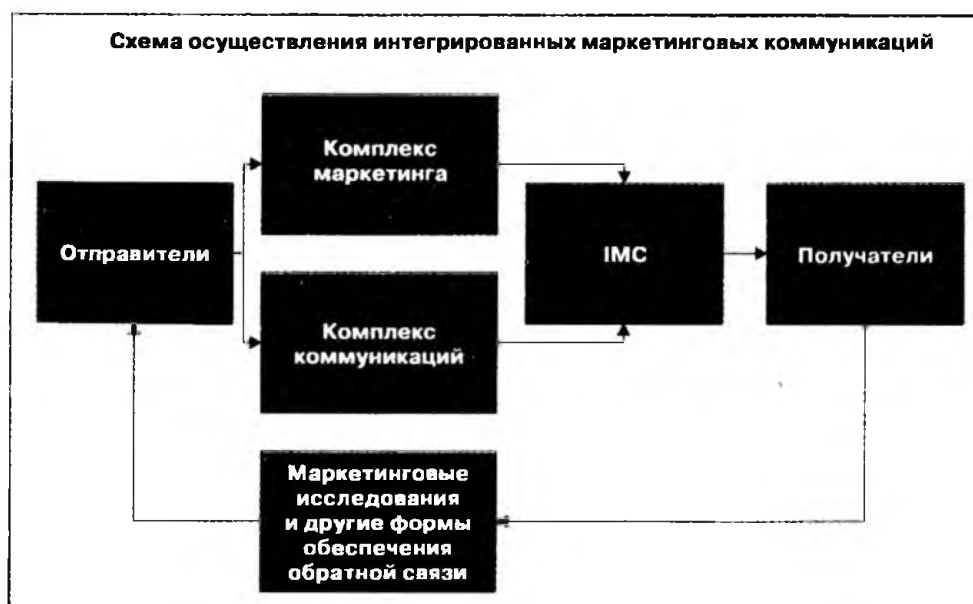
<sup>1</sup> Уэлс У., Бернет Д., Моршарти С. Реклама: принципы и практика. — М., 1999. — С. 61–62.



благожелательно или неблагоприятно отнесутся к компании, ее бренду.

Многие критики и комментаторы не улавливают сути крайней потребности в ИМС. Они не понимают, почему ИМС растут и сегодня, по сути, доминируют. Этому процессу пытаются противостоять традиционно сложившийся коммуникационный сепаратизм — устоявшаяся практика, когда разные департаменты компании, слабо координируя свою деятельность, независимо друг от друга планируют, готовят, бюджетируют и управляют коммуникацией. Тем не менее эта практика постепенно заменяется интегрированным подходом к коммуникации, который сфокусирован на аудиториях — потребителях, клиентах, инвесторах, акционерах и т. п., а также брендах, связанных воедино потребностью и необходимостью коммуникации. Проведенный в 2005 г. опрос практикующих американских PR-специалистов (как внешних PR-консультантов, так и PR-специалистов компаний) показал, что 70 % своего рабочего времени они тратят на деятельность, определяемую как ИМС.

Схема осуществления ИМС представлена на рис. 4.6.



**Рис. 4.6.** Схема осуществления ИМС

С точки зрения маркетинга, схема осуществления ИМС передает намерение компании добиться более высоких результатов за счет эффективности всех элементов маркетинга-микс в тесной связи с комплексом коммуникаций. В традиционных маркетинговых программах незапланированные обращения обычно распространяют элементы маркетинга-микс. При использовании программы ИМС маркетинг-микс становится частью общего коммуникационного



плана и таким образом содействует реализации запланированных маркетинговых обращений. Динамичная маркетинговая программа одновременно обладает как стратегической устойчивостью, так и тактической гибкостью, что позволяет ей приспосабливаться к изменяющимся требованиям рынка.

Интегрировать необходимо не только виды комплекса коммуникаций, но и все элементы комплекса маркетинга. Так, компания не может назначить высокую цену на товар низкого качества или высокую цену на товар качественный, но не обеспечивающий хорошее обслуживание. (При массовой рекламе кофе «Пеле» только 1,5 % россиян отдали ему предпочтение. Вывод: качество не заменит никакой маркетинг, никакая реклама.)

4P не только поддерживают друг друга, но и конкурируют между собой. У Ф. Котлера есть хороший пример: дилер, продающий автомобили, однажды решил уволить 10 торговых агентов, а высвободившиеся средства использовал для существенного понижения цены автомобиля. В результате он стал владельцем процветающего бизнеса. Очевидно, что покупателей гораздо больше интересовали низкие цены.

В ИМС учитывается, что все элементы маркетинга-микс (товар, способ его реализации, ценообразование и продвижение) могут распространять маркетинговые обращения, однако основу для распространения этих обращений создают именно маркетинговые коммуникации. ИМС координируют все виды коммуникационной деятельности при формировании согласованных маркетинговых обращений, которые воспринимаются и запоминаются целевыми аудиториями. Так создается эффект синергии, т. е. достигается такое согласованное использование различных каналов и видов коммуникации, инструментов маркетинговых коммуникаций, которое способно принести значительно больший эффект, чем при раздельном применении.



**Интегрированные маркетинговые коммуникации — это единая многоканальная синхронизированная коммуникация, подкрепляемая инструментами маркетинга и обеспечивающая продвижение компании и ее продукции на рынок.**

Интеграция приводит к новому способу понимания целого, которое состоит из рекламы, связей с общественностью, стимулирования сбыта и других маркетинговых функций.



Причины, вызвавшие необходимость интегрированного подхода к коммуникации:

- снизилась эффективность массовой рекламы, прежде всего на телевидении, при сохранении ее высокой стоимости;
- произошла трансформация средств массовой информации (во многом под влиянием Интернета и других технологий);
- революционные изменения коснулись психологии потребителя, который предпочитает компании с более выраженной социальной позицией;
- усилилась сегментация рынка, требующая дискретного подхода, выделенных каналов коммуникации, по которым рассылаются индивидуально подготовленные послания;
- налицо стремление корпораций получить более быстрое и относительно недорогое решение маркетинговых задач, в том числе на новых рынках;
- движение рынка направилось в сторону, как говорят французы, строительства внешних стен офисов из стекла. Сегодня невозможно разделить внутреннюю и внешнюю жизнь компаний, что также требует интегрированного подхода к установлению эффективной коммуникации между компанией и внешней средой.

В новый подход, связанный с ИМС, хорошо вписывается спонсорство. Для спонсора публичность акции представляет одну из главных ценностей, поскольку его, спонсора, цель — повысить продажи, получить прибыль. И если прямая реклама по тем или иным причинам неэффективна (или, как в случае с алкогольными компаниями, невозможна), спонсорство как коммерческий инструмент становится незаменим. Его основная цель — повысить лояльность целевой аудитории (табл. 4.1).

**Таблица 4.1.** Кто и зачем становится спонсором

| <b>Зачем становится спонсором</b>                                     | <b>Пример</b>   |
|---|---|
| ...чтобы выделиться среди других рекламодателей                       | <i>Cosmopolitan</i> — спонсор сериала «Секс в большом городе», прогнозов погоды           |
| ...чтобы обеспечить эксклюзивность своего товара в канале дистрибуции | «Coca-Cola», «Вена» — спонсоры кинофестиваля «КиноМакс»                                   |
| ...чтобы приобрести определенный статус (преференции)                 | Журнал «Босс» — спонсор «Петровских ассамблей», «АГРО-3» — спонсор отраслевых конференций |
| ...чтобы создать необходимый имидж                                    | «Феликс» — спонсор чемпионата Москвы по мини-футболу среди любителей                      |
| ...чтобы сделать бренд более эмоционально окрашенным                  | «Ростик Групп» — спонсор мюзикла «Cats»   |



**Интегрированные маркетинговые коммуникации синтезируют и интегрируют коммуникативные среды; сфокусированы на потребителе; взаимодействуют со всеми группами, важными для организации; направлены на увеличение прибыли и добавленной стоимости, улучшение и поддержание бренда, репутации; повышают лояльность потребителей; способствуют достижению конкурентного преимущества, позиционированию организации, оформлению миссии организации; интегрируют и согласовывают миссию и стратегию организации; основаны на учете множества разнообразных данных; участвуют в ключевых бизнес-процессах.**

Лучший механизм управления переменами в маркетинге и коммуникациях — интеграция всех усилий, направленных на развитие и совершенствование методик, процессов, систем и координации. Это означает интеграцию всех форм и методов коммуникаций организации, как внутренних, так и внешних, интеграцию не только маркетинговых коммуникаций и их отдельных видов, но и всей без исключения коммуникации, которая важна для развития бизнеса, его движения вперед.

## **Выводы**

Коммуникация возникла в человеческом обществе как потребность одного человека передать другому человеку необходимую для совместных действий информацию.

Исходя из концепции коммуникационного менеджмента, управлять коммуникацией — значит определять цели коммуникации и пути их достижения; планировать с учетом ресурсов и ситуаций конкретные действия, направленные на достижение целей; организовывать реализацию этих планов; координировать взаимодействие компонентов коммуникационного процесса, а также действия непосредственных исполнителей; контролировать; корректировать процесс по результатам коммуникации.

В экономике, основанной на знаниях, коммуникативные технологии должны занять особое место. Для этого связи с общественностью, связи с инвесторами, связи со средствами массовой информации, интегрированные маркетинговые коммуникации располагают необходимыми средствами: связями, активными методами обучения, навыками формирования корпоративной культуры, рекомендациями, отчетами, которые становятся достоянием общественности.

Коммуникативные технологии есть институциональный инструмент, профессионально передающий знания в экономику и таким образом принимающий участие в управлении знаниями.



### 4.3. Маркетинговые технологии управления знаниями

- Маркетинг отношений.
- Брендинг.
- Латеральный маркетинг.
- Мобильный маркетинг.

Я слышу и забываю.  
Я вижу и помню.  
Я переживаю и понимаю.

*Конфуций*

#### Маркетинг отношений

Одна из задач управления знаниями в организации заключается в переводе добытой различными способами информации в ценные, смысловые руководства к действию. Решать эту задачу помогает маркетинг отношений, который непосредственно участвует в формировании и использовании интеллектуального капитала организации, особенно таких его видов, как организационный и потребительский.



**Маркетинг отношений — это практика построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, взаимодействующими на рынке: потребителями, поставщиками, оптовыми и розничными торговцами.**

Основная идея маркетинга отношений заключается в снижении транзакционных издержек и сокращении времени обслуживания, что в свою очередь ведет к повышению эффективности бизнеса и удовлетворению покупателей и партнеров. Маркетинг отношений распределяет ответственность за принятие решений в области маркетинга на весь персонал, поскольку требует участия в маркетинговой деятельности не только специалистов службы маркетинга, но и работников других подразделений, включая менеджеров верхнего



звена. Именно руководство организации становится ответственным за формирование и развитие долговременных взаимовыгодных отношений в процессе взаимодействия организации с клиентами и партнерами.

В упрощенном виде маркетинг отношений можно представить в виде цикла (рис. 4.7), объединяющего такие объекты управления, как клиент (его удержание, удовлетворение, лояльность); качество продукта (услуги); персонал организации (его лояльность к маркетингу вообще и маркетингу отношений в частности); прибыль организации, увеличенная за счет удержания клиента.

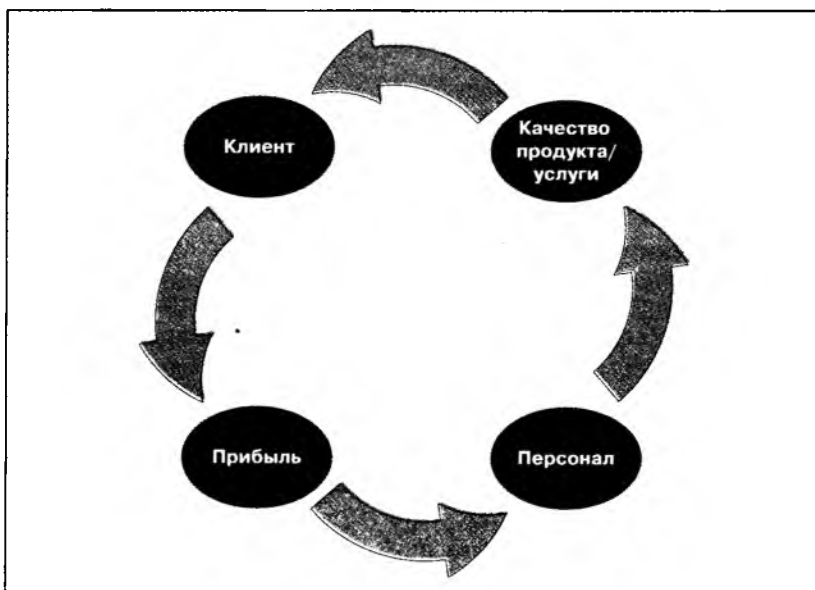


Рис. 4.7. Маркетинг отношений

Качество услуги начинается с услаждения потребителя — так считают, например, японские маркетологи. Термин «услаждение» как нельзя точно оценивает то состояние потребителя, к которому надо стремиться. Привлекающее или волнующее качество товара услаждает клиентов, которые бывают приятно удивлены, восхищены и даже ошеломлены.

Миссия авиакомпании ANA сформулирована следующим образом: «Создание восхитительных воспоминаний вместе с нашими клиентами». Именно восхищение потребителя рассматривается как конкурентообразующий фактор, поднимающий стоимость бренда ANA. Каждый работник ANA запрограммирован на создание атмосферы восхищения, потому что, испытывая именно это чувство,



клиент будет постоянно пользоваться услугами авиакомпании и порекомендует своим знакомым поступать аналогично.

Долгосрочные отношения организации с потребителем, удержание своих клиентов, увеличение доли постоянных покупателей подразумевают создание и повышение их лояльности. Такой метод маркетинга отношений, как **формирование лояльности клиента**, эволюционен по своей природе: потенциального потребителя сначала надо «вычислить», затем сделать его первым покупателем, потом превратить в частого клиента, постоянного клиента и наконец в «проповедника», или «адвоката», безгранично преданного организации и бренду.

Лояльный клиент:

- обслуживается у одного производителя, даже если появятся другие варианты;
- склонен увеличивать масштаб обслуживания;
- налаживает с производителем конструктивную обратную связь, дает рекомендации, советы;
- распространяет положительные отзывы о производителе.

Что лояльность клиентов дает организации? Обычно лояльный клиент увеличивает масштаб обслуживания, принося организации все больше средств. В среднем стоимость поддержки лояльных отношений меньше, чем стоимость получения нового клиента. В условиях стабильности клиентской базы уменьшается текучесть кадров в организации.

Исследуя взаимосвязь между степенью удовлетворенности потребителя и его лояльностью, можно выделить следующие три зоны лояльности потребителей:

- 1) *негативная* — зона неудовлетворенных клиентов, к числу которых относятся негативно настроенные к организации потребители;
- 2) *нейтральная* — зона пока не определившихся потребителей;
- 3) *благоприятная* — зона постоянных клиентов, включающая в себя фанатично преданных организации, торговой марке потребителей (рис. 4.8).

Процесс завоевания клиента непрост. Затраты на приобретение новых потребителей зачастую в пять раз превышают затраты на обслуживание существующих. Поскольку увеличение количества постоянных клиентов является стратегической задачей для бизнеса, борьба за постоянного клиента предполагает увеличение степени лояльности, как правило, за счет группы неопределившихся потребителей.

Пример воспитания лояльности клиентов путем перевода их из нейтральной зоны в благоприятную — компания «Асахи Биру», лидер пивоварения в Японии. Менеджеры этой компании обеспе-

чивают любому клиенту полную прозрачность производственного процесса. Любой человек может приехать на один из 12 заводов, где проводятся бесплатные экскурсии по компании. Посетив завод и в обязательном порядке продегустировав его продукцию, потенциальный потребитель будет значительно более лоялен к компании, которая, в свою очередь, может рассчитывать на повторную покупку со стороны этого потребителя.

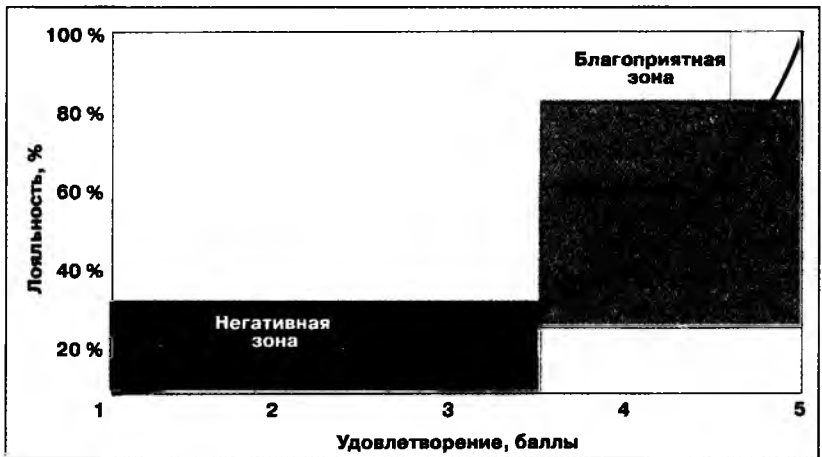


Рис. 4.8. Зоны лояльности потребителя

Исследование различных компаний Японии показывает, что сокращение доли ухода клиентов на 5 % ведет к повышению прибыли от 25 до 85 %, в зависимости от специфики бизнеса. По данным японского центра производительности, 40 % случаев уходов клиентов происходят по причине плохого обслуживания. Что подразумевается под плохим обслуживанием? Ощущение клиента, что он теряет время, зря платит деньги, не испытывает положительных эмоций, а также комфорта от общения. Неудовлетворение требований потребителя по каждому из вышеперечисленных критериев может сформировать общее негативное отношение к компании.

Для услаждения потребителя в японских компаниях используется концепция «10 Р»:

- 1) *price* (цена) — скидки, дисконтные и клубные карты;
- 2) *purchases* (покупки) — поощрение при покупках: чем больше пользуешься продуктом, услугой, тем больше вознаграждение;
- 3) *points* (баллы) — балльная система: баллы можно на что-то обменять;
- 4) *partners* (партнеры) — совместные балльные системы с компаниями-неконкурентами;



- 5) *prizes* (подарки) — покупая продукт или услугу, приобретаешь возможность получить подарок или поучаствовать в розыгрыше;
- 6) *pro-Bono* (общественно-полезная деятельность) — покупая продукт или услугу, потребитель участвует в социальных программах;
- 7) *privileges* (привилегии) — преимущества постоянных клиентов могут быть выражены, например, в возможности разместиться в гостинице без предварительного бронирования;
- 8) *personalization* (персонификация) — индивидуализация обслуживания, к клиенту могут обращаться по имени или поздравлять с днем рождения и т. п.;
- 9) *participation* (участие) — клиент участвует в процессе улучшения продукта (услуги), высказывая свое мнение, например, в групповых интервью или фокус-группе;
- 10) *presto* (скорость) — оперативность в решении проблем<sup>1</sup>.

Комбинируя «10 Р», компания может разрабатывать эффективные программы лояльности.



**Программа лояльности — это инструмент маркетинга отношений, с помощью которого устанавливаются долгосрочные связи с клиентами. Программа лояльности позволяет понять потребности клиента и предложить ему тот сервис обслуживания, который его устраивает.**

В большинстве случаев программы лояльности основаны на использовании пластиковых карт. Зарубежные исследования показали, что программы лояльности, использующие пластиковые карты, приводят к уменьшению текучести покупателей на 30 %.

Программы лояльности подразделяются на несколько типов. Самый известный и наиболее распространенный в России — *дисконтные программы*. Их суть заключается в предоставлении клиенту выгоды в виде возврата части оплаченной стоимости товара непосредственно в момент покупки. В последнее время набирают популярность *накопительные дисконтные программы*: чем чаще и на большую сумму покупаешь, тем большую выгоду получаешь. Смысл *бонусных программ* в том, что, совершая покупки, клиент получает некие условные баллы, которые, после накопления, вправе обменять на товар или услугу по своему усмотрению.

<sup>1</sup> Белокоровин Э., Маслов Д. Удовлетворение потребителей // Методы менеджмента и качества. — 2005. — № 2.



Еще один довольно распространенный тип программ — *розыгрыши призов* среди лиц, сделавших определенные покупки в определенный промежуток времени. Компонентом программы лояльности также являются *подарочные сертификаты в виде пластиковой карты*, которая после закрытия сертификата может быть предъявлена в качестве дисконтной карты или использована в розыгрыше призов.



### ПРОСТОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ БРЕНДОВ НЕ МОЖЕТ СТАТЬ ОСНОВОЙ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

В апреле 2001 г. на рынке стартовала первая российская коалиционная программа лояльности «Шесть семерок». Ее участниками по мере формирования пула стали крупные компании с сильными брендами — «М. Видео» (бытовая техника), «Старик Хоттабыч» (товары для ремонта и офиса), «Спортмастер» (товары для спорта и отдыха), «Арбат Престиж» (парфюмерия и косметика), «МВО» (автосервис, шины, диски), «Куда.ру» (туристические услуги), «Мегафон» (сотовый оператор) и «Седьмой континент» (продукты питания). При объединении компаний были соблюдены основные три принципа: 1) взаимное дополнение сервисов; 2) сочетание товаров ежедневного и длительного спроса; 3) участие сопоставимых по размеру компаний. Основными инструментами пула стали единая справочная служба [777-777+] — отсюда название программы, одноименный каталог и единая дисконтная карта. Тем не менее через четыре года пул компаний, основная задачей которого было увеличение доли на рынке за счет обмена покупательскими потоками, по существу распался. В проекте обнаружались слабые места, связанные не только с названием, но и с позиционированием. Программа, которую за четыре года ни разу не обновляли, начала стагнировать.

Номер телефона в качестве общего бренда ни потребители, ни сами участники проекта не восприняли. Целевые аудитории компаний-участников не совпадали. Довольно скудным был пакет привилегий. Создав альянс, компании оказались не готовы отказаться от своих локальных дисконтных программ, и покупатели продолжали пользоваться дисконтными картами каждой из сетей, потому что получали более высокую скидку, чем по карте альянса. Наконец коалиционная программа лояльности «Шесть семерок» не только не усиливала бренды партнеров, а наоборот, стала размывать их имидж. Таким образом, общая дисконтная карта альянса не оправдала надежд более 800 тыс. потребителей, которые к тому же не дождались реализации широко разрекламированных бонусной программы (адресная рассылка различных предложений владельцам карт, дополнительные призы и подарки) и программы льготного кредитования. Потребитель, можно сказать, ничего не выиграл, присоединившись к программе.



Долгое время товары массового потребления служили компромиссом между желаниями покупателей и возможностями производителей. Но со временем маркетологи нарушили эту традицию, взявшись за создание иллюзии индивидуальности. В корпорации BMW, например, утверждают, что с учетом всех доступных опций можно собрать несколько тысяч вариантов BMW третьей серии. Все они хоть чем-то будут отличаться, допустим, наличием пепельницы или степенью тонировки стекол. IKEA предлагает покупателям из пары десятков деталей собрать «уникальный» стеллаж. Выбирать приходится из трех вариантов высоты, двух — ширины, нескольких шкафов и полок.

Дополнительная ценность продукта вырастет еще больше, если клиент не просто придаст ему индивидуальность с помощью набора стандартных модификаций, но и поучаствует в его производстве. Такую возможность предоставляет метод маркетинга отношений под названием **кастомизация** (от англ. *customer* — потребитель). Основная задача кастомизации — создать у потребителя ощущение, что работа делается лично для него и удовлетворяет его личные потребности.



**Кастомизация — это изготовление массовой продукции под конкретный заказ потребителя путем ее комплектации дополнительными элементами или принадлежностями.**

В конце XX в. в Европе и США кастомизация стала массовым явлением. Массовость обусловлена прежде всего тем, что в центр внимания производителя попадают знания клиента, его представления об идеальном продукте. Подобный трансфер знаний устраивает не только потребителя, но и саму фирму, которая имеет возможность расширять собственную информационную базу и предлагать рынку новые услуги. Так, в кофейнях Starbucks предлагают записать собственный диск — композицию из любимых треков. А операторы кабельного и спутникового телевидения предлагают услуги «video on demand» — просмотр определенного фильма в удобное для подписчика время.

Производители не сомневаются, что кастомизация за счет использования информации и знаний клиентов придает дополнительную ценность почти любому продукту. Потребители своими руками собирают неповторимых плюшевых мишек («Build-A-Bear Workshop»), банки с колой обзаводятся уникальными этикетками («Jones Soda»). Можно прислать фотографию и получить конструк-



тор, а затем собрать из него свой портрет («Lego») или заказать джинсы индивидуального кроя («Levi's»). На некоторых американских автозаправочных станциях из нескольких видов присадок клиенты «производят» собственное топливо и тут же заправляют им машину.

Многие компании открыли двери для простых посетителей, и клиенты стали соучастниками производства. Яркий пример — завод Volkswagen в Дрездене, где собирают премиальные автомобили «Phaeton». В общественном центре завода клиент сам определяет комплектацию своей машины на гигантском сенсорном мониторе, а потом наблюдает, как она по конвейеру перемещается из одного производственного цеха в другой. Стены завода стеклянные, т. е. полностью прозрачные.

Вот еще один показательный пример. Итальянский производитель оливкового масла компания Nudo предложила всем желающим арендовать личное оливковое дерево за 90 евро в год. Хозяин сможет приезжать в фермерское хозяйство Nudo, чтобы продемонстрировать «свое» дерево друзьям, поухаживать за ним. И для каждого такого клиента сотрудники Nudo отожмут масло из оливок, выросших на его дереве, указав это на упаковке. Компания предложила совершенно новый путь кастомизации: придать массовому продукту индивидуальность, прочно связав его с личностью клиента.

Возможно, Nudo совершила революцию, предложив клиентам вместо кастомизации горизонтальной (модификации продуктов из одинаковых, обезличенных комплектующих) вертикальную (уникальный продукт из уникальных «комплектующих», изначально созданных под конкретного клиента). Сдав в аренду дерево, Nudo позволила клиенту не только гордиться продуктом, но и распространять знания о нем (в частности, условия созревания, отличительные особенности сортов) как вербальными, так и невербальными способами.

В маркетинге отношений прекрасно зарекомендовал себя **CRM-метод**. Это не случайно. CRM начинается с клиента, а точнее — с выяснения того, кто они, клиенты фирмы, и чем их привлекает фирма. Изучение клиента — длительный процесс. Мало изучить информацию о сделках с клиентами и их прибыльности, не менее важно поговорить с ними, лично задать им вопросы, постоянно следить за поведением целевых групп и проводить анкетирование. Следующий важный момент — определить наиболее прибыльных клиентов. Маркетинг отношений невозможен без понимания, каким образом эти клиенты стали прибыльными, какое поведение для них характерно. Ведь прибыльные клиенты — это те, кто приносит больше прибыли, чем от них ожидалось.



**В рамках маркетинга отношений управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) рассматривается как стратегия, направленная на увеличение стоимости фирмы путем привлечения, выявления и удержания прибыльных клиентов, а также увеличения их прибыльности.**

Постоянным стимулом для эффективного использования CRM в маркетинге отношений является понимание, что у клиентов слишком много возможностей для выбора. Кроме того, при всем стремлении к прогрессу клиенты предпочитают быть узнаваемыми и почитаемыми. Для многих клиентов итоговая прибыль — мощная движущая сила использования CRM-метода.

Информация о клиентах — главный капитал любой организации, который должен использоваться с максимальной пользой для того, чтобы достичь конкурентоспособности и сохранить ее. Подобного рода информация хранится в базе данных, которая является НМА организации и при необходимости может стать существенным фактором капитализации.



**Маркетинг, использующий базы данных, — метод маркетинга отношений, который использует индивидуальные средства и каналы маркетинга (почта, телефон, торговый персонал) для того, чтобы поддерживать тесные отношения с целевой аудиторией, составляя и обновляя электронную базу данных о клиентах, потенциальных покупателях, связях и коммерческих контактах для улучшения будущих отношений и обеспечения более реалистичного подхода к планированию маркетинга.**

Существуют два типа источников данных — внутренние и внешние. Внутренние, или собственные, данные — это данные о клиенте, которые накапливаются по мере контактов с ним (эти данные — одна из основных ценностей организации). Внешние данные — это данные, полученные из источников, находящихся вне организации, например посредством аренды списков для использования или создания собственной базы данных. Таким источником, в частности, может быть директ-маркетинговое агентство, которое предлагает полный комплекс услуг по работе с базами данных юридических и физических лиц.





Маркетинг, использующий базы данных, основывается на создании банка информации о клиентах (например, взятой из заказов, запросов, при сервисном контакте, из анкет и списков, предоставленных другими организациями). С помощью анализа этой и другой разнобразной информации определяется, как клиенты делают покупки, запрашивают сведения о товаре и пр.

Базу данных могут также составлять следующие сведения:

- *о клиенте или потенциальном клиенте* — способ связи с клиентом и общие сведения о нем;
- *о сделках* — коммерческие сделки между организацией и клиентом;
- *о кампаниях* — какие организации (в том числе рекламные) были осуществлены, кто на них ответил, каковы их результаты в смысле контактов, продаж, прибыли;
- *о продукте* — какие продукты являются объектом продвижения в организации, кто купил их, когда и где;
- *геодемографические* — место проживания клиентов, их положение в обществе и бизнесе.

С помощью баз данных выполняются практически все задачи директ-маркетинга, начиная от завоевания новых клиентов и заканчивая контролем достигнутого эффекта (или периодическим контролем результатов деятельности организации).

Маркетинг, использующий базы данных, служит не только для рекламных обращений к существующим клиентам, но и в большей степени для решения стратегических задач организации. Созданная база данных имеет возможность оценить, насколько успешно организация сумела провести потенциального клиента через цикл продаж.



### МАРКЕТИНГ, ИСПОЛЬЗУЮЩИЙ БАЗЫ ДАННЫХ, В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Создание единой базы данных для изучения потребительских предпочтений и построения упреждающей стратегии актуально и для государственного управления, в частности для сферы управления налоговыми поступлениями и другими доходными составляющими любого государственного бюджета (таможенные, акцизные, лицензионные и другие платежи). Один из наиболее ярких примеров — налоговая служба Южной Африки. Имея более 9,5 млн налогоплательщиков, многочисленные типы платежей и множественные базы данных учета поступлений по каждому из типов платежей, налоговая служба столкнулась с проблемой: как совместить высокое качество клиентского обслуживания с аккуратным и эффективным сбором налоговых поступлений. Благодаря маркетингу баз данных сегодня информация по налогоплательщику из разрозненных систем объединена в единую систему учета клиентов. Это не только способствовало более



четкому управлению балансом платежей с налогоплательщиком, но и помогло сократить административные расходы и заметно повысить удовлетворенность клиентов, ведь процесс стал более простым и прозрачным. Налоговому инспектору требуется всего 30 секунд (вместо трех недель до внедрения системы), чтобы оценить текущую ситуацию с платежами. Экономический эффект от автоматического формирования единого баланса всех счетов по плательщику позволил окупить все затраты на внедрение решения всего за два месяца (средний срок окупаемости по государственным проектам обычно составляет 3–5 лет).

У потребителей как субъектов маркетинга отношений могут быть мотивы к покупке, не связанные с материальной выгодой. Один из таких мотивов — желание поучаствовать в благотворительной акции, символика которой размещена на товаре. С этой точки зрения **социальный маркетинг** также можно рассматривать в качестве метода маркетинга отношений.



**Задачей социального маркетинга является привлечение внимания коммерческой организации и ее клиентов к социальным проблемам и поиск денежных средств для решения этих проблем. Социальный маркетинг, как правило, ориентирован на незащищенные слои населения. Базируясь на принципах маркетинга отношений, социальный маркетинг содействует решению социальных задач и реализации социальных идей.**

Из всех видов социального маркетинга чаще всего встречаются фандрайзинг (от англ. *fund* — средства, финансирование и *raising* — нахождение, сбор); организация специальных акций брендов-спонсоров и стимулирование продаж. Фандрайзинг как комплекс мероприятий, направленных на объединение разрозненных ресурсов, заключается в сборе финансовых средств из местных бюджетов и некоммерческих фондов, коммерческих организаций, а также пожертвований; проведении конкурсов на получение грантов от благотворительных фондов. Специальные акции коммерческих организаций привлекают внимание и средства потребителей к социальной проблеме и преследует имиджевые цели. Стимулирование продаж характерно тем, что организации отчисляют часть доходов от проведения акций на решение социальных задач.



Успех социального маркетинга зависит от многих факторов. «Во-первых, социальная проблема должна быть близка и понятна потребителям. Идеально, если она соответствует миссии компании. Второе обязательное условие — это поддержка и личное участие высшего менеджмента в программе. Без глубокой приверженности руководства и сотрудников программа обречена на короткую жизнь. В-третьих, важен верный выбор партнеров для программы, в том числе среди некоммерческих организаций. Неудачное партнерство способно убить самую благородную идею и отразиться негативно на репутации компании в целом... Тем, кто рассматривает возможность использования программ социального маркетинга, нужно учесть, что непоследовательность (сегодня помогаем детям, завтра — животным, послезавтра — спортсменам), непродолжительность кампании (менее года), а также непрозрачность отчетности (куда и на что были направлены средства) сведут все усилия на нет. Высокий уровень этичности — это основа социального маркетинга»<sup>1</sup>.



### ПОМОГИТЕ ПАНДЕ!

Всемирный фонд дикой природы (WWF) основан более 40 лет назад, его знак входит в десятку самых узнаваемых брендов в мире — наравне с «Coca-Cola» и «McDonalds». В 2003 г. WWF получил от продажи лицензий на использование своей символики около 19 млн долл. Логотип и знак фонда имеют статус зарегистрированной торговой марки, и пользующиеся ей компании, как правило, выплачивают WWF от 2 до 5 % объема продаж конкретного товара. Изображение панды и логотип WWF можно увидеть, например, на упаковках шоколада «Nestle» и «Ritter Sport», шампуней «Johnson & Johnson», мобильных телефонов «Nokia».

Возможность участия в благотворительной программе непосредственно влияет на выбор товара, подкрепляет лояльность клиента к компании. В подтверждение можно привести данные опросов, проводившихся в Великобритании и США в 2003–2004 гг.: 48 % потребителей заявили, что поменяли бренды некоторых товаров на бренды, участвующие в благотворительных программах.

А вот данные косметической компании AVON (январь 2005 г.): из 1 тыс. опрошенных российских женщин 67 % ответили, что их отношение к компании улучшится, если она будет проводить благотворительную программу, а 53 % отметили, что считают наиболее удобной для себя формой пожертвования покупку товаров, средства от продажи которых пойдут на благотворительные цели.

<sup>1</sup> Вагина Е. Маркетинг & благотворительность. Режим доступа: [www.advertology.ru/article53134.htm](http://www.advertology.ru/article53134.htm)



Кстати, у AVON есть собственная международная благотворительная программа «Вместе против рака груди», которая действует в 50 странах на протяжении уже 15 лет. В России программа реализуется с 2002 г., и главное, что удалось сделать за это время, — привлечь к проблеме рака груди как самих женщин, так и власти. Программа финансируется за счет продажи товаров с символом проекта — розовой лентой. Товары представлены во всех каталогах AVON, где компания публикует также краткий отчет об использовании собранных средств. Каждый год ассортимент товаров обновляется, а вся выручка от их продажи, за вычетом себестоимости, поступает на счет благотворительной программы. За пять лет работы в России AVON собрала таким образом более 6 млн долл. Кроме программы «Вместе против рака груди» компания AVON через свои проекты борется с домашним насилием, привлекает внимание общественности к детским проблемам.

---

### Брендинг

В эксперименте, поставленном американским профессором Р. Монтаже из Baylor College of Medicine, группе студентов-добровольцев было предложено выпить порции кока-колы и пепси-колы. В то время когда они пробовали напитки, доктор Монтаже проводил сканирование их головного мозга. Полученные результаты оказались едва ли не первыми доказательствами того, что рекламный слоган «Имидж ничто, жажда — все!» с точки зрения психофизиологических реакций должен быть заменен на противоположный.

Когда добровольцы пробовали неидентифицированные порции напитков, и пепси, и кола нравились им одинаково — и активность коры их головного мозга это демонстрировала. Но стоило только показать студентам бело-красный логотип «Coca-Cola», как они начинали отдавать предпочтение именно этому напитку, утверждая, что он вкуснее. При этом не имело значения, какой именно напиток они дегустировали на самом деле. Сканирование выявило поразительную картину: во время демонстрации логотипа «Coca-Cola» в мозгу у добровольцев происходила активизация участка, ответственного за предвкушение удовольствия. А вот показ логотипа «Pepsi» такого физиологического эффекта не имел.

Американский ученый сделал следующий вывод: более агрессивный, настойчивый и убедительный брендинг «Coca-Cola» сформировал предпочтения добровольцев — даже тех, кто любит пепси — на гораздо более глубоком уровне, чем они сами допускают. Таким образом, требование «Всегда “Coca-Cola”!» за десятилетия рекламной обработки и благодаря неустанным усилиям маркетологов этой компании оказалось в буквальном смысле вписано в мозг поколения. Помимо очевидного общего вывода, что покупательские предпочте-



ния потребителя формируются грамотным маркетингом того или иного продукта или услуги, другой, не менее важный вывод Р. Монтаже: усилия, потраченные на брендинг, окупаются сторицей.



**Брендинг — это технология создания долговременного потребительского предпочтения определенной торговой марке и товару среди конкурирующих торговых марок и товаров.**

Разновидностью брендинга считается *ребрендинг* — изменение и уточнение существующего бренда. Ребрендинг назревает, когда организация переходит в новое качественное состояние, например в результате сделок слияния и поглощения, изменения масштабов организации и выхода ее на международную арену, смены сферы деятельности. Ребрендинг необходим и для предпродажной подготовки, и как реакция на действия конкурентов.

С инструментальной точки зрения брендингом также можно считать приемы создания особого впечатления, которые вносят свой вклад в общий имидж и в отношение целевого сегмента рынка к конкретному бренду.

Один из наиболее распространенных приемов брендинга — *событийный маркетинг* (event-marketing).

Новизна и оригинальность событийного маркетинга заключаются в способе воздействия на аудиторию и достижения поставленных целей: это не прямые призывы купить, попробовать что-либо, а работа, ориентированная на долгосрочное сотрудничество. Благодаря ивент-мероприятиям организация может заявить о своих ценностях, более точно определить целевую аудиторию, привлечь внимание не только к производимым товарам-услугам, но и к себе как к социально активной организации, которая выполняет важные функции в обществе.

Событийный маркетинг — идеальный способ привлечь внимание к организации, показав во всем разнообразии и продукты, и услуги, и ценностные ориентиры.

Каковы же механизмы воздействия событийного маркетинга? Во-первых, люди лучше запоминают то, что пережили и испытали. Во-вторых, потребители отождествляют марку с приятными эмоциями, полученными во время события. В-третьих, целевая группа лучше воспринимает то, что производитель предлагает ненавязчиво (поскольку публика посещает специальные мероприятия добровольно, у нее сохраняется ощущение собственного выбора). В-четвертых, благодаря эмоциональной вовлеченности участника специальное мероприятие работает на имидж организации, а эффект от него носит долгосрочный характер.



Вводя события в маркетинговый контекст, рекламисты получают мощный инструмент передачи ценностей бренда потребителю. По силе такой передачи событийный маркетинг не сравнится ни с каким другим инструментом маркетинга. Это переживание, если оно позитивно, делает потребителя на 120 % лояльным бренду.

Настоящий «ивент» — это праздник для целевых аудиторий организации, способ ее самопрезентации, механизм позиционирования, который даст результаты в будущем: когда потребитель задумается о покупке, он вспомнит об организации, которая не только предложила свой продукт, но и придумала для него праздник. Именно этим обусловлено многообразие форматов ивент-мероприятий: спонсируемые организациями праздники для детей и родителей, молодежи, концерты звезд, спортивные состязания, корпоративные события для сотрудников и партнеров и т. п. В России стали появляться специализированные агентства, профессионально занимающиеся организацией подобных мероприятий. Их специфический опыт позволяет рекламодателям быть уверенными в качестве предлагаемых ими услуг.

Границы применимости событийного маркетинга определяются целевой аудиторией, целями и задачами, стоящими перед организацией, не в последнюю очередь финансовыми средствами, которыми она располагает, тематикой предстоящего события и временными рамками. Соответственно выбранной группе потребителей и задачам организации формируется послание, время и место, бюджет мероприятия. Важно, чтобы организатор события понимал, что это работа на перспективу и не ждал оперативного изменения экономических показателей, т. е. не рассматривал праздник как способ стимулирования сбыта.

В последние годы событийный маркетинг переживает подъем. За счет специальных событийных мероприятий организации пытаются принять активное участие в социальной жизни своей целевой аудитории. По результатам опроса института общественного мнения *Forsa*, 62 % немецких маркетологов полагают, что событийный маркетинг управляет эмоциональным развитием торговой марки, а 56 % используют его для эмоционального и информационного продвижения бренда. Для 40 % такие мероприятия — оптимальный способ обмена мнениями и опытом с представителями целевых групп.

По данным Ассоциации коммуникационных агентств России и Российской ассоциации маркетинговых услуг, в общем объеме российского рынка BTL-услуг<sup>1</sup> доля событийного маркетинга составляет 6 %. Но эта доля постоянно растет: 30 % — в 2004 г., 23 % — в 2005 г. В 2006 г. событийный маркетинг показал наивысшие темпы прироста в группе BTL-услуг наряду с категориями POSM и trade promotion.

---

<sup>1</sup> BTL (от англ. *below the line* — под чертой) — непрямая реклама, услуги по стимулированию сбыта.



В рамках брендинга все большую популярность в последнее время получает *образовательный маркетинг* (educational marketing), суть которого заключается в том, чтобы обучать потребителя ценить продукт, выпускаемый под соответствующим брендом. Вместо того чтобы просто предъявить клиенту бренд, ему предоставляется возможность постичь суть этого бренда с помощью традиционных образовательных методик.

Известный производитель пива Budweiser обучает своих клиентов процессу пивоварения. Для этого организуются специальные вечера, на которые приглашаются любители пива. На встрече демонстрируется видеоролик о производстве пива, все приглашенные получают брошюру «Утоли жажду знаний». На вечере также присутствует специалист по производству, который отвечает на вопросы и консультирует. Зал, где проходят встречи, обычно переполнен, ведь каждому интересно стать знатоком пивоварения.

### Латеральный маркетинг

Потребительский рынок ежегодно отторгает до 80 % новых товаров, в сфере B2B — около 40 %. Возможно, одна из причин неудач в том, что большинство новшеств разрабатывается традиционно, т. е. в продукт вносят лишь незначительные изменения, связанные с запахом, размером, дизайном упаковки, содержанием сахара. Но есть более перспективный, хотя и рискованный путь создания новинок.

Известный исследователь феномена творчества Э. де Боно предложил термин «латеральное<sup>1</sup> мышление» в противоположность вертикальному, или логическому. Вертикальное мышление необходимо для углубления имеющейся ямы, с помощью латерального яму копают на новом месте — так считает де Боно (его идеи в приложении к маркетингу развили Ф. Котлер и Триас де Без, которые также предлагают решать задачи маркетинга, взглянув на них со стороны). «Латеральный маркетинг — это когда вы думаете не “вдоль”, а “поперек”», — так высказался Ф. Котлер во время одной из встреч с московскими маркетингологами.



**Латеральный маркетинг — это технология разработки новых идей, воплощенных в товары, не внутри определенного рынка, а за его пределами.**

<sup>1</sup> Латеральный — от лат. *lateral* — боковой, в сторону.



Под латеральным маркетингом подразумевается реализация нестандартного маркетингового подхода, противоположного тому, который основан на сегментировании и позиционировании. Именно такой подход дает возможность организациям добиться большего успеха, поскольку результатом латерального маркетинга является создание нового рынка, а значит, получение большей прибыли.

Латеральный маркетинг ни в коей мере не заменяет вертикального, а лишь дополняет его. Используя нестандартный подход к проблеме, организация, возможно, получит ответ на целый ряд вопросов: какие потребности сможет удовлетворить мой товар, если его изменить? кого из не потребляющих мой товар удастся заинтересовать, если внести изменения? какими свойствами стоит дополнить мой товар, чтобы сделать его иным? для чего еще может послужить товар?

Суть технологии латерального маркетинга заключается в нахождении связи между двумя разными понятиями. Допустим, можно взять цветок и сфокусироваться на одном из его качеств: цветок вянет. А затем осуществить латеральный сдвиг, т. е. выдвинуть некую провокационную идею: цветок не вянет. Образовалось несоответствие, логический разрыв, и его нужно ликвидировать. В каких ситуациях цветок никогда не вянет? Если он сделан из ткани или пластика. Решение найдено: искусственные цветы.



### НЕСТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ

Общественные музыкальные туалеты, которые с 2005 г. повсеместно оборудуются в Швейцарии, — вовсе не шутка властей, а назревшая общественная потребность. Ввод в эксплуатацию поющих унитазов не что иное, как попытка помочь сильной половине человечества вовремя узнать о начинающемся воспалении предстательной железы. Новинка снабжена специальными сенсорами, которые фиксируют напор струи мочи у мужчины. В соответствии с полученными данными унитаз либо начинает исполнять бодрую мелодию международного футбольного гимна «Оле, Оле, Оле!», либо сообщает человеку о том, что есть опасность воспаления предстательной железы, и настоятельно советует обратиться к врачу.

Одно из японских книжных издательств с 2005 г. выпускает книги... на рулонах туалетной бумаги. Первой книгой, выпущенной в неординарном полиграфическом исполнении, стал современный философский труд «Как создавать самого себя». Главной проблемой, с которой столкнулись издатели при реализации нового проекта, стала ограниченная длина рулона — всего 30 м. Столь малое пространство не позволяет печатать книги целиком, поэтому авторы, желающие увидеть собственные произведения на рулонах туалетной бумаги, специально для этого проекта готовят выжимки из своих трудов объемом не более 3 тыс. знаков. Текст повторяется на рулоне несколько раз для лучшего усвоения. Одним из несомненных достоинств новой полиграфической продук-





ции является, помимо прочего, низкая стоимость книги — чуть более 3 долл. Устойчивый интерес к новому издательскому проекту проявляют не только потенциальные авторы, но и десятки книжных магазинов по всей Японии, отслеживающих вкусы своих читателей.

---

## Мобильный маркетинг

Предшественником мобильного маркетинга стал телефонный маркетинг, включая использование для проведения опросов потребителей call-центров. Мобильный маркетинг связывает бренд с потребителем с помощью интенсивно развивающейся в России мобильной связи. Так, только российская аудитория, к которой можно обратиться с помощью мобильного телефона, на конец 2007 г. насчитывала более 70 млн человек, и она продолжает стремительно расти.



**Мобильный маркетинг — это технология реализации маркетинговых решений относительно продвижения товаров и услуг на базе мобильного телефона.**

Основные достоинства мобильного маркетинга — эффективность, интегрирование в традиционную рекламную кампанию, расширение рекламных и медийных возможностей организации, получение объективных рейтингов рекламоносителей и информационных каналов.

В числе инструментов мобильного маркетинга:

- WAP — мобильная версия Интернета;
- SMS — короткие сообщения с информацией различного рода;
- MMS — мультимедийная версия коротких сообщений;
- Java-приложения (например, брендированные версии игр для телефонов);
- мобильные открытки и др.

Ведущий североамериканский поставщик решений в области мобильного маркетинга компания Enrocket (среди ее клиентов — бренды Pepsi, Motorola, GM, P&G) опубликовала информацию об эффективности использования инструмента мобильного маркетинга в промоциях<sup>1</sup>. Согласно исследованию акции с использованием SMS приносят в среднем от 1 до 5 % откликов. Особенно стимулируют обратную связь (до 10 % откликов) рекламные сообщения.

---

<sup>1</sup> См.: [www.mobilemarketer.ru](http://www.mobilemarketer.ru)



использующие упаковку продукта (on pack) и поддерживаемые рекламой. Размещение промобаннеров на WAP-сайтах обеспечивает в среднем от 3 до 5 % откликов, причем по мере замещения привычного Интернета мобильным (тенденция особенно просматривается в Азии, Индии, Китае, Японии) этот показатель только увеличивается. Кампании с MMS привлекают до 20 % аудитории. Но здесь надо сделать уточнение: пользователей MMS в разы меньше, чем у SMS. Это преимущественно наиболее активные молодые люди, поэтому MMS используется в основном одновременно с SMS (как базовый инструмент) для привлечения внимания наиболее «избалованной» целевой аудитории.

Мобильный маркетинг позволяет решить следующие задачи:

- стимулировать продажи с помощью неординарных современных технологических решений;
- преодолеть информационную усталость покупателя от непрерывного рекламного потока;
- узнать больше о своем потребителе, наладить с ним двустороннее общение, максимально оживить клиентскую базу данных;
- существенно снизить расходы на рекламную и BTL-кампании, не снижая их эффективности;
- точно измерить эффективность проводимого рекламного или BTL-мероприятия.

Мобильный маркетинг осуществляется только по личной инициативе потребителя и с его добровольного согласия. Поэтому нет ничего удивительного в том, что сегмент мирового рынка маркетинга с использованием технологии мобильного маркетинга по темпам роста существенно опережает в своем развитии любой иной сегмент, где используются другие технологии.

Независимый опрос лондонской фирмы-провайдера Airwide Solutions показал, что в 2008 г. 89 % крупнейших европейских брендов намерены использовать мобильный маркетинг в своих промокампаниях. Почти треть из них планируют направить под это до 10 % маркетингового бюджета.

В ближайшие пять лет более половины компаний (52 %) собираются выделять от 5 до 25 % маркетингового бюджета на мобильный маркетинг. Примерно половина опрошенных компаний планируют посредством мобильных сообщений информировать потребителей о специальных предложениях, а каждый второй из пяти брендов будет проводить розыгрыши и конкурсы. Кроме того, были озвучены планы относительно увеличения использования мобильных купонов, бесплатных подарков и льготных условий покупки<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: Там же.



### СПУТНИК НАХОДИТ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Летом 2007 г. московское агентство мобильного маркетинга Brand Mobile и московское маркетинговое агентство IQ marketing провели интерактивную промоакцию для пивного бренда «Клинское». Впервые в России для коммуникации с потребителями и стимулирования продаж были использованы не традиционные мобильные технологии (SMS с уникальным кодом), а сервис GPS-навигации.

Участником акции мог стать любой покупатель банки пива «Клинское» формата 0,5 л. Если банка являлась призовой, то внутри в специальном контейнере можно было обнаружить GPS-трекер — устройство с функцией установления местонахождения победителя и последующего контакта с ним.

Дальнейшие действия победителя предусматривали извлечение GPS-трекера и его активацию путем нажатия на специальную кнопку. После активации GPS-трекер с помощью спутника определял свои координаты и передавал их в процессинговый центр агентства Brand Mobile.

Координаты после обработки передавались на базу промокоманд уже в виде интерактивной карты, на котором были отражены местоположение и передвижение победителя акции с включенным GPS-трекером. Получив карту с местоположением победителя, промокоманда незамедлительно отправлялась на поиски победителя для вручения ему суперприза — квадроцикла.

Инновационная механика акции с использованием современных GPS-технологий стала удачным маркетинговым решением, позволяющим привлечь внимание целевой аудитории в очень ответственный для пивного бренда период — накануне летнего сезона. Для продвижения самой акции были использованы не только традиционные масс-медиа, но и такой рекламный канал, как мобильный Интернет (WAP).

### Выводы

Маркетинговые технологии управления знаниями переводят знания в действия, помогая организации адаптироваться к глобальным изменениям, сохранить компетенции и быть достойно представленной в конкурентной среде. Эти технологии применимы также для решения задач, связанных с взаимодействием государства, которое заинтересовано в повышении своей конкурентоспособности, и гражданами страны, которые должны стать лояльными клиентами государственных организаций.

Концепция маркетинга отношений основана на том, что управление маркетингом должно быть нацелено на процесс создания, расширения и поддержки взаимовыгодных отношений с потреби-



телями или другими заинтересованными лицами (поставщиками, контрагентами, посредниками и т. д.). Это, в свою очередь, увеличивает вероятность будущих сделок с одними и теми же потребителями. Таким образом, маркетинг отношений противопоставляется маркетингу сделок (транзакционному маркетингу), который нацеливает управление маркетингом на увеличение количества разовых сделок с новыми потребителями. Специальное событие в маркетинге отношений — это форма вовлечения человека в корпоративную или другую общности через организацию его действий и переживаний.

Брендинг как маркетинговая технология способствует формированию у потребителей явных знаний, связанных с качеством товара, его функциональными свойствами, а также с торговой маркой; и неявных знаний, выраженных через ассоциации, ожидания, долговременные предпочтения.

Организация с латеральным мышлением — идеальный вариант развития фирмы, создания конкурентных преимуществ. Инновационный по своей сути латеральный подход в маркетинге позволяет не только продлить стадию роста в жизненном цикле товара, но и значительно увеличить стадию зрелости.

Среди достоинств мобильного маркетинга, помимо его высокой эффективности, — расширение коммуникационных возможностей организации, получение объективной информации не только о потребителях, но и о рейтингах рекламодателей, об информационных каналах.



## 4.4. Репутационный менеджмент

- Имидж и репутация организации.
- Имидж и репутация как фактор стоимости.
- Управление репутацией.

Куда бы мы ни шли, репутация наша — неважно, хорошая или дурная. — нас обязательно опередит.

*Ф. Честерфилд*

### Имидж и репутация организации

Имидж и репутация — понятия, имеющие непосредственное отношение к управлению знаниями. Эти понятия близки по смыслу, однако некоторые различия существуют.

Понятие «имидж» ввел один из «отцов» PR американец Э. Бернейз в книге «Инжиниринг согласия» (1955) для обозначения начальной стадии процесса создания репутации. У любой организации существует имидж вне зависимости от того, кто над ним работает и работает ли над ним вообще. Имидж, если им не заниматься, может сложиться у потребителей стихийно, и нет гарантии, что он будет адекватным и благоприятным для организации. Поэтому реально можно выбрать не в плоскости «хочу имидж — не хочу имидж», а между управляемым и неуправляемым имиджем. Целенаправленное формирование благоприятного имиджа организации — процесс более выгодный и менее трудоемкий, чем исправление спонтанно сформировавшегося неблагоприятного образа.



**Имидж — это образ какого-либо явления; совокупность эмоциональных и рациональных представлений, формирующих у целевых аудиторий систему впечатлений об объекте. Эти представления вытекают из сопоставления всех внешних и внутренних признаков объекта, собственного опыта, а также слухов.**

Имидж организации — это образ организации, существующий в сознании людей. Он создается средствами организационных коммуникаций и комплекса маркетинга. Цель имиджа организации —



привлечь внимание и идентифицировать субъекта. Задача у имиджа много:

- повышение престижа (увеличивает шансы организации при идентификации), рост эффективности прямой рекламы и VTL-мероприятий по продвижению товара (способствует узнаваемости бренда и наращиванию объемов продаж);
- облегчение введения на рынок новых товаров, услуг (организации со сложившимся имиджем вывести товар на рынок намного легче);
- повышение конкурентоспособности организации (в условиях, когда предлагается примерно одинаковый товар по одной и той же цене, конкуренция ведется на уровне имиджа организаций).

С середины 1980-х гг. зарубежные исследователи выделяют следующую структуру имиджа организации:

- бизнес-имидж — формируют деловая репутация, деловая активность, соблюдение этических норм ведения бизнеса;
- визуальный имидж — складывается из зрительных ощущений, фиксирующих информацию об интерьере и экстерьере офиса, торговых залов, а также о дресс-коде персонала, фирменной символике организации;
- внутренний имидж — культура организации и социально-психологический климат;
- социальный имидж — формирует представления у широкой общественности о социальных целях организации, ее роли в социально-экономической жизни страны, региона, города;
- имидж персонала — формируется на основе контактов с работниками организации и учитывает самые различные аспекты такого взаимодействия;
- имидж товара — складывается из его уникальных характеристик, показателей качества, потребительских свойств, а также определяется дополнительными услугами, которые предоставляет организация для более полного удовлетворения потребностей;
- имидж потребителей товара — включает в себя представления о стиле жизни, общественном статусе и характере представителей целевых аудиторий; способствует престижу организации, т. е. уважению ее статуса, сложившегося в общественном мнении (рис. 4.9).



**Имидж — это своеобразное неявное знание, которое складывается относительно организации у внешних контрагентов.**

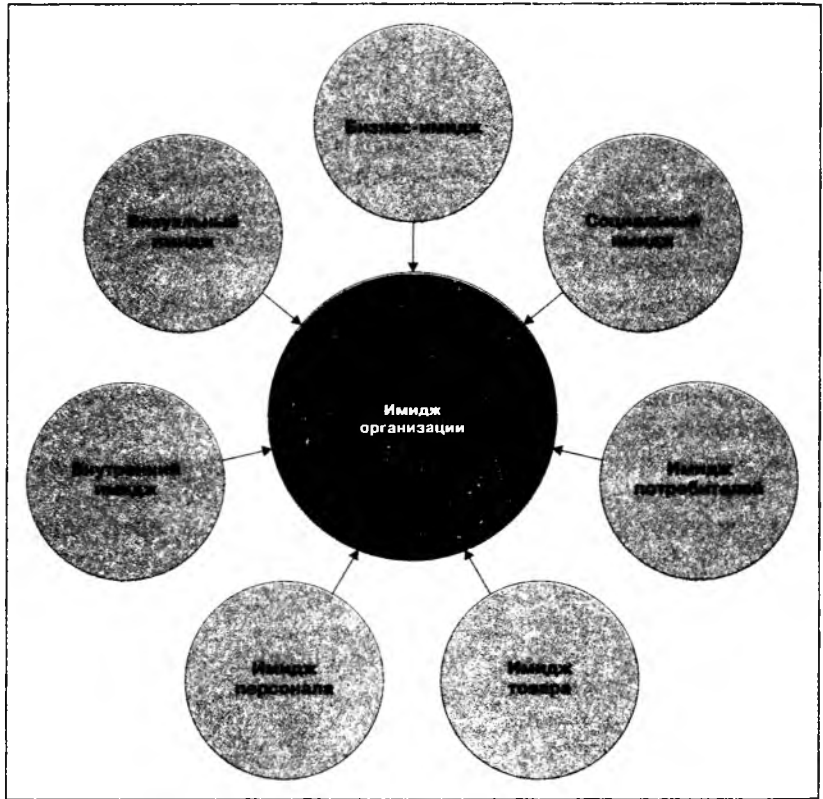


Рис. 4.9. Имидж организации

Благоприятный имидж создается прежде всего основной деятельностью организации и ее целенаправленной коммуникационной политикой, ориентированной на целевые группы. Благоприятный имидж организации должен быть адекватным, оригинальным, пластичным и иметь точный адрес. Быть адекватным – значит соответствовать реально существующему образу или специфике организации; быть оригинальным – отличаться от образов других организаций (товаров), особенно однотипных; быть пластичным – не устаревать, не выходить из моды, изменяясь, казаться неизменным; иметь точный адрес – быть привлекательным для определенной целевой аудитории, т. е. для настоящих и потенциальных заказчиков.

Существуют различные технологии построения имиджа организации. Самые распространенные – реклама и PR. С их помощью образ организации иногда выстраивается таким образом, что не имеет никакого отношения к ее реальной деятельности. Результат целенаправленной работы специалистов по связям с общественностью можно проиллюстрировать на примере финансовой пирамиды



«МММ». Спекулируя на экономической безграмотности аудитории и используя убедительные рекламные образы, популяризаторы бизнеса С. Мавроди достигли своих корыстных целей. Это оказалось возможным в силу целого ряда причин: российские законы были не способны защитить людей от подобных махинаций, население слабо разбиралось в нюансах «дикого капитализма», а профессиональные организации PR-менеджеров не могли воспрепятствовать мошенникам. История с «МММ» наряду с другими аналогичными аферами, опирающимися на агрессивную рекламу, в определенной мере дискредитировала институты рекламы и PR, усилила недоверие к их представителям.

На рисунке 4.10 показан процесс формирования имиджа организации. Формирование образа организации — дело не только специалистов в этой области, которые в рамках миссии и стратегических целей выстраивают имидж. Качество производимых товаров и оказываемых работ (услуг), отношение персонала к своему работодателю, клиентуре и собственной деятельности, элементы внутренней и внешней среды организации также имеют большое значение для имиджа.

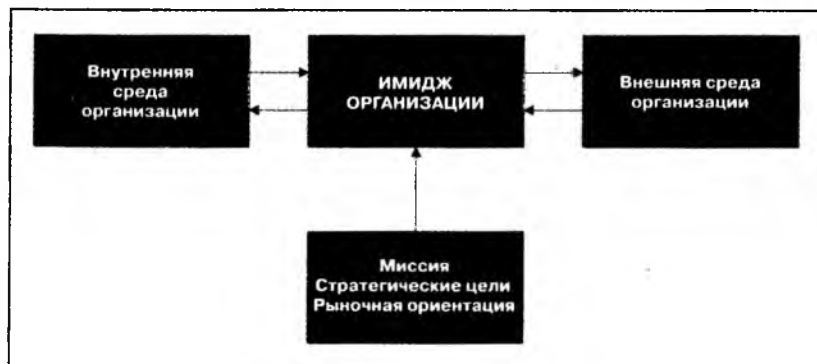


Рис. 4.10. Формирование имиджа организации

Репутация есть приобретенная объектом общественная оценка его качеств, достоинств, недостатков. Репутация есть то, что другие на самом деле думают о нас.

Репутация в отличие от имиджа не создается инструментами PR, а складывается только из реальных действий и фактов. Для создания репутации необходима постоянная профессиональная работа, причем чем профессиональнее она, тем больше запас прочности репутации. Бывают случаи, когда репутация организации в среде профессионалов не соответствует ее имиджу в более широкой аудитории. Тем не менее задачи репутации схожи с теми, что решает имидж: укреплять статусные позиции организации, расширять ее





влияние в отрасли, помогать выведению на рынок новых товаров и услуг, защищать организацию от конкурентов, привлекать новых надежных партнеров.

Понятие «репутация» вплоть до середины XX в. воспринималось как синоним понятий «честь», «достоинство» и применялось для характеристики отдельного человека. В последние десятилетия это понятие стали толковать расширенно, применяя не только к человеку, но и к организации. Зачастую репутация воспринимается даже как синоним социальной ответственности. Взаимосвязь репутации и имиджа показана на рис. 4.11. Наличие обратной связи между этими понятиями — обязательное условие.

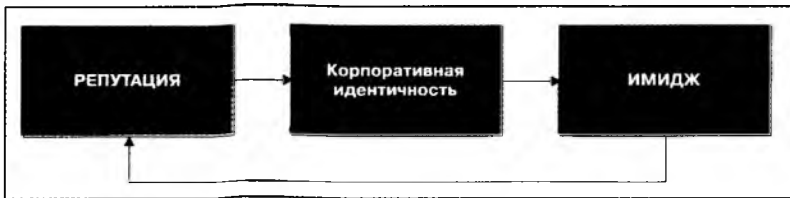


Рис. 4.11. Взаимосвязь репутации и имиджа



**Репутация организации** — это совокупность мнений заинтересованных сторон (сотрудников, инвесторов, кредиторов, аналитиков, властей, средств массовой информации и т. п.) о достоинствах и недостатках компании, влияющих на отношение к ней.

Рассмотрим, из чего складывается репутация организации.

*Наличие четко прописанной миссии и стратегии организации.* Миссия свидетельствует о долгосрочных, стратегических планах организации, что важно для инвесторов: организация, которая не знает, куда движется, вызывает опасения. Стратегия дает понять, как будет вести себя организация в различных ситуациях.

*Личность и деловые качества руководителя.* Харизматический лидер в значительной степени определяет репутацию организации.

*Динамика финансовых показателей.* Бизнес, не получающий прибыли, — не бизнес по определению. Тот факт, что дела у организации идут успешно, несомненно, влияет на ее репутацию. Особенно это касается банков, инвестиционных фондов и других финансовых структур. Решение об инвестициях принимают на основе приемлемых финансовых показателей (на фоне положительной репутации) в США и Канаде 26–28 % инвесторов, в Японии — 22 %, в Западной Европе — 21–33 %. Динамика финансовых показателей в большей



степени, чем финансовое состояние на определенный период, убеждает инвесторов в том, что организация способна развиваться.

*Качество продукции и соотношение цены и качества.* Важность этого фактора можно не комментировать: если организация не будет обеспечивать качество, не будет ни репутации, ни самой организации. Особенно качество продукции ценит потребитель. В то же время высокое качество продукции выводит менеджмент организации на уровень оптимальных показателей.

*Доступность информации об организации.* Под этим требованием понимается открытость организации, ее публичность, которые являются основой доверия к бизнесу.

*Отношения с партнерами, в том числе сотрудниками организации.* По оценкам Массачусетского технологического института, большинство бизнес-структур теряют две трети рабочего времени из-за неэффективной работы персонала вследствие плохой коммуникации с руководством, а также недоверия и страха перед ним.

*Эмоциональная привлекательность.* Особенно это важно для организаций, предлагающих товары широкого потребления или профессиональные услуги. Эмоциональную привлекательность могут обеспечить тон голоса оператора в call-центре, впечатление от офиса, информация в Интернете, разговор с сотрудником и т. п. Эмоциональная составляющая в репутации организации помогает поддерживать лояльность аудитории — базы долгосрочных и плодотворных отношений.

*Социальная ответственность.* Хорошие результаты деятельности организации еще не гарантируют ей хорошей репутации. Организация должна соответствовать общественным ожиданиям и делать что-то сверх того.



### РАЗБИВАЯ СТЕРЕОТИПЫ

Примером создания репутации организации с нуля на зарубежном рынке является «ЛУКОЙЛ». В 2000 г. нефтяная компания решила приобрести американскую фирму Getty Petroleum Marketing, которая контролировала 4 % рынка нефтепродуктов на территории США. Однако скоро после обнародования намерений у российской компании возникли трудности с продвижением в США торговой марки: «ЛУКОЙЛ» необоснованно обвиняли в том, что ее инвестиции являются завуалированной формой вывода капитала из России, а сама компания не желает развивать национальную экономику.

Для проведения сделки «ЛУКОЙЛу» пришлось предпринять дополнительные усилия и подтвердить статус надежного российского партнера, обладающего финансовыми и профессиональными ресурсами для взаимовыгодного сотрудничества. PR-кампания, которая была разра-



ботана специально для этого случая, делилась на два этапа. На первом американскую аудиторию аргументированно и настойчиво убеждали в том, что «ЛУКОЙЛ» — перспективная компания. Основой второго этапа стала программа, позволившая «ЛУКОЙЛу» стать в глазах американских чиновников и предпринимателей компанией международного уровня, соблюдающей этические нормы бизнеса и выполняющей природоохранные требования. Постепенно «ЛУКОЙЛ» доказал, что приобретение иностранных активов укрепляет позиции России на мировой арене, а средства на покупку Getty не выводились из страны, заработаны зарубежными «дочками» компании. В результате общее восприятие «ЛУКОЙЛа» в США изменилось. В 2004 г. компания купила еще 795 автозаправочных станций у ConocoPhillips, а позднее эта американская компания стала крупным акционером и партнером «ЛУКОЙЛа».



**Имидж — понятие скорее ситуационное, тактическое; его можно поменять, подкорректировать. Репутация складывается исторически, а потому это понятие стратегическое. Неотъемлемым элементом репутации выступают моральные ценности, которые лежат в основе отношения организации к потребителям, персоналу, партнерам, обществу.**

### **Имидж и репутация как фактор стоимости**

Чтобы товар купили, он должен хотя бы по одному значимому параметру (экономическому, технологическому или психологическому) выглядеть предпочтительнее по сравнению с конкурирующими моделями. Если разница в качестве и цене конкурирующих моделей выглядит для покупателя психологически не слишком значимой, он начинает ориентироваться в своем выборе на какой-то другой критерий. Таким все более значимым критерием выбора на рынке становится стереотипное мнение потребителей об уровне респектабельности и степени общественного уважения к конкретному производителю товара. На первый план в борьбе за получение конкурентных преимуществ стали выдвигаться такие факторы, как имидж и репутация организации, харизма ее первых лиц, привлекательность стратегии организации и т. д.

Пришло время нового подхода к повышению стоимости организации. Об этом свидетельствуют данные западных исследований: только с 1985 по 2000 г. капитализация компании за счет ее репутации в общей стоимости западных компаний возросла с 18 до 82<sup>0,1</sup>.

<sup>1</sup> Некрашевич А. За имидж организации отвечает каждый / / Элитный персонал. — 2001. — 6 марта.



На практике трудно выделить ту часть стоимости организации, которая возникла благодаря ее репутации. Все оценки подобного рода носят относительный, условный характер. Тем не менее репутация стала значительным фактором, формирующим итоговую оценку капитализации организации.



**Имидж и репутация — не просто часть интеллектуального капитала организации, но одновременно инструмент преобразования интеллектуального капитала в конкурентные преимущества.**

Расходы на продвижение своего имиджа в потребительской среде организации закладывают в цену товара, несколько увеличивая ее. Такие вложения постепенно стали общепринятыми среди всех сколько-нибудь престижных организаций. Во многих случаях инвестиции оказались высокорентабельными — платежеспособность потребителей позволяла им оплачивать «цену репутации» товара в обмен на получение субъективного ощущения относительной статусности своего потребления и принадлежности к определенному социальному слою. С этих позиций репутацию можно считать суммой конкурентных преимуществ, создающих дополнительную добавленную стоимость за счет стимулирования благоприятной реакции соответствующих целевых аудиторий.

Репутация как способ управления общественным доверием к заявляемой на рынке цене товара постепенно становится более приоритетным объектом инвестиций по сравнению с рационализацией производственных затрат.



#### **МЕНЯЕМ ИМИДЖ НА... ИМИДЖ**

До 1995 г. у британской компании Tesco был имидж розничной сети, предлагающей товары по низким ценам с низким уровнем сервиса. За несколько лет этот имидж удалось изменить благодаря рекламной кампании «Every little helps» («Любая помощь, даже маленькая»). Во всех рекламных роликах было одно-единственное послание: Tesco всегда готова помочь своим покупателям, даже если это касается мелочей. Чтобы доказать свое почтительное отношение к покупателям, компания стала принимать скидочные купоны своих конкурентов — сетей Sainsbury's и Safeway. За четыре года (1995–1999) оборот компании вырос с 8 до 17 млрд ф. ст., а доля рынка — с 9,1 до 15,4 %. К тому же приобретенное Tesco доверие потребителей дало толчок для освоения нового для компании вида бизнеса — страхования (автомобилей, имущества, домашних животных и жизни).



McDonald's пошла на смену имиджа, чтобы повысить продажи, которые с 1998 по 2003 г. в США — основной стране — потребителе нездоровой пищи — росли всего на 1 %. В Европе дела обстояли и того хуже. Крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания решила стать более здоровой, избавиться от нежелательных ассоциаций. Из меню были исключены большие порции картофеля фри и большие стаканы газированных напитков, в ассортименте появились салаты и фрукты, а клоун Р. Макдоналд стал более подтянутым и спортивным. Кроме того, на упаковках продуктов стали проставляться данные о том, сколько в них входит жиров, соли, калорий и углеводов. Все это принесло McDonald's в 2005 г. 2,6 млрд долл. чистой прибыли, оборот сети впервые достиг 20 млрд долл., а продажи выросли на 7 %. В Европе оборот компании за IV квартал 2005 г. увеличился на 2,8 %, причем наиболее сильные позиции у нее были в таких странах, как Франция, Россия и Германия.

Смена имиджа таких производителей электроники, как голландская Philips и японская Sony, стала определенным толчком для развития. Хотя у компаний всегда была репутация производителей товаров высокого качества, но в последние годы дела шли не лучшим образом. Так, Royal Philips Electronics с конца 1980-х гг. не демонстрировала сколько-нибудь значительный рост доходов. В Европе она ассоциировалась не с высокими технологиями, а... с тостерами. В США этот бренд вовсе был малоизвестен. Sony в последние годы также стала терять долю на европейском рынке.

Philips объявила о своем решении сменить имидж летом 2004 г., разработав новую концепцию продвижения бренда: «От сложного — к простому». Задачей этой кампании, в которую инвестировано 80 млн евро, являлось создание в умах и сердцах потребителей образа сильной корпорации, лидера в области заботы о здоровье, стиле жизни и технологий. В IV квартале 2005 г. продажи подразделения Philips по производству бытовой техники выросли на 4 % — до 3,47 млрд евро. Продажи подразделения по производству медицинского оборудования поднялись на 13 %, составив 2,03 млрд евро. Операционные доходы подразделения по производству полупроводников выросли на 18 % — до 1,33 млрд евро, а операционная прибыль составила 176 млн евро против 47 млн годом ранее.

В отличие от Philips Sony поставила не на простоту, а на уникальность, что подтверждает новый слоган компании «Like no other» [«Как никто другой»]. Компания стремится стать «ведущим брендом цифровых развлечений XXI в., принося потребителям новые эмоциональные переживания». Кроме слогана, японская компания меняет линейку продуктов и маркетинговый подход: из консервативной в плане маркетинга компании Sony превращается в «агрессивно настроенную». На продвижение нового имиджа до 2008 г. потрачено около 1 млрд долл.



## Управление репутацией

Репутацией необходимо управлять в интересах организации. Это задача репутационного менеджмента. В репутационном менеджменте важны следующие три направления, причем грамотно скорректированные:

- 1) формирование репутации — перемены в бизнес-практике, механизме принятия решений и т. д.;
- 2) поддержание репутации — создание такой ситуации, при которой на организацию работает весь комплекс позитивной информации, в том числе успех бренда, корпоративная культура, степень мотивации сотрудников, объемы финансовых оборотов, расширение рыночной ниши, ослабление позиций конкурентов и т. п.;
- 3) защита репутации — создание новой правовой инфраструктуры и снижение издержек бизнеса.



**Репутационный менеджмент, или управление репутацией, — это комплекс последовательно осуществляемых мер по формированию, поддержке и защите репутации, базирующийся на реальных достижениях организации и направленный на ее перспективное развитие.**

В 2004 г. агентство «Publicity PR» исследовало готовность российских организаций вкладывать деньги в репутацию. Оказалось, что 78 % респондентов рассматривали расходы на репутацию как инвестиции. В то же время 48 % опрошенных не знали, какая именно информация необходима партнерам, инвесторам, потребителям и обществу для формирования необходимой репутации. Проведенные исследования свидетельствуют о том, что во многих российских организациях управление репутацией не является одной из важнейших составляющих стратегического планирования.

На управление репутацией влияют три блока факторов:

- 1) качество продукта, поведение персонала, уровень обслуживания клиентов;
- 2) определение миссии организации (социально значимая идея, положенная в основу деятельности);
- 3) оценка организации в средствах массовой информации, отношение к ней лидеров общественного мнения и государственных структур.

Базовые составляющие оценки стоимости репутации организации:

- лидерство в секторе;
- долговременная устойчивость;



- привлекательность рынка;
- территориальное присутствие;
- тенденции развития;
- инвестиционная поддержка;
- защищенность активов.



### КАК КОМПАНИИ УПРАВЛЯЮТ РЕПУТАЦИЕЙ

Репутация МТС — это прежде всего репутация продукта компании (такого, например, как «Джинс») и качества связи. На ранних этапах компания придерживалась тактики «чем меньше о нас знают, тем легче нам будет захватывать рынок». К 2000 г., когда денег акционеров на быстрое развитие стало не хватать, МТС «надела фрак, постриглась и пошла на биржу». У компании есть серьезные причины выглядеть солидно в глазах зарубежных акционеров. Если МТС даст прогнозы, которые потом не оправдаются, это может повлечь за собой юридические последствия, ведь инвесторы покупают ценные бумаги исходя из ожиданий, основанных на заявлениях компании. МТС, например, не может позволить себе искажать данные по количеству активных абонентов, как это могут делать компании, чьи акции не размещены на бирже.

Аналогичный путь прошли едва ли не все компании, которых сегодня можно причислить к флагманам российской экономики. Именно этот опыт определяет разницу в отношении к репутации на зарубежном и отечественном рынках. Западные компании более чувствительны к репутационным нюансам. Если частным инвесторам не понравятся, например, особенности характера директора (личностные характеристики топ-менеджеров, степень социальной ответственности компании, история и обстоятельства создания бизнеса), они заберут свои деньги.

Эксперты выделяют следующие пять стратегий управления репутацией организации:

- 1) *руководитель — наша гордость*. Харизматический руководитель выстраивает управление организацией так, что контакты с ключевыми группами основаны на его личных качествах и связях, а не на результатах работы организации. Кроме того, руководитель рассматривается сотрудниками как модель для подражания и, таким образом, выступает как сильный фактор мотивации. Недостаток этой стратегии заключается в большой вероятности ухудшения репутации после смены руководителя;
- 2) *команда — наша гордость*. Когда деятельность организации диверсифицирована и разные ее направления слабо связаны друг с другом либо являются отдельными бизнес-единицами, объектами репутационной стратегии является команда сотрудников, ответственная за различные направления деятель-



ности. Особенно это ценно в организациях, предлагающих экспертные услуги или технологические решения. Так, репутация компании McKinsey полностью основана на ценности ее консультантов. К недостаткам стратегии следует отнести неравномерность распределения внимания общественности между публичными персонами организации, вследствие чего одна или несколько из них все равно будут восприниматься как первостепенные представители организации из-за большей известности:

- 3) *продукция — наша гордость*. В фокусе организации находятся услуги или продукция. Подобная стратегия используется, например, в международном гостиничном бизнесе, где каждая сеть известна определенным сервисом (так, при переходе вновь приобретенного отеля под марку «Marriott» — без каких-либо изменений в работе отеля! — наполняемость номеров возрастает на 100 %). Такой стратегии придерживаются P&G, Unilever, Kraft Foods, Nestle. Положительные моменты: качество легко проверить, продукция быстро расходуется на рынке. Недостатки: «неодушевленность» продукции как объекта коммуникации, которая обычно компенсируется смешением нескольких стратегий управления репутацией;
- 4) *достижения — наша гордость*. Как правило, используется в дополнение к другим стратегиям. Стратегия подразумевает, что фокусом коммуникации организации является то, чего она достигла за время своей работы. Так работают компании SAP и 1С (внедрение систем управления и учета). Недостатки: та же «неодушевленность» достижений, а также то, что достижения остаются в прошлом и их быстро забывают. Компенсировать этот недостаток можно по построенной стратегии вокруг нескольких объектов. Так, гарантом качества продукции и достоверности достижений организации может быть ее команда. Такой стратегии (акцент на сервисной поддержке компетентности специалистов как основа успеха и достижений) придерживается компания 1С;
- 5) *финансы — наша гордость*. Обычно эта стратегия используется финансовыми структурами, поскольку финансовые показатели — наиболее достоверное подтверждение состоятельности таких организаций. Однако в условиях конкуренции на рынке банковских услуг для формирования и закрепления репутации часто используется репутационная стратегия с несколькими объектами: финансовые показатели, достижения, продукция и команда. Так, инвестиционно-банковская группа «НПКойл» (ныне в составе корпорации «Уралсиб») дает в год более 200 комментариев для средств массовой информации, чем обеспечивает себе необходимый уровень коммуникации





для закрепления репутации группы как грамотного и надежного партнера с высоким рейтингом доверия<sup>1</sup>.



### РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ

Чтобы заработать репутацию, нужны годы, а чтобы ее потерять достаточно 5 минут. Именно поэтому требуется особое внимание к возможным ошибкам и учет наибольшего количества репутационных рисков. Большинство их лежит на поверхности: первая часть связана с недооценкой этой стороны бизнеса топ-менеджментом, вторая — с ошибками в построении коммуникаций. Список наиболее важных ошибок: недостаточное внимание к этой сфере со стороны руководства организаций, отсутствие стратегического подхода к репутационному менеджменту. Управление репутацией не должно строиться на ситуативных факторах, например условиях кризиса, необходима комплексная стратегия, параметры оценки репутации и ее мониторинг. Типичная ошибка формирования репутации — работа лишь с внешней аудиторией и отсутствие внутрикорпоративной репутационной политики. Не должно быть несоответствия между тем, что заявляет топ-менеджмент в официальных сообщениях, и что говорят сотрудники об организации.

Традиционная для России ассоциация репутации организации с репутацией ее руководителя — тоже риск. В большинстве случаев работают не с организациями, работают с людьми. И верят обещаниям не абстрактных ОАО, а собственников. «Репутация быстро реагирует на изменения внутри компании, особенно если они касаются топ-менеджмента. Слухи об уходе Александра Изосимова с поста генерального директора "уронили" курс наших акций. Других причин на тот момент не было», — рассказывает Е. Гришина, коммерческий директор Екатеринбургского филиала ОАО «ВымпелКом» (торговая марка «Билайн»).

Остальная масса репутационных рисков та же, что для бизнеса. Они грозят потерей доверия. «Большой ошибкой становится недостаточное внимание к общению со средствами массовой информации или политика информационной закрытости особенно, когда речь идет о важных событиях, влияющих на рынок в целом. Лишние тайны порождают слухи, которые могут негативно сказаться на репутации и будущем компании», — считает А. Дубовсков, директор филиала «Макрорегион Урал» ОАО «МТС».

Выстраивание отношений со средствами массовой информации — отдельная тема в управлении репутацией, особенно если журналисту требуются специальные знания для того, чтобы писать о конкретном бизнесе. Все чаще организации сами пытаются восполнить эти пробелы. Так, «МегаФонУрал» приглашал на встречи с журналистами своих технических специалистов и юристов, которые рассказывали о тонкостях работы, правовой среде и иных аспектах. Своеобразный клуб для журналистов, пишущих о банках, создал и СКБбанк. Итог — более грамотная подача информации о банке и сформированный пул лояльных журналистов.

<sup>1</sup> См.: Носильщики» репутации // Компаньон. Стратегии. — Киев, 2005. — 17 мая.



Два основных специфических риска, присущих репутации, — несоответствие ожиданиям аудитории (следствие — потеря доверия) и риск не иметь репутацию вообще. Первый может возникнуть, если организация чрезмерно увлекается построением имиджа в ущерб основному бизнесу или происходит подмена понятий «имидж» и «репутация». В. Гофенберг, начальник управления рекламы и PR СКБбанка, полагает: «Многие PR-специалисты считают, что для управления репутацией достаточно размещать в дорогих гляцевых изданиях по макету в неделю, тем самым формируя образ компании в глазах потребителей. Остальные параметры при этом не учитываются. Но список инструментов управления репутацией гораздо богаче: тут и лоббирование, и благотворительность, и event-маркетинг (событийный маркетинг), и многое другое»<sup>1</sup>.

---

Коммуникационное обеспечение репутационного менеджмента заключается прежде всего в использовании всего инструментария PR, который помогает:

- поддерживать постоянный диалог с целевыми аудиториями (при этом нельзя ограничиваться пресс-релизами и ждать кризисных ситуаций);
- постоянно стремиться к информационной открытости;
- решать такую важнейшую задачу, как непрозрачность (в качестве признаков непрозрачности выступают коррупция, судебная система, экономическая политика, стандарты бухгалтерского учета и раскрытия информации, нормативное регулирование).

Задача PR как основного метода репутационного менеджмента — донести неискаженную, правдивую информацию об организации до ее целевых аудиторий (средств массовой информации, некоммерческих и общественных структур, местных сообществ, инвесторов и др.).

Организационное обеспечение репутационного менеджмента осуществляется через специализированные структуры. Так, управление репутацией группы компаний «Ренова» возложено на одно из подразделений — Институт корпоративного развития. Целесообразность создания этой структуры заключается в том, что «Ренова» объединяет различные активы практически во всех ключевых отраслях российской экономики. И этот портфель активов трудоемок в управлении, ведь у каждой компании есть своя история, сложившийся имидж, свои бизнес-задачи, которые реализуются различными методами. Задача Института корпоративного управления — задать общие стандарты, регламенты для работы, определить общие приоритеты.

Информационно-технологическое обеспечение репутационного менеджмента осуществляется через специализированные сетевые ресурсы. В частности, в 2006 г. международное сетевое агентство

---

<sup>1</sup> Орлова Е. Формула любви // Эксперт Урал. — 2006. — 19 дек.



Weber Shandwick открыло в сети ресурс («ReputationRx»), посвященный вопросам управления репутацией. Сайт содержит информацию о лучшей мировой практике в области управления имиджем компании и ее руководства, а также новости, результаты различных исследований, комментарии и другие материалы.



### ЗАЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЮ РЕПУТАЦИЯ?

По данным агентства Burson-Marsteller, в январе–марте 2005 г. 64 корпорации из списка *Fortune 1000* сменили руководителей из-за влияния их деятельности на репутацию компании. Аналитики агентства отмечают, что последнее время потребители, партнеры, инвесторы и средства массовой информации все меньше прощают топ-менеджерам управленческие ошибки и все строже следят за исполнением взятых на себя обещаний. Восприятие роли руководителя как фактора формирования корпоративной репутации переместилось по значимости с пятого места в 1997 г. на второе в 2001 г. Столь требовательное отношение к людям, на плечах которых лежит груз ответственности за деньги и сотрудников, объясняется тремя причинами.

Первая причина — руководители известных компаний слишком часто говорили неправду или игнорировали тревожные сигналы, провоцируя или усугубляя кризисы. Доказательство тому — корпоративные скандалы 2001–2004 гг. в Enron, WorldCom, Andersen Consulting и др. Они показали, насколько сильно влияние инцидентов, связанных с манипулированием финансовой отчетностью, завышение цен на услуги, на отношение общественности к исполнительному директору компании.

Вторая причина — транснациональные корпорации увеличились настолько, что утратили способность оперативно реагировать на изменения в окружающем мире. Руководитель такой компании играет роль точки входа и выхода ключевой информации о ее планах и действиях. И его личная репутация зачастую определяет отношение общественности ко всему, что делает компания.

Третья причина — любая компания, как правило, не вызывает в воображении людей определенной картинки. Центром внимания всегда становится ее руководитель, с которым можно общаться, задавать вопросы и т. д. Особенно личность руководителя вызывает интерес, если компания владеет значительной долей рынка и у нее неоднозначная репутация.

Есть ряд сфер деятельности, где репутация руководителя необходима для рыночного успеха компании. К ним относятся реформируемые и социально значимые отрасли (автомобильная, авиационная и др.); сферы, затрагивающие безопасность и здоровье человека (табак, алкоголь, медицина, фармацевтика); вредные производства (добывающая, химическая промышленность); сервис, основанный на доверии или эмоциях (консалтинг, банковская сфера, аудит, маркетинговые и PR-услуги,



мода, шоу-бизнес). Продукция этих отраслей зачастую сложна для понимания потребителями либо эффект от ее использования отсрочен. От потребителя требуется значительная степень доверия к компании, чтобы в момент покупки продукта (услуги) фактически заплатить за выгоду, которая наступит в будущем. К тому же в большинстве вышеперечисленных сфер переплетены интересы множества сторон, включая государство. В таких случаях традиционная коммуникация через рекламу, пресс-релизы, web-сайты и т. п. не достигают цели: разъяснить общественности позиции фирмы, ее стратегию дальнейшего развития, а также подходы к заботе о потребителях, инвесторах, партнерах, окружающей среде. Значит, общение компании с внешним миром призвано обеспечить руководитель.

---

### **В ы в о д ы**

Формирование позитивного имиджа организации, управление ее репутацией является эффективной технологией менеджмента знаний. Знания передаются внешним контрагентам и обществу. При этом происходит формирование группового неявного знания об организации, выраженное в ряде образов. Это знание дополняется групповым явным знанием о поведении организации в прошлом, ее надежности и ответственности.

Механизмы, которые формируют имидж и репутацию различных организаций, одинаковы. К ним относятся: отношение к клиентам, политика организации (в том числе этические нормы, правила игры), позиционирование организации на рынке, психологический климат в организации, степень профессионализма и опыт сотрудников, практика работы (бизнес-опыт), финансовая стабильность, динамика развития организации, участие в общественно значимых акциях (благотворительность, спонсорство), интеллектуальный и научный потенциал организации.

Имидж и репутация организации формируются в процессе коммуникации и являются результатом оценки различными аудиториями полученной информации об организации. Хранителем репутации организации и ее воплощением во внешнем мире является руководитель. Каждое его слово и поступок во многом определяют отношение ключевых целевых аудиторий к организации.

Имидж и репутация выступают в качестве факторов формирования добавленной стоимости товаров и услуг.



## 4.5. Организационная культура, ориентированная на знания

- Организационная культура. Культура знаний.
- Организационная культура, нацеленная на обмен знаниями между сотрудниками.
- Развитие эмоционального интеллекта.
- Корпоративная социальная ответственность.

---

То, что мы знаем, — ограничено, а то, что не знаем, — бесконечно.

*П. Лаплас*

### **Организационная культура. Культура знаний**

Для успешной деятельности любой организации, кроме информационных, финансовых, технологических и других ресурсов, необходимо постоянное воспроизводство организационного единства. Этот процесс полностью зависит от управления культурой организации, или организационной культурой. Когда основатель крупнейшей автомобильной корпорации Г. Форд здоровался за руку с рабочими и поздравлял их с семейными торжествами, он создавал эту самую организационную культуру — общую благоприятную атмосферу, в которой трудились тысячи людей.

Как правильно: культура организации; организационная культура; корпоративная культура? Некоторые исследователи считают, что понятие организационной культуры более приемлемо, когда мы говорим об организации (ведь не всякая организация — корпорация). То есть понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура». Не менее весомы аргументы другой стороны: классическая теория менеджмента под термином «организация» понимает прежде всего деловую организацию (корпорацию), и вполне естественно, что применительно к сфере бизнеса организационная культура получила свое второе, весьма распространенное название — «корпоративная культура». Разделяя оба взгляда, добавим, что и организационная, и корпоративная культура складываются во многом из представлений коллектива об алгоритмах действий в тех или иных случаях, в том числе в процессе реализации целей разного



уровня. Вот почему нет существенных различий между терминами «организационная культура», «культура организации», «корпоративная культура».



**Культура организации — это совокупность ценностей, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, а также присущий организации стиль отношений и поведения.**

Многочисленные определения организационной культуры, которые встречаются в литературе, можно разделить на два подхода. Первый характеризует организационную культуру как метафору (как правило, применяются «заезженные» сравнения с механизмом или организмом). Последователи второго утверждают, что организационная культура — это реально существующий объективно-субъективный феномен (тогда рассматривается набор определенных характеристик организации, управленческих приемов, процедур и правил). Оба подхода имеют право на существование, тем более что большинство авторов сходится в главном: культура организации — это сложная композиция важных, часто не поддающихся формулировке положений, бездоказательно принимаемых членами коллектива. В рамках обоих подходов признается, что организационная культура способствует реализации стратегии развития, в том числе через совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, закрепленных в сознании большинства сотрудников.

В определенном смысле организационная культура относится к групповому неявному знанию, которое в максимальной степени формирует сознание организации, управляет поведением людей и само формируется под воздействием их поведения.

Формирование организационной культуры начинается с воспитания внутренней культуры персонала, т. е. с каждого сотрудника. Первый шаг на этом пути — использование соответствующих методов рекрутинговой диагностики, связанных в том числе с тщательным анализом информации, полученной от претендентов на должность. Занижая «культурную планку» при наборе персонала, работодатель рискует столкнуться с нелицеприятным поведением сотрудников в будущем, нарушении дисциплины или конфликтами в коллективе. В свою очередь люди, которых удастся привлечь в организацию, нуждаются в своеобразном «тюнинге» — коррекции их внутренних представлений о нормах и ценностях. Эту функцию может взять на себя внутренний PR, отвечающий за грамотно ор-



организованные внутрикорпоративные события (собрания по поводу достигнутых успехов, корпоративные праздники и вечеринки, профессиональные конкурсы, тематические шоу и т. д.). Правда, существует опасность переоценки значимости корпоративных мероприятий для сотрудников организации. Так, исследования незарплатной мотивации на предприятиях Уральского региона показали, что работодатели и работники в последние годы стали по-разному относиться к корпоративным праздникам. Директора и менеджеры по PR поставили корпоративные праздники на первую позицию в «стандартном» мотивационном пакете, а вот сами работники — на десятую, т. е. последнюю<sup>1</sup>.

Важный шаг — разработка и внедрение регламентов, норм, процедур (правила внутреннего распорядка, стандарты качественного обслуживания клиентов, требования к дресс-коду, информационные материалы для адаптации новых сотрудников и т. п.).

К условиям формирования организационной культуры также можно отнести мотивацию и стимулирование персонала (в том числе развитие ответственности персонала за работу с клиентами); работу в команде (выработка командного духа); корпоративную благотворительность; внедрение и поощрение определенного стиля управления.

Для формирования культуры организации топ-менеджмент может создать специальную рабочую группу, куда должны входить генеральный директор, менеджер по персоналу, начальники департаментов (отделов), возможно, рядовые работники. Вместе они описывают миссию организации, принципы ее работы, анализируют сложившуюся в организации атмосферу, разрабатывают нормы поведения. Контроль над внедрением системы корпоративных ценностей, как правило, возлагается на PR-подразделение, которое с самого начала подключается к этой сложной работе, относя ее к внутрифирменному PR. Закономерным результатом всех усилий должна стать оформленная система корпоративной культуры — благоприятная среда, в которой максимально проявятся способности каждого сотрудника.

Поскольку главная особенность организационной культуры — ее изменчивость, недостаточно, сформировав культуру, предоставить ее самой себе в надежде на автономное существование. Как показывает практика, необходимость реформирования корпоративной культуры возникает при количественном изменении персонала, слияниях и поглощениях, объединении активов в рамках единого холдинга, смене руководителей и бизнес-процессов, диверсификации бизнеса и т. п.

---

<sup>1</sup> Курткин И. Маркетинг и менеджмент становятся событийными // Деловой квартал. — 2007. — 24 сент.



### В КАКОЙ КОМПАНИИ ЛУЧШЕ: ЗАПАДНОЙ ИЛИ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ?

Достоинства корпоративной культуры иностранных компаний очевидны. Это не только свод формальных правил, внешних и внутренних коммуникаций, но и прозрачность структуры, следование законам. Так, в западной компании исключена вероятность нарушения руководством трудового кодекса или контрактных условий.

Еще один важный момент — воспитание гордости за компанию. Причастность к мировому бренду налагает соответствующие моральные обязательства на каждого сотрудника и требует качественного выполнения работы. В результате у персонала возникает ответственность за свои действия, причем не только внутри компании, но и за ее пределами.

Не менее значима этика взаимоотношений и стиль общения сотрудников между собой. Трудно представить в западной компании неуважительные или грубые выпады руководства по отношению к подчиненным.

В международных компаниях принято заботиться о сотрудниках, создавая максимальный комфорт в офисе и на рабочем месте. Это делается не просто из гуманитарных соображений, а скорее сугубо прагматически. Посчитано, что современное оборудование рабочего места, включая даже мелочи в виде чая, кофе, воды, посуды и пр., влияют на повышение КПД. Социальная защищенность (например, медицинское страхование или корпоративные пенсионные программы) — тем более.

Уважение к персоналу проявляется и в создании внутренней информационной среды, когда любой сотрудник располагает информацией о финансовых результатах, перемещении в должностях, прочих корпоративных новостях. Практикуется развитие и обучение персонала за счет компании.

**Алексей МАРЕЙ, вице-президент, директор розничных продаж и работы с клиентами, «АльфаБанк»:**

— Я никогда не задавался вопросом, почему перехожу из западной компании в российскую. Мне в принципе был интересен банковский ритейл, в частности, проект «АльфаБанк Экспресс», управлять которым я и пришел. Несомненно, меня смущала корпоративная культура новой компании, но в то же время я уверен, что даже один человек может принести свою культуру, свои ценности и распространить их на людей, с которыми работает. Кроме того, работа в компаниях с разной культурой дает большой опыт. В каждой культуре есть свои сильные стороны, главное увидеть это и взять для себя самое ценное, ведь любой опыт обогащает человека.

<sup>1</sup> Элитный персонал. — 2006. — № 18.





Адаптируясь к возможным изменениям, организационная культура должна постоянно ориентироваться на знания. Это обстоятельство закреплено в некоторых функциях организационной культуры, в частности *образовательной, или развивающей, а также интеграционной и функции ориентации на потребителя*. Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Ведь организации похожи на большие семьи, поэтому руководство должно заботиться об образовании своих работников. Результат таких усилий — приращение навыков и знаний работников, которые организация может использовать для достижения своих целей. Что касается интеграционной функции, то, прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает у работников ощущение равенства, это позволяет каждому лучше осознать цели организации; приобрести благоприятное впечатление о ней; ощутить себя членом единого коллектива и определить свою ответственность перед ним. Функция ориентации на потребителя также способствует трансформации знаний в интересах бизнеса, стимулирует применение знаний на практике.

Целесообразно рассматривать организационную культуру как *культуру знаний*, создающую такую атмосферу, которая вовлекает в процесс систематического накопления, широкого распространения знаний и регулярного обмена ими всех сотрудников организации.



**Культура знаний — это корпоративная философия, включающая в себя базовые принципы и ценности организации, соответствующие целям и стратегии управления знаниями, на которую ориентируются в своей деятельности и которую разделяют все сотрудники организации<sup>1</sup>.**

Культура знаний закладывает в деятельность организации такие нормы, как постоянное генерирование идей, инновационный подход к развитию, информационная открытость, готовность к переменам, образование в широком смысле. Культура знаний подразумевает, что движимая знаниями организация добывает информацию из самых разнообразных источников.

<sup>1</sup> Мильнер Б. Э., Румянцева З. П., Смирнова В. Г. и др. Управление знаниями в корпорациях: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2006. — С. 274.



Разные области знаний, необходимых любой организации, включают в себя следующие направления:

- знания о покупателе: его нужды; его взгляд на вещи и мотивация; его покупательная способность; с кем он обсуждает вопрос о покупке; какая стратегия и какая система обслуживания должны быть разработаны, чтобы завоевать и сохранить покупателя, и т. д.;
- знания о конкурентах: что конкуренты продают сейчас и что они планируют продавать в будущем; какова их стратегия; какие приемы для завоевания лояльности потребителя они используют;
- знания о продукте: его место на рынке; какую ценность для потребителя он создает; кто его покупает и почему, по какой цене его лучше продавать; сколько стоит производство этого продукта сейчас и сколько может стоить в будущем;
- знания о процессах: какие считаются передовыми; современность методов управления бизнес-процессами; осведомленность о технологических достижениях и прогнозирование развития технологий; системные инновации; возможности создания синергетического эффекта и т. п.;
- знания о финансах: денежные ресурсы организации; откуда и каким образом можно привлечь венчурный капитал и по какой цене; интегрирование различных финансовых механизмов;
- знания о людях: кто они, сотрудники, что их мотивирует; как наладить обратную связь с ними; где найти квалифицированных экспертов для работы в различных областях и т. д.

### **Организационная культура, нацеленная на обмен знаниями между сотрудниками**

Формирование организационной культуры, нацеленной на обмен знаниями между сотрудниками, — важный фактор конкурентоспособности современной организации. Известно много организаций, которые сформировали соответствующую культуру и достигли значительных результатов. Для интенсивного обмена знаниями во многих организациях особым образом строится рабочее пространство офисных помещений. В таких помещениях можно увидеть лишь небольшие перегородки, которые выделяют индивидуальное рабочее место из большого единого пространства, что способствует более интенсивному общению сотрудников и в конечном счете более интенсивному и результативному обмену знаниями. Иногда достаточно обеспечить людей средствами коммуникации, которые делают более эффективной групповую работу и повышают культуру обмена знаниями.



**Организационная культура, нацеленная на обмен знаниями между сотрудниками, — это прежде всего такой стиль отношений, заведенный порядок, когда работникам нравится делиться собственным опытом, поскольку им известно, что в результате обмена они наверняка получат больше, чем предложат сами.**

При этом естественна ситуация, когда работник сам определяет области, где он может расширить свой кругозор, и добивается интеграции своих знаний и общекорпоративных. Это трудно закрепить в тех или иных корпоративных документах, хотя формальное требование обмениваться информацией может быть заложено даже в годовые планы сотрудников.

Своей культурой, нацеленной на обмен знаниями между сотрудниками, может гордиться датская фирма Oticon. В ней поощряется риск и самостоятельные решения на всех уровнях управления, что, в свою очередь, немислимо без взаимодействия работников различных отделов, установления рабочих контактов. Служащие исследовательских подразделений работают в рамках различных проектов, при этом их статус может меняться: в одном проекте специалист — руководитель, в другом — член команды. Это делается для поощрения инициативы, которая подкрепляется интенсивным обменом информацией между членами рабочих групп, а также внешними контактами с контрагентами фирмы. Особый акцент в формировании культуры Oticon делается на открытость, гибкость, сетевую работу, обучение, тренинги и пр.



### **ОБМЕН ЗНАНИЯМИ ПО ГЕЙТСУ**

Типичной проблемой функционирования крупных компаний является недостаточная информированность персонала, как следствие — отсутствие взаимопонимания в коллективе, конфликты и сопротивление политике руководства. Дело даже не в недостатке информации вообще, а в ее несоответствии значимым для человека факторам. В число таких факторов входят цели компании, востребованность инициативы с мест, возможности профессионального роста в компании. В компаниях, которым удалось сформировать продуктивную сеть, взаимный обмен информацией наиболее эффективен, все сотрудники хорошо информированы по поводу корпоративных целей.

В своей известной книге Б. Гейтс приводит в пример президента автомобильного производства корпорации Ford Ж. Нассера, который раз в неделю рассылает электронные почтовые послания 89 тыс. своих подчиненных по всему миру. В них он делится с людьми новостями, как хорошими, так и плохими. Кроме отправителя, никто эти письма не ре-



дактирует, мало того, он сам читает ответы, которых ежемесячно приходит несколько сотен. Президент сам дает поручения своим помощникам, если требуется продолжить переписку.

Гейтс пишет: «Я тоже обращаюсь к служащим Microsoft по всему миру с электронными посланиями по важнейшим вопросам. Как и Жак Нассер, я сам читаю адресованные мне письма работников компании и даю такие же поручения. Почтовые обращения сотрудников, принимаемые ими по собственной инициативе, чрезвычайно для меня полезны — таким образом я получаю возможность быть постоянно в курсе того, какие проблемы их волнуют и что они на этот счет думают»<sup>1</sup>.

Так руководитель Microsoft обеспечивает сотрудничество в рамках конкретных проектов, одновременно увеличивая человеческий и организационный капитал своей компании.

---

Первое, что организации нужно сделать для обмена знаниями между сотрудниками, — построить систему ценностей, отвечающую взглядам сотрудников. Эта система ценностей должна включать как минимум два аспекта: 1) уровень безопасности, который организация обеспечивает своим сотрудникам, и 2) качество отношений между организацией и сотрудниками, включающее такой немаловажный компонент, как доверие.

В систему базовых ценностей Buckman Labs, например, включила следующие десять позиций:

- 1) компания состоит из людей с различными способностями и потенциалом, каждый из которых вносит свой вклад в общее дело;
- 2) сотрудники должны относиться друг к другу с достоинством и уважением, выстраивая надежные и позитивные контакты;
- 3) вклад каждого признается и поощряется;
- 4) будущее планируется, чтобы можно было контролировать события, а не подчиняться им;
- 5) политика компании — обеспечить работу каждому сотруднику вне зависимости от текущей ситуации;
- 6) все решения принимаются в свете того, что они верны для компании в целом в длительной перспективе, а не в данный момент;
- 7) потребители — единственная причина существования компании. Чтобы обслуживать их надлежащим образом, необходимо поставлять продукты и услуги, которые обеспечат экономическую выгоду и высокую добавочную стоимость;

---

<sup>1</sup> Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. — М.: ЭКСМО-Пресс. 2001. — С. 250.



- 8) необходимо творчески подходить к решению проблем — только так можно обеспечить высокое качество продуктов и услуг;
- 9) высокие этические принципы должны стоять во главе угла при ведении бизнеса, чтобы каждый мог гордиться принадлежностью к компании;
- 10) компания ответственна на индивидуальном и корпоративном уровне за то, как ее оценивают другие люди, поэтому необходимо постоянно заботиться о престиже.

Одними стимулами задачу обмена знаниями между сотрудниками организации решить нельзя. Вот почему так важно от внутренней установки «знания есть власть, и делиться ими не следует» перейти к новой, более перспективной установке: «свободный обмен знаниями есть источник успеха организации и личности». Переход от одной установки к другой — сложный процесс, но от него зависит эффективность стратегий управления знаниями. Это крупномасштабное изменение, которое касается и мотивационных элементов, и обучающих систем, и критериев, и показателей деятельности организации. Оно касается также формирования новых отношений, направленных на эффективное использование персональных знаний и знаний организации. Инвестирование в доверие в современных организациях подчас значительно важнее, чем инвестиции в оборудование.

### **Развитие эмоционального интеллекта**

Как сделать так, чтобы культура знаний как неотъемлемая часть организационной культуры была понята и осознана каждым работником и отражалась на его поведении? Эта задача решается с помощью социальной технологии, которую условно можно назвать *«развитие эмоционального интеллекта»*. Суть технологии заключается в том, что сотрудники тратят все свои силы, энергию и эмоции на создание лучшей в мире (в стране, регионе, городе) организации.

Наличие эмоционального интеллекта у конкретного человека означает разумное поведение в эмоциональной области, что, в свою очередь, подразумевает объединение таких свойств, как осознание, анализ и контроль своих эмоций, понимание позиций других людей и участливое к ним отношение, умение устанавливать контакты и строить отношения с окружающими. Если эти особенности присущи организации, то у организации сформирован эмоциональный интеллект. Его развитие в рамках организационной культуры позволит постоянно иметь интеллектуальный задел и разумно распоряжаться интеллектуальным потенциалом.



Имеются такие способы развития эмоционального интеллекта, как формирование группового самосознания, закрепление лучших традиций и создание корпоративной религии.

*Самосознание команды* выражается через отношение к общему настрою группы, через заботу о каждом члене группы. Члены коллектива, обладающие групповым самосознанием, чутко улавливают внутренние переживания индивидов, перенимают друг у друга эмоциональные импульсы, как положительные, так и отрицательные.



**Высокий уровень группового самосознания позволяет команде принимать решения о том, что и как ей следует делать, вместо того, чтобы слепо повиноваться бессмысленным распоряжениям или зависеть от настроения отдельных членов.**

О проявлении группового самосознания рассказывает в своей книге Д. Гоулман. Джанет, лидер крупной страховой компании, придя в новое подразделение, с порога отмела все старые методы работы и, жертвуя людьми, стала агрессивно проводить свою политику кардинального обновления. В итоге она своими действиями «сплотила команду вокруг нового дела: любой ценой увидеть провал начальницы». Джанет не учла, что негласные, но могущественные нормы, которые господствовали в компании до ее прихода, довольно крепко эмоционально связали членов команды, которые даже гордились тем, что всегда поддерживали друг друга в трудные времена. Таким образом, новый лидер, не имея навыков эмоционального интеллекта, не сумел поднять групповое взаимодействие на более продуктивный уровень<sup>1</sup>.

Уровень группового самосознания необходимо учитывать при создании кроссфункциональных команд, которые также являются создателями новых знаний в организации и отличаются рядом особенностей эмоционального интеллекта. Кроссфункциональная команда — это группа, состоящая из сотрудников различных функциональных подразделений организации (научные исследования, инжиниринг, маркетинг, финансы, управление людскими ресурсами и т. д.), сконцентрированных на решении конкретной задачи.

<sup>1</sup> Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 190–192.



Чтобы достойно принимать вызовы новой эпохи, движимой знаниями, необходимо создать широкий диапазон стилей работы, навыков и взглядов на вещи. Самоорганизующиеся команды, к которым относятся кроссфункциональные, в силу своей природы отличаются разнообразием мышления, креативностью и инновационным подходом к развитию.

Кроссфункциональные команды призваны решать различные задачи, начиная с разработки общей концепции и заканчивая улучшением социальных аспектов совместной работы. Такие команды могут быть созданы, в частности, для дизайна и разработки новых продуктов; выбора и внедрения новых технологий; совершенствования цепочки превращения услуг в прибыль; сокращения себестоимости продукции.



### КАК СДЕЛАТЬ РАБОТНИКА ИГРОКОМ КОМАНДЫ?

Бывший исполнительный директор General Electric, легендарный Д. Уэлш, советует руководителям:

- поставьте общую цель, достойную уважения;
- излучайте заряд положительных эмоций и энергии;
- помогайте нижестоящим руководителям стать выдающимися лидерами;
- создавайте разнородные кроссфункциональные команды;
- облегчайте «перекрестное опыление» идей;
- расставайтесь с теми, кто не хочет играть в команде.

Соединение нескольких индивидуальных точек зрения в рамках общего понимания проблемы необходимо, но не достаточно для запуска процесса создания новых знаний. Социально сформированные концепции должны быть восприняты участниками на индивидуальном уровне так же, как и члены организации или отделы компании признают ценность какого-нибудь нового инструмента путем тестирования и экспериментирования с ним. Возможно, в этом заключается главная особенность эмоционального интеллекта кроссфункциональных команд. Нонака, один из основателей теории управления знаниями, называет этот процесс кристаллизацией. Степень полезности этой концепции с точки зрения членов организации определяет, по настоящему ли поверят в нее все сотрудники. Создание кроссфункциональных команд представляет собой преобразование индивидуальных знаний в корпоративные на основе процесса их умножения и в ходе социальных взаимодействий между членами команды.



### ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА «ГАЗЕ»

Закрепление новых, к тому же поддерживаемых коллективом традиций на Горьковском автозаводе происходит благодаря освоению философской концепции, основу которой составляют четыре ключевых принципа. Первый и главный из них — «Думай о заказчике». Реализация этого принципа означает, что каждый работник следует правилу «Никогда не подавать дефектные изделия или неточную информацию на вход другого процесса». Каждый сборщик является заказчиком для предыдущего оператора и в полной мере должен осознавать всю меру ответственности за ненадлежащее или несвоевременное исполнение своей работы.

Второй принцип — «Люди — самый ценный актив». Каждый человек должен быть уверен, что он нужен коллективу, его знания, умения востребованы, успех завода зависит от его личных усилий. Ни один специалист не может быть уволен без веских оснований. Высвобожденные с эталонных участков работники становятся носителями знаний, опыта и передовых идей на других участках подразделения.

Третий принцип основывается на философии непрерывного совершенствования, когда каждый процесс может и должен оцениваться и улучшаться по таким показателям, как требуемое время, используемые ресурсы, качество готовой продукции. Вовлечение рабочих в процесс постоянных улучшений способствует не только тому, что проблемы, существующие на заводе, не останутся без внимания, но и тому, что человеческий ресурс будет использоваться гораздо эффективнее. Процесс совершенствования, как правило, не требует крупных инвестиций, но обязательно подразумевает постоянные усилия и приверженность делу. Ключевую роль при внедрении процесса постоянных улучшений играет целенаправленная и планомерная работа высшего руководства.

И наконец, четвертый принцип — «Все внимание на производственную площадку». Именно там, где осуществляется конкретная работа, необходимо искать пути повышения эффективности текущего процесса. Все уровни управления — высший, средний и ИТР — существуют для того, чтобы оказывать поддержку участкам основного производства.

---

Понятию «корпоративная культура» близко другое — «*корпоративная религия*», введенное датским профессором Й. Кунде. Оно включает веру организации в себя, свои мечты, т. е. веру, которая обеспечивает ей успех на рынке. Строить корпоративную религию означает последовательно реализовывать корпоративную концепцию, призванную обеспечить доверие и лояльность как в самой организации, так и среди ее основной целевой аудитории.





**Корпоративная религия — это набор ценностей, объединяющий организацию вокруг ее миссии и видения.**

В основе концепции организационной культуры известной российской корпорации АФК «Система» лежит максимизации стоимости корпорации. Это означает, что, во-первых, важнейшей целью всех действий сотрудников объявляется максимизация стоимости корпорации; во-вторых, все управленческие решения основываются на целях, нормативах эффективности и корпоративных стандартах; в-третьих, материальная компенсация менеджера определяется его вкладом в увеличение стоимости корпорации. Такая прагматичная, жесткая постановка задачи оправдана тем, что корпоративная культура — это культура организации, действующей в условиях конкуренции и борьбы за первенство на рынке.

Для носителей корпоративной культуры свойственно восприятие организации как живого организма, поддержание жизнедеятельности и работоспособности которого важнее благополучия отдельного человека. Этот организм живет по своим законам и объединяет людей на основе их общих ценностей и норм в единый клан или семью. Современные работники стремятся не только материально преуспевать, но и психологически комфортно себя чувствовать в организации, корпоративные ценности которой соответствуют их личным ценностным ориентациям. Идентификация с корпоративными ценностями помогает сотрудникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами коллектива.

На развитие эмоционального интеллекта АФК «Система», безусловно, оказал влияние выбор организационной структуры и формы собственности. Современная корпорация — это сознательное и добровольное объединение предпринимателей, которые занимаются конструированием предпринимательских схем, уникальных комбинаций традиционных видов бизнеса. Корпорация требует высокого уровня доверия и понимания между входящими в нее компаниями, потому что предпринимательская схема — не просто ноу-хау успеха, но часто вопрос жизни и смерти. Организационная культура корпорации рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все бизнес-единицы и работников на реализацию общих целей.



## Корпоративная социальная ответственность

В конце 1970-х гг. ведущие компании США и Великобритании, объединив элементы корпоративной политики по отношению к внешней среде, выработали более целостный подход к взаимодействию с обществом. Суть этого подхода заключается в том, что уважение к компании-производителю определяется не только качеством товара, эффективностью рекламы, но и общим имиджем, репутацией компании, в том числе ее ответственным отношением к партнерам, работникам, окружающей среде, обществу.

Широкая трактовка корпоративной социальной ответственности включает в себя:

- корпоративную этику;
- корпоративную социальную политику в отношении общества;
- корпоративную политику в сфере охраны окружающей среды;
- принципы и подходы к корпоративному управлению;
- вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями, персоналом;
- политику в отношении персонала.



**Корпоративная социальная ответственность — концепция, в соответствии с которой организации на добровольной основе интегрируют социальную и экологическую политику в бизнес для достижения коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде.**

Как было остроумно замечено по этому поводу, «с помощью ценностей социально ответственного бизнеса капиталистов пинками гонят к алтарю истинных ценностей, используя единственно понятный им язык денег»<sup>1</sup>.

В содержании корпоративной социальной ответственности выделяются следующие основные факторы:

- *инициатива*. Организации должны проявлять инициативу не только в коммерческой деятельности, но и в отношениях с общественностью;
- *образование*. Организации должны предоставлять молодым работникам и трудовому коллективу в целом возможности для подготовки и переподготовки — национальные рынки нуждаются в высококвалифицированных специалистах;

<sup>1</sup> Хилтон С., Гиббис Д. Бизнес во благо. — СПб., 2003. — С. 99.



- *культура и искусство.* Организации должны понимать, что поддержка культуры и искусства повышает качество жизни, а потому помощь в организации разнообразной творческой деятельности входит в круг обязанностей субъекта управления;
- *экологическая деятельность.* Организации должны поощрять всеяческие усилия в этом направлении, ибо состояние окружающей среды также относится к качественным характеристикам жизни.



### НЕФИНАНСОВЫЕ РИСКИ КОРПОРАЦИЙ ОБОРАЧИВАЮТСЯ СЕРЬЕЗНЫМИ ФИНАНСОВЫМИ ПОТЕРЯМИ

Когда просочилась информация о том, что на предприятиях компании Nike в Азии используется детский труд, котировки компании резко пошли вниз. Именно после этой истории Nike вынуждена была опубликовать социальный отчет, который демонстрировал ее усилия в области охраны труда.

Репутация Chevron резко пошатнулась после того, как нефтяную компанию уличили в дискриминационной кадровой политике (существовала инструкция, в соответствии с которой нежелательно было брать на работу чернокожих сотрудников). Чтобы восстановить доверие в глазах общественности, компания стала рьяной поборницей прав человека.

Даже наученная горьким опытом Shell (международные скандалы, связанные с коррупцией на развивающихся рынках, загрязнением окружающей среды и т. п.) не смогла просчитать все риски, связанные с работой в Нигерии. Компания оказалась втянутой в настоящую войну между правительственными войсками и племенами, требовавшими свою долю при освоении нефтяных богатств на территории их проживания. Регулярные демарши населения против Shell выражались в подрывах трубопровода и нефтяных вышек, захвате сотрудников в качестве заложников. Требования «террористов» были просты: трудоустроить или заплатить за свет. Дело в том, что компания в качестве реализации социальной ответственности взяла на себя обязательство компенсировать жителям деревень плату за электроэнергию. Но местные власти специально отключали свет, провоцируя тем самым очередную волну акций возмездия против Shell.

Каждый инцидент приносил Shell не только имиджевые, но и вполне реальные финансовые потери. Так, в 2003 г. компания вынуждена была свернуть добычу нефти на некоторых месторождениях. Из-за взрыва нефтепровода в 2005 г. объем нефтедобычи сократился на 180 тыс. баррелей в день, и компания не выполнила свои обязательства перед клиентами. В начале 2006 г. после нападения повстанцев из «Движения за освобождение дельты Нигера» Shell заявила о своем уходе из страны.



Внутрикорпоративный механизм реализации политики социальной ответственности включает в себя:

- разработку социального бюджета организации;
- следование принципам корпоративных кодексов, содержащих положения о направлениях корпоративной социальной ответственности (ответственность в отношении целевых аудиторий организации, экологическая ответственность, ответственность перед обществом);
- повышение уровня и качества знаний (создание интеллектуального капитала) работников корпораций в области корпоративной социальной ответственности;
- реализацию концепции «экономика участия», повышающей заинтересованность работников в результатах деятельности своей организации и как следствие — их корпоративную социальную ответственность.

Примеры тому, как можно заработать на социальных инвестициях, беря на себя ответственность за общество, показывает горно-металлургическая компания «Норильский никель». Ее кадровые службы до недавнего времени набирали персонал со стажем, чтобы минимизировать расходы на обучение. Но поскольку занятость молодежи оставалась острой проблемой для Норильска, руководство компании по просьбе местной администрации разработало программу подготовки рабочей смены, которая предусматривала создание ученических рабочих мест, наставничество, формы обучения. По итогам реализации этой программы от новобранцев поступило рационализаторских предложений на 200 млн руб.

Еще одна иллюстрация к теме «Следование принципам корпоративных кодексов». В ходе реструктуризации «Норильского никеля» предстояло закрыть ряд предприятий. Проблему кандидатов на увольнение разрешили следующим образом: работникам предпенсионного возраста дали возможность доработать на этих предприятиях, а другим предложили переквалифицироваться и перейти на другие производства.

«Экономика участия» представляет экономическую систему, в которой наемные работники участвуют в хозяйственной деятельности организации и, по сути, становятся собственниками. Благодаря слиянию работника и собственника в одном лице происходит объединение интересов субъектов корпоративных отношений; у трудового коллектива появляется заинтересованность в результатах труда и развитии организации, что способствует достижению институциональных целей организации, которое становится на путь устойчивого конкурентного развития.

Основные схемы практического участия трудового коллектива в деятельности организации делятся на три подгруппы: 1) участие



в прибылях; 2) участие в управлении; 3) участие в собственности. Разрешение комплекса корпоративных противоречий достигается за счет сочетания форм участия, что приводит к синергетическому эффекту, когда одна система участия усиливает положительный эффект другой системы. Основное сочетание — это совместное применение схем участия в собственности и схем участия в управлении, которое оказывается наиболее результативным.

Такая система дает мощный импульс к производительному труду, обогащает его потоком творческих идей, повышает заинтересованность в развитии организации со стороны работников, умножает эффект количественных и качественных показателей. Система социальной ответственности организации начинает эффективно работать тогда, когда появляется работник-собственник, а значит, формируются принципиально новые социально-трудовые отношения.

Управление знаниями в рамках корпоративной социальной ответственности требует разработки особых управленческих технологий, которые называются социально-корпоративными.



**Социально-корпоративные технологии — это система согласованного взаимодействия работодателей и наемных работников в рамках совместной производственной деятельности, представляющая собой совокупность методов управления экономическим, профессиональным и общественным поведением участников корпоративных объединений, направленных на достижение совместных общественно значимых целей.**

К социально-корпоративным технологиям относятся:

- *разработка внутрифирменного механизма мотивации труда.* Технология предусматривает, в частности, следующие промежуточные звенья: создание мотивирующей модели оплаты труда; создание обучающей системы для работников организации; создание системы внутрифирменных источников инвестирования и т. д.;
- *разработка внутрифирменного механизма мотивации социальной деятельности работников организации.* Эта технология, в свою очередь, предусматривает институциональное оформление корпоративной идеи; создание системы поиска и обновления стратегических целей организации; внедрение систем «корпоративного гражданства» и «сопричастности к территории» («малая Родина»).

Отечественные ученые пока мало исследуют социально-корпоративные технологии, чаще обращая внимание лишь на одну



из них — социальное партнерство. Между тем механизм и методы социального партнерства применяются не столько в трудовых отношениях, сколько в иных областях, где интересы различных социальных групп пересекаются.

Социально-корпоративные технологии в отличие от социального партнерства имеют прагматическую задачу — поддержание конкурентоспособности организации. Социально-корпоративные технологии выстраивают отношения между работодателем и наемным работником в ином порядке, нежели социальное партнерство: всем будет хорошо, когда каждому человеку будет хорошо.

Важным этапом внедрения принципов социальной ответственности в организации является обучение ее сотрудников. Корпоративное образование также можно считать одной из социально-корпоративных технологий.

Корпоративное образование должно распространяться прежде всего на руководителей всех уровней управления, поскольку именно на них возлагается организация комплекса мероприятий по повышению социальной ответственности, ими разрабатываются корпоративные кодексы и т. д. Высшее звено может повышать свою квалификацию в высших образовательных учреждениях и обучающих центрах по направлению «Социальная ответственность бизнеса». При обучении руководителей служб и отделов программы по формированию политики социальной ответственности должны быть узкопрофессиональными, направленными на деятельность конкретного подразделения организации, но должны также включать в себя блок общих вопросов. Кроме того, необходимо создавать внутрифирменные обучающие программы для персонала. В качестве преподавателей можно приглашать уже прошедших обучение (или обучающихся) ведущих специалистов организации.

### **Выводы**

Деятельность организации не ограничивается технологическими и бюрократическими аспектами. В своей деятельности сотрудники любой организации руководствуются определенными ценностями, по-своему строят отношения друг с другом, совершают определенные обряды. В этом смысле каждая организация представляет собой культурную среду. Ее уровень можно оценить через культуру организации, которая относится к нематериальным стратегическим ресурсам.

В культуре организации, ориентированной на знания, открытый обмен знаниями представляет собой корпоративную ценность, а конкретные технологии обмена знаниями становятся нормой взаимодействия. Эта культура способствует закреплению работника



в коллективе на основе разделяемых ценностей, облегчает коммуникацию, инициирует нововведения, создает и надолго сохраняет конкурентные преимущества.

Важнейшая составляющая организационной культуры — социальная ответственность организации. Использование внутрикорпоративного механизма реализации политики социальной ответственности помогает наращивать финансовый потенциал организации (объемы продаж, стоимость организации и акций); поднимает качество производимой продукции и услуг до мировых стандартов; укрепляет деловой имидж и репутацию организации; повышает лояльность целевых аудиторий (потребителей, сотрудников, акционеров, контрагентов, регулирующих органов, отраслевых ассоциаций, профессиональных объединений, местной общественности и т. д.). Кроме того, добровольный вклад организации в развитие общества (в социальной, экономической и экологической сферах), непосредственно связанный с основной деятельностью организации и выходящий за рамки определенного законом минимума, способствует эффективному обмену знаниями организации с внешней средой, а также формированию и закреплению организационных ценностей.



## 4.5. Формирование лидерства в интеллектуальной организации

- Лидерство как управленческий феномен.
- Биды интеллекта в лидерстве.
- Факторы неудач в лидерстве.

---

Не крик вожака, а его полет заставляет стаю следовать за ним.

*Китайская поговорка*

### Лидерство как управленческий феномен

Этимология английских слов «leader» и «leadership» восходит к «lead», что означает путь или дорогу, а также пример. Лидер — тот, кто, идя впереди, показывает дорогу и увлекает собственным примером.

Парадокс, но до сих пор не существует единого понимания лидерства. Не случайно в англоязычной и отечественной литературе феномен лидерства трактуется по-разному. Это:

- искусство добиваться подчинения;
- отношения доминирования и подчинения;
- форма убеждения;
- форма осуществления влияния;
- форма решения социальных проблем;
- процесс порождения структуры;
- континуум (здесь в значении: непрерывная совокупность, неразрывная последовательность) стилей руководства;
- процесс принятия решений;
- механизм, который удерживает в равновесии цели, структуры, взаимоотношения и т. п.;
- поведение руководителя, побуждающее подчиненных мобилизовать свои силы и способности во имя достижения поставленной цели.

В согласии с трактовкой, принятой в отечественной социальной психологии, лидерство — это «преимущественно психологический по своей природе феномен, стихийно возникающий и развертывающийся в системе неформальных (неофициальных) отношений людей и вместе с тем выступающий средством организации





отношений этого типа, управления ими. Основу лидерства (прежде всего в малой группе) составляет процесс межличностного влияния, разворачивающийся между лидером (наиболее активный, влиятельный член группы) и последователями (остальные члены группы, или ведомые), в котором иницилирующей групповые действия стороной выступает лидер»<sup>1</sup>.

Рассматривая лидерство с позиций управления знаниями в организации, будем исходить из того, что лидерство не столько психологический, сколько организационный, управленческий по своей сути феномен, тесно связанный с таким явлением, которое в отечественной литературе понимается как руководство.

Лидерство в интеллектуальной организации — это процесс целенаправленного руководства по созданию среды, которая освобождает сознание человека, формируя и используя его знания и интеллект в интересах организации.



**Принципиальная роль лидерства в интеллектуальной организации заключается в том, что оно выступает как особая функция управления, связанная с проведением организационных изменений. Лидерство распределено по всей организации и его осуществляют все работники.**

«Вызов нового лидерства состоит в том, чтобы выработать в людях способность адаптироваться, чтобы работать творчески в быстро и постоянно изменяющейся среде... Новые лидеры должны уметь апеллировать к творческой адаптации работников к переменам, их лидерским навыкам и инициативе без того, чтобы прямо передавать им на это полномочия»<sup>2</sup>.

Подобный подход еще более углубляет существующие различия между лидерами и менеджерами. Понятие «менеджер» происходит от латинского слова «manus» (рука). Этим корнем оно этимологически связано с итальянским «maneggiare» и французским «manège», что означает тренировать лошадей в школе верховой езды. Если вернуться к понятию «лидер», то станет понятно, что лидерство предполагает более долгосрочные цели, чем выездка лошадей на манеже.

<sup>1</sup> Кричевский Р. Л. Психология лидерства. — М.: Статут, 2007. — С. 25.

<sup>2</sup> Рубинштейн М. Ф., Фирстенберг А. Р. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения. — М.: ИНФРА-М, 2003. — С. 139.



Менеджеры-лидеры принимают на себя ответственность не только за индивидуальную, но и за коллективную работу, предпочитая метод управления на основе конечных результатов; их интересует не столько продвижение по служебной лестнице, сколько реальные преобразования.

Сравнительная характеристика обычных менеджеров и менеджеров нового типа (лидеров) приведена в табл. 4.2.

**Таблица 4.2.** Критерии сравнения и основные правила поведения менеджеров<sup>1</sup>

| <b>Критерий сравнения</b>              | <b>Обычный менеджер</b>   | <b>Менеджер-лидер</b>  |
|--|---|--|
| Общий подход                           | Анализирую, использую различные рычаги, нахожу оптимальные варианты, организую и контролирую работу подчиненных. Принцип «Я лучше всех знаю, что надо делать» | Делаю, исправляю, пробую, изменяю, повторяю все снова. Принцип «Никто не вправе утверждать, что ему известно наилучшее решение»  |
| Оценка успеха                          | Уровень чистой прибыли в расчете на акцию. Размер рыночной доли организации. Преимущества в доступе к ресурсам. Карьерный рост                                | Величина созданной ценности для клиентов, сотрудников и владельцев организации. Лояльность клиентов. Преимущества в ключевых навыках и знаниях. Профессиональное и личностное развитие |
| Философия руководства                  | Движущая сила — стратегия. Решай, распределяй задания, контролируй и проверяй. Занимайся глобальными вопросами. Эффективно управляй своим временем            | Движущая сила — стремление к изменениям, инновации. Выполняй реальную работу. Занимайся тем, что важно для людей. Развивай свои лидерские способности                                  |
| Основное правило                       | <b>Несколько преданных помощников помогут мне добиться требуемых результатов</b>  | <b>Я должен способствовать реализации всего самого лучшего, что есть у каждого сотрудника</b>  |
| Эффективность производства и инновации | Эффективность инвестиций. Передовые технологии. Контроль над процессами. Рациональное использование человеческого ресурса                                     | Производительность труда. Выдающиеся люди. Совершенствование процессов. Формирование и развитие человеческого капитала   |
| Основное правило                       | <b>Люди — используемый ресурс</b>   | <b>Люди — самый ценный ресурс</b>  |
| Ответственность                        | Подробные показатели по всем направлениям. Индивидуальная ответственность   | Ключевые показатели в приоритетных направлениях. Индивидуальная и коллективная ответственность   |
| Основное правило                       | <b>Ответственность несет конкретное лицо</b>  | <b>Мы все несем ответственность</b>  |

*Продолжение*

<sup>1</sup> См.: [www.vestnikmckinsey.ru](http://www.vestnikmckinsey.ru)



Продолжение табл. 4.2

| Критерий сравнения | Обычный менеджер   | Менеджер-лидер  |
|--------------------|--|---|
| Риски и награды    | Избегай неудач любой ценой. Полагайся на испытанные методы. Ограничивай риск, которому подвергается карьера. Анализируй до тех пор, пока не достигнешь полной уверенности в точности своих выводов | Не бойся ошибок, учись на них и делай выводы на будущее. Используй те способы, которые представляются наиболее перспективными. Не бойся рисковать карьерой. Если сомневаешься, попробуй и убедись во всем сам |
| Основное правило   | <b>Я не могу себе позволить потерпеть фиаско или потерять работу</b>   | <b>Я могу работать здесь, но я могу работать и в любом другом месте</b>   |

Применительно к созданию новых ценностей в организации на некоторые различия между обычными менеджерами и менеджерами-лидерами указывает известный российский ученый Б. З. Мильнер (табл. 4.3)<sup>1</sup>.

**Таблица 4.3.** Различия между менеджерами и лидерами с точки зрения создания новых ценностей

| Обычный менеджер  | Менеджер-лидер   |
|---|--|
| <i>Создание новых ценностей путем:</i>                      |  |
| операционного планирования и управления                     | внедрения инноваций как основы компетентности  |
| поддержки прогрессивных процессов                           | выполнения чего-то отличного от того, что делают конкуренты, но значительно лучше  |
| быстрого нахождения и использования рыночных возможностей   | четкой ориентации на движущие силы роста: поглощения, новые рынки, технологии, продукты и услуги, долгосрочная стратегия           |
| постоянного совершенствования производительности и качества | постоянного развития потоков инноваций во всех аспектах производства и во всех операциях   |
| внимания к лучшим предложениям рынка                        | стимулирования заинтересованности клиентов в использовании лучшего опыта (добавление стоимости и, в результате, получение прибыли) |



**Лидер интеллектуальной организации поощряет обмен знаниями в организации, направляет процесс накопления знаний, стимулирует личное и корпоративное обучение, является генератором нового знания.**

<sup>1</sup> Мильнер Б. З. Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. — 2003. — Т. 1. — № 1. — С. 57–76.



Бывает, что один человек выполняет функции и менеджера, и лидера. Однако чаще это разные люди, обладающие не только разными функциями, но и неодинаковыми способностями. Для эффективно-го управления знаниями организации нуждаются в таком типе руководителя, который был бы одновременно и менеджером, и лидером.

Менеджеры-лидеры играют, причем одновременно, две роли — харизматическую<sup>1</sup> и архитектурную. Выступая в первой роли, они рисуют для своих последователей притягательную картину будущего, заряжают их положительной энергией, мотивируют на достижение цели. Вторая роль предполагает создание организационных условий для реализации видения лидера. Именно для этого лидеры создают управленческие системы, организационные структуры, формируют организационную культуру, инициируют обмен знаниями. Обе роли базируются на интеллекте лидера.



**Интеллект лидера — это совокупность качеств, обеспечивающих мыслительную деятельность руководителя. К ним относятся эрудиция, внимание, память, наблюдательность, сообразительность, умение устанавливать причинно-следственные связи, а также способности к мыслительным операциям, различным видам мышления, творчеству и абстрагированию.**

На одной из встреч в Москве известного консультанта по организационному развитию французского профессора М. Кетс де Вриса спросили, какие качества должны отличать современное лидерство? Отвечая на вопрос, он рассказал о «4 Н». Лидеры — это своего рода специалисты по надежде (*Hope*), они должны давать ее людям. Руководителям также нужно помнить о человеколюбии (*Humanity*), сдержанности (*Humility*), юморе (*Humour*). Кстати, о чувстве юмора де Врис говорил как о личностной характеристике, необходимой для работы лидера. Ведь юмор свидетельствует об уверенности в себе, высоких интеллектуальных и коммуникативных качествах лидера. Когда у руководства организации отсутствуют чувство юмора и самоирония, в организации может воцариться атмосфера удушливого занудства, лени, страха. Сильные специалисты в такой обстановке не станут обмениваться знаниями — а это приговор для организации.

<sup>1</sup> Харизма (от греч. *charis* — дар) — способность личности производить впечатление и оказывать воздействие на людей; авторитет, основанный на представлениях об исключительных качествах данной личности; «искра Божья».



Известно, что «4 Н» могут составить оппозицию, в частности, широко распространенному в российской лидерской практике нарциссизму, а также иным деструктивным тенденциям в поведении. Но остановимся на других не менее значимых качествах, которые определяют лидерство в интеллектуальных организациях.

**Компетентность, деловые качества.** Чтобы поднять и держать высокотехнологичный бизнес, надо иметь конкретные знания в избранной сфере деятельности, деловую хватку, чутье на партнера, принятие решений. Надо уметь подбирать команду интеллектуальных деловых партнеров, причем не обязательно включать в нее родственников и даже единомышленников.

**Эффективность, рационализм.** Сигналом неэффективности действий лидера служит стандартная стабильность или, что хуже, снижение весомых результатов<sup>1</sup>. На достижение экономических результатов направлен и рационализм руководителя. Характерный пример последнего десятилетия — история всемирно известного московского завода «АЗЛК». С фантастической «рентабельностью» в -70 % «Москвич» докатился до своего банкротства. По официальной отчетности, пять заводских корпусов были проданы по цене от 50 до 100 долл. за 1 кв. м (простая аренда в районе базирования завода на тот момент стоила в 5–6 раз дороже). Станки с числовым программным управлением руководство вывезло, распродало. Самое ценное оборудование исчезло. «Москвич» выставил на улицу весь свой 20-тысячный коллектив. Завод погубил неэффективный менеджмент, который не имел рациональных экономических ориентиров, приняв тупиковую стратегию.

К рационализму лидеров относится разграничение личных и деловых взаимоотношений. Трудно не согласиться с наблюдением А. Менегетти, которым современный философ, социолог, психолог, психотерапевт поделился в своей книге «Психология лидера»: «Как только в деловую сферу проникают эмоция, секс или любовь, на этом бизнес заканчивается. Бизнес — это точное соотношение частей, экономических квантов, поэтому впускать в него детей, супругов, секс или эмоции бессмысленно»<sup>2</sup>.

Другое дело — соотношение времени, которое лидер тратит на бизнес и личную жизнь. Так, на мировом кадровом рынке в полную силу заявляет о себе новая тенденция. По результатам опросов среди 138 рекрутинговых компаний, проведенных в 2006 г. AESC (Международной ассоциацией консультантов по поиску персонала высшего звена), 85 % высокооплачиваемых менеджеров готовы отказаться от

---

<sup>1</sup> Менегетти А. Психология лидера. — М.: Оуптопсихология, 2002. — С. 114–115.

<sup>2</sup> Там же. — С. 75.



повышения в должности и заработной плате, если это негативно сказывается на их личной жизни. Большинство из них ставят на первое место так называемый **рабоче-жизненный баланс**, т. е. равновесие между карьерой и личной жизнью. 53 % опрошенных топ-менеджеров отмечают, что **рабоче-жизненный баланс** ухудшился за последние пять лет. Причем в Тихоокеанском и Азиатском регионах это ухудшение отметили 75 % руководителей. А ведь в 1970–1990-е гг. такое положение дел казалось **немыслимым**. **Карьерный рост**, **лидерство**, **высокий пост** считались **незыблемыми ценностями**, ради которых можно и нужно было жертвовать всем. Но глобализация и развитие высоких технологий привели к изменениям в сознании людей. Явление **дауншифтинга** (осозанный отказ от достижения амбициозной карьерной цели, жизнь ради себя и своей семьи) — тому подтверждение. **Дауншифтерами** обычно считают людей, добившихся высот в карьере, но в какой-то момент решивших «выйти из большой игры» и полностью поменять род деятельности.

**Подтверждение слов действиями.** Лидер всегда находится в зоне повышенного внимания. Как только его образованные и продвинутые последователи обнаружат расхождение между словом и делом, его авторитет резко падает, а их мотивация снижается, развивается цинизм.

**Самоконтроль, порядочность.** Самоконтроль как черта, характеризующая харизматического, легко ориентирующегося в глобальном контексте лидера, означает трезвый, бескомпромиссный взгляд самого руководителя на свою деятельность, отношения с подчиненными, с родными и близкими. И в этом смысле самоконтроль граничит с порядочностью, которую следует рассматривать с двух сторон.

Порядочность лидера в бизнесе признается априори. К сожалению, подобный взгляд пока не находит поддержки в практике российского лидерства. Так, раз в два года PricewaterhouseCoopers выясняет у членов советов директоров и финансовых директоров крупных компаний, от каких экономических преступлений они страдают. В 2005 г. было проведено третье по счету исследование, в котором участвовали компании из 34 стран, в том числе из России. Согласно опросу из 750 российских компаний пострадали от экономических преступлений 49 %. Большинство из них (62 %) признали, что наибольший ущерб несут от использования сотрудниками компании служебного положения в личных целях. На втором месте (54 %) взяточничество государственных чиновников. 35 % назвали как одну из основных проблем присвоение активов, 14 % пожаловались на использование против них инсайдерской информации. Главным виновником мошенничеств половина опрошенных высокопоставленных менеджеров назвала топ-менеджера компании.



Порядочность руководителя-лидера ценится не только в бизнесе. Создание и освоение новых типов рациональности (в частности, рациональности капитализма, хотя и с российским лицом) породили совершенно иной, чем 10–15 лет назад, ритм бытия, иные способы жизнеустройства, иной — менее жесткий, чем прежде, — этический фон. Эксперименты в рамках нового типа поведения, осознание собственной жизни как постоянного творчества и движения неизбежно порождают эксперименты и в такой деликатной области, как личная жизнь лидера. Став достоянием общественности, далеко не лучшие образцы поведения лидеров не только портят репутацию, но и подрывают сами основы лидерства.

**Жесткость и последовательность в руководстве.** Управление — это постоянные компромиссы между возможностями и желаниями, как минимум. Часто возникает ситуация, когда надо кого-то уволить, но соблюсти при этом этические нормы. Важно не раствориться в компромиссах и не потерять представления о том, ради чего существует организация. Слишком большая мягкость как бумеранг: уйти от проблемы невозможно, все равно решение придется принимать, но в более сложных условиях. Особенно это касается кризисных ситуаций.



#### ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Пример жесткости и последовательности при выведении компании из кризиса показала в свое время компания Nissan, когда топ-менеджером назначили Р. Госна по кличке «Косткиллер». За три года Госн сделал эту компанию прибыльной. Он не боролся за долю рынка и за отношения с профсоюзами и рабочими. Для того чтобы сделать компанию прибыльной, он закрыл три завода и уволил 21 тыс. работников. Это на фоне японской модели пожизненного найма, социального контракта, гармонии интересов! Но Госн считал, что если компания убыточная, то говорить о каких-то вещах, не имеющих отношения к экономической эффективности, смешно. Когда Nissan вышел на прибыльность, его лидер сделал красивый жест и принял на работу тысячу из тех, кого уволил.



Лидерство можно и нужно развивать не только и не столько для оснащения работников знаниями и умениями. Лидерство в интеллектуальной организации — это прежде всего инструмент управления изменениями, с помощью которого достигается конкурентоспособность и обеспечивается дальнейшее развитие организации.

Обычные менеджеры стремятся поддерживать порядок, обеспечивать выполнение поставленных задач в рамках выделенных бюджетов, перепоручая задания своим подчиненным; основой их мотивации является карьера. Менеджеры-лидеры, напротив, нацелены на кардинальные изменения, вовлекая в них как можно большее количество работников; главным мерилом успеха они считают рост эффективности организации. Обычные менеджеры хорошо проявляют себя в анализе индикаторов и составлении финансовых прогнозов, но только менеджеры-лидеры могут достучаться до сердец своих сотрудников; они всегда найдут доходчивые слова, которые остудят страсти, вдохнут в людей энергию и позволят сохранить их доверие.

Не всегда хорошие менеджеры могут стать подлинными лидерами, способными реформировать деятельность организации и противостоять конкуренции. Причина кроется в особенностях мышления, интеллекта.



**Интеллект в лидерстве — это специфическая форма организации индивидуального и коллективного ментального опыта, сочетающая в себе академический (память и аналитические способности) и другие разновидности интеллекта (практический, социальный, эмоциональный).**

В организациях корпоративные совещания, как известно, являются традиционным информационным каналом, но особой популярностью среди руководителей не пользуются. Как использовать совещания с наибольшей эффективностью для организации и ее сотрудников? Как превратить их в действенный инструмент управления знаниями? Чтобы ответить на эти вопросы, менеджер-лидер должен использовать свой *практический интеллект*.



**Практический интеллект представляет собой умение адаптироваться к окружающей среде, ее изменениям, а также способность находить новую рабочую среду, используя приобретенный опыт и знания.**

Практический интеллект приводит лидера к единственному правильному выводу: время совещания будет потрачено с пользой,





если в ход будет пущен коллективный разум всех присутствующих, и только при том условии, что это поможет продвижению группы вперед. Высший приоритет для этого типа совещаний — разработка повестки дня, способствующей обучению и развитию навыков. Лучшее использование времени участников совещания — разбор уроков и ситуаций, гипотетически возможных при обслуживании клиентов и решении их проблем.

Благодаря введенной менеджерами-лидерами практике постоянного информирования рабочих о ситуации на отраслевом рынке корпорации General Electric удалось реорганизовать производство электромоторов в одном из штатов таким образом, что рентабельность инвестиций выросла от нуля до 25 %. В рамках такого подхода, нацеленного на стимулирование инновационной активности и увеличение производительности труда, используются самые разнообразнейшие методы — визиты клиентов корпорации на завод, анализ выпускаемых конкурентами товаров, а также быстрая разведка рынка — проведение еженедельных совещаний, на которых производственные руководители обмениваются накопленными за неделю сведениями о событиях в тех или иных секторах рынка. Это позволяет им не только быть в курсе событий, но и немедленно принимать необходимые меры при получении информации о «слабых» местах конкурентов.



## О ПРАКТИЧЕСКОМ ИНТЕЛЛЕКТЕ И УСПЕХАХ В БИЗНЕСЕ

Несколько лет назад крупнейшие американские корпорации заинтересовались, почему лучшие выпускники бизнес-школ Гарварда, Стэнфорда и Уортона (Пенсильванский университет), получающие первую заработную плату в размере 175 тыс. долл. в год, не стоят этих денег. Исследование дало удивительный результат: академическая успеваемость не является ключевым фактором успеха.

Отбор молодых сотрудников по рейтингу оценок не позволял вылавливать самых способных: отличники редко становятся лидерами корпораций. Сами по себе академические знания, безусловно, полезные, не позволяют менеджерам принимать верные решения. В кризисных ситуациях отличники всегда рекомендуют немедленно сокращать расходы и персонал. Они проводят целые дни, вникая в особенности работы уборщиков, водителей, секретарей. Потом начинают формализовать работу менеджеров, формировать объемы их полномочий и придумывать показатели успешности, критерии эффективности. Начинают вводить аттестации, увольнять. Напряжение в коллективе возрастает. Люди не думают о своих делах, они курят и пьют кофе в преддверии увольнения, беспрерывно шушукуются в коридорах и кабинетах на тему, кто следующий, начинают интриговать и сплетничать. Моральный климат в таком подразделении безвозвратно загублен. На содер-



жательные вопросы стратегии и развития ни у кого времени нет. Сокращенные издержки подрывают перспективы.

Лет десять назад корпорации при отборе кадров стали обращать внимание на так называемый эмоциональный интеллект, способность работать в команде, быть лидером коллектива. Учебники и спецкурсы по лидерству вошли в обязательные программы всех университетов. Это был шаг вперед. Люди проводили вместе часы досуга, играли в гольф, ездили на семинары и в круизы. Атмосфера в корпорациях улучшилась. Веселая компанейская молодежь из бизнес-школ легко вписывалась в коллектив. Но это также не вело автоматически к успеху.

И тогда появилось новое измерение, новый параметр оценки выпускника престижного университета, который стал интересовать крупные корпорации, — практический интеллект. В отличие от академического интеллекта он трудно поддается формализации по 100-балльной системе, выявляется при помощи качественных тестов. Например, вопрос типа «Идет сильнейший снегопад, ураган, Вы — за рулем машины. Ваши действия?»

- 1) Вы продолжаете движение;
- 2) Вы остаетесь в машине и переживаете стихию;
- 3) Вы покидаете машину и ищете пристанище».

Выяснилось, что именно практический интеллект лежит в основе успеха самых знаменитых руководителей корпоративной Америки.

Результаты оценки анализа управленческих и деловых способностей по 10-балльной системе крупнейших предпринимателей нашей страны, включая тех, кого называли олигархами, оказались любопытными. Академический интеллект — 5–8, эмоциональный интеллект — 2–3 (на редкость вредные характеры), практический интеллект — 10. Между возникающей проблемой и способом ее решения эти люди всегда находили кратчайший путь<sup>1</sup>.

---

**Социальный интеллект** как личностная характеристика относится к категории общих и отчасти специальных умений и является необходимым условием возникновения лидерства в открытых динамических системах. Социальный интеллект способствует более тонкому пониманию других людей и социальных групп (социальная перцептивность), а также изменению поведения с учетом новых задач и требований (поведенческая гибкость).

Социальный интеллект — это способность понимать людей и взаимодействовать с ними (табл. 4.4).

---

<sup>1</sup> Речицков К. О практическом интеллекте // Профиль. — 2007. — № 29.

**Таблица 4.4.** Психологические свойства, характеризующие и оценивающие социальный интеллект в лидерстве

| № п/п | Низкие оценки   | Высокие оценки  |
|-------|---|---|
| 1.    | Слабое понимание связей поведения и его результатов. Поведение, провоцирующее конфликт. Завышенная самооценка         | Глубокое понимание чувств, мыслей и намерений людей, прогнозирование их поступков. Четкое выстраивание стратегии своего поведения для достижения цели               |
| 2.    | Слабое владение языком телодвижений, взглядов, жестов. Ориентация на слова, игнорирование жестов                      | Правильная оценка состояний, чувств и намерений людей по их мимике, позам, жестам. Повышенная способность понимать других людей                                     |
| 3.    | Затруднения в распознавании смыслов, зависящих от контекста ситуации. Говорение невпопад, ошибки в интерпретации слов | Высокая чувствительность к оттенкам взаимоотношений, правильное понимание речи. Быстрое нахождение верного тона   |
| 4.    | Затруднения в анализе ситуации делового взаимодействия. Слабая адаптация к различным системам взаимоотношений людей   | Умение анализировать сложные ситуации. Понимание логики развития ситуации, высокая чувствительность к изменению смысла. Получение ясной картины при неполных данных |

Лидеры с высоким уровнем социального интеллекта лучше других разбираются в ситуациях, своевременно принимают адекватные решения и гораздо эффективнее претворяют их в жизнь.

**Эмоциональный интеллект.** Внимание к этой форме неакадемического интеллекта во многом стимулировано работами Д. Гоулмана<sup>1</sup>, который считает, что эмоциональная задача для лидера является первичной и первостепенной. Лидер обязан направлять коллективные эмоции в нужное русло, создавать атмосферу дружелюбия и умело бороться с негативными настроениями. Ключ к развитию эмоционального лидерства — в развитии эмоционального интеллекта.

Работая с лидерами, Гоулман установил, что на потенциал успеха личности гораздо большее влияние оказывает не академический интеллект, а эмоциональный. Соотношение этого влияния — 15 : 85. Иными словами, успех лидера на 85 % зависит от умения управлять своими и чужими эмоциями и лишь на 15 % — от умственных способностей.



**Эмоциональный интеллект** — это способность осознавать смысл собственных эмоций и использовать полученные при этом знания для управления собой и отношениями с другими людьми.

<sup>1</sup> Гоулман Д. Указ. соч.



Эмоциональный интеллект формируется самосознанием, самоконтролем, социальной чуткостью и социальным опытом (управлением отношениями).

*Самосознание* — это понимание характера собственных эмоций, а также осознание своих сильных и слабых сторон, ценностей и мотивов. Наделенные самосознанием лидеры обладают прекрасной интуицией, а потому знают, куда держат курс и почему. Они прозорливы и проницательны, склонны обдумывать происходящее, а не реагировать на ситуацию импульсивно. Исходя из эмоционального состояния, они могут проявить жесткость и отклонить заманчивое предложение, если оно противоречит принципам или долгосрочным планам. Поскольку решения лидеров с развитым самосознанием согласуются с их человеческими ценностями, они, как правило, увлечены своей работой.

Из самосознания вытекает *самоконтроль* — элемент эмоционального интеллекта, который спасает от воздействия разрушительных эмоций. Именно он придает ясность уму, наделяет лидера энергией, оптимизмом, настраивает на позитив. Функция самоконтроля — первейшая задача лидера, потому что если он не научится справляться со своими эмоциями, как же сможет эффективно управлять эмоциями других? Значима роль самоконтроля в конкурентной борьбе: лидеры, приручившие свои эмоции, лучше других приспосабливаются к новым веяниям и адаптируются к новым порядкам.

Для лидерства, основанного на эмоциональном интеллекте, важна *социальная чуткость*, или умение переживать. Такая эмоциональная подстройка дает возможность лидеру распознать коллективные ценности и приоритеты группы, ориентироваться в событиях организационной жизни, создавать структуры для выработки решений. У социальной осведомленности есть еще одна особенность — сервисная ориентация, т. е. способность осознавать потребности клиентов и вовремя их удовлетворять.

*Социальный опыт, или управление отношениями*, можно определить как доброжелательное воздействие для достижения определенной цели: подвигнуть людей в нужном направлении. Включает в себя наиболее явные элементы лидерства: умение убеждать, способность принимать правильные решения в кризисные ситуации. Если лидеры поступают в соответствии с собственным видением и ценностями, уверены в себе, понимают окружающих, навыки управления отношениями вызовут у людей положительный отклик.

Эмоциональные лидеры, исходя из собственных ценностей, способны нарисовать подчиненным привлекательный и правдивый образ будущего, зажечь их и повести за собой. Благодаря эмоциональным лидерам деятельность команды обретает смысл, а у членов команды повышается мотивация. Разделенное чувство общей миссии помогает эмоциональным лидерам проявлять твердость в руководстве подчиненными.



### ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

Эффективный лидер в кризисной ситуации демонстрирует сохранение и упрочение своей власти за счет знания и продуманного использования психологических механизмов. Он может, например, воспользоваться такими приемами, как «власть информации». Обладая какой-либо важной информацией, можно усилить ощущение надежности, идущее от лидера. Именно поэтому руководитель должен участвовать в поездках глав региона, сопровождать премьер-министра или президента.

Аналогично работает психологический механизм усиления властного потенциала лидера за счет еще одного приема — «власть компетенции». Этот прием реализуется при условии наращивания собственного профессионализма, компетентности. Демонстрировать этот прием можно самостоятельно на различных форумах и встречах, а также привлекая к бизнесу новых компетентных советников.

В кризисной ситуации имидж менеджера-лидера может быть усилен за счет использования в качестве субъектов управления (воздействия) лидеров общественного мнения. Происходит это, как правило, в ходе неформального общения. Внутри компании руководитель также может применить прием «нейтрализации неконструктивных тенденций». С его помощью лидер, формируя негативный образ «чудаков», «людей со странностями» или, наоборот, приближая к себе «критиков», не допускает того, чтобы паникеры, нытики, капитулянты влияли на коллектив и ситуацию.

---

### Факторы неудач в лидерстве

Существуют различные модели поведения лидеров, в том числе те, которые не способствуют формированию и передаче знаний в организации, например стремление избегать конфликтов, маниакальное поведение, недоступность руководства, интриги<sup>1</sup>. Дисфункциональные модели со временем порождают основную причину неудавшегося лидерства — недоверие. Если уровень доверия низок, значит, организации не повезло с лидером, она серьезно больна, и надо срочно принимать антикризисные меры. «В конце концов лидерство — это производная от человеческого доверия, а доверие основано на уверенности, вере и способностях. Позволять другим видеть, что у вас не хватает способностей или уверенности, в реальном мире руководства просто-напросто опасно»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Кетс де Врис М.* Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

<sup>2</sup> *Смит Э. Ф.* Табу лидерства. — М.: Вершина, 2007. — С. 124.



Можно перечислить множество факторов, приводящих к потерям в лидерстве с точки зрения управления знаниями. К ним, в частности, относятся:

- неумение организовать работу команды;
- неумение оценить достоинства других и использовать их в интересах организации;
- боязнь сильных соперников;
- стремление подавить прямую конкуренцию во всех сферах и на всех уровнях организации;
- неумение распределять лидерство на другие уровни управления;
- недооценка подготовки преемника;
- коммуникативная некомпетентность.

Распределение лидерства связано с созданием «критической массы» лидеров, способных встать по главе преобразований. На каждом организационном уровне, в каждом подразделении должны быть свои мини-лидеры, играющие харизматическую и архитектурную роль. Современные организации настолько сложны, что не могут управляться из единого центра, вернее, такое управление менее эффективно. Как бы ни были талантливы первые руководители, они не смогут обойтись без своих представителей на местах — представителей, модифицирующих при необходимости стиль «главного» лидера и берущих на себя руководство определенным этапом работ. Чтобы увеличить «критическую массу» лидеров, наращивающих и диверсифицирующих опыт реформ, необходимы «периодические вливания свежей крови» как за счет привлечения специалистов со стороны, так и за счет использования кадрового резерва самой организации. Организации должны также позаботиться о создании обучающей среды, которая обеспечит появление резерва менеджеров-лидеров.

Чтобы использовать лучшие качества работников во благо организации, лидеры должны лично удостовериться в наличии этих достоинств и оценивать ситуацию на нижних уровнях управления самостоятельно, а не с помощью посредников. Достаточно провести несколько дней с командой, запускающей важный проект, чтобы оценить ростки лидерских качеств. «Хождение в народ» — не просто символ отеческого стиля руководства. Это лучший способ понять, как относятся к преобразованиям отдельные личности. С отсутствием подобного опыта связан кризис преемственности. Поиск преемника — серьезная проблема лидерства. Недавний опрос Центра лидерства при INSEAD подтвердил, что преемники есть лишь у 5–10 % руководителей<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Юрасова Т. Какие лидеры нужны российскому бизнесу? // Элитный персонал. — 2006. — № 48.



Отдельного внимания заслуживает коммуникативная компетентность лидера. Лидер как медиатор коммуникационных процессов, протекающих в организации, влияет на состояние той среды, которая способна обеспечить ответственность трудового поведения. Соответственно его коммуникативная компетентность должна включать:

- высокий уровень эмоционального интеллекта;
- функциональные обязанности по организации и поддержанию социального порядка;
- способность делегировать полномочия и ответственность за последствия принимаемых решений.



### МЯЧ НА НАШЕЙ ПОЛОВИНЕ ПОЛЯ, РЕБЯТА!

Производственный менеджер компании Mobil Ч. Беннетт обладает одним из самых выдающихся качеств, свойственных менеджерам-лидерам: он способен превратить жестокие и неприятные факты действительности в движущую силу командной работы.

Понимая, что в беседе с рабочими-нефтяниками не стоит сразу использовать такие понятия, как эффективность, делегирование полномочий, стоимость компании и т. д., он решил предварительно рассказать о тяжести предстоящей им работы. «Недавно компания провела сокращение рабочих мест, и несколько наших товарищей были уволены, — начал он. — Вы понимаете, почему это произошло? Мы были неконкурентоспособными: наши производственные издержки оказались слишком высокими. Сейчас у нас есть договор на три года, и за это время мы должны обеспечить свою часть работ в рамках контракта на 300 млн долл. Мяч на нашей половине поля. Нет гарантии, что наши рабочие места будут сохранены, но мы по крайней мере можем попытаться что-то сделать».

После сурового вступления Беннетт изложил мнение топ-менеджеров относительно перспектив компании, а также обрисовал ситуацию с издержками. «Я не собирался делать из них бухгалтеров, но они должны понимать, как их ежедневная работа отражается на показателях деятельности компании. Наши издержки составляли 1,52 долл. за баррель, и я заявил, что мы обязаны их сократить. Причем я сознательно использовал множество специальных финансовых терминов, о которых они раньше и не слышали». Сравнив издержки Mobil с показателями конкурентов, Беннетт показал своим подчиненным, какую выгоду они смогут получить от снижения затрат: вырастет портфель заказов, а с ним и количество рабочих мест. «Мы вполне сумеем обогнать соперников, а значит, будет больше работы, так что за дело, ребята! Если мы станем самым эффективным оператором в Мексиканском заливе, нас уж точно не уволят».

Эта беседа была не единственной. Чтобы довести смысл предпринятой реорганизации до всех, Беннетту неоднократно пришлось проводить





дискуссии с множеством людей. «Рядовые сотрудники схватывают суть реформ не на презентации, а во время разговора за чашкой кофе, который вы ведете, сидя на перилах буровой платформы. С ними нужно обсуждать это каждый день и все время спрашивать: как вы думаете, есть ли в этом смысл?»<sup>1</sup>.

---

### **Выводы**

Интеллектуальная организация нуждается в новом стиле лидерства, который основывается на инновационной деятельности и стимулирует творчество на всех уровнях управления.

Лидеры преобразований на всех уровнях управления организацией отличаются рядом особенностей, главными из которых являются:

- способность устанавливать системообразующие связи между рыночными реалиями, устремлениями высшего руководства и возможностями персонала организации;
- умение влиять на окружающих;
- постоянное изобретение новых управленческих инструментов, с помощью которых практически внедряются намеченные изменения и постоянно пересматриваются подходы;
- изменение стиля лидерства в направлении обмена знаниями и умениями на всех уровнях управления, а также обеспечения воспроизводства лидеров на всех уровнях организации (лидерство в каждом, приводящее к лидерству организации).

Ключевая задача лидера интеллектуальной организации заключается в том, чтобы вдохновлять и придавать особую осмысленность всем действиям организации.

---

<sup>1</sup> См.: [www.vestnikmckinsey.ru](http://www.vestnikmckinsey.ru)





## 4.7. Обучающаяся организация

- Что такое обучающаяся организация.
- Корпоративное обучение.
- Корпоративные университеты.

---

Если планируешь на год вперед, сажай рис.  
Если планируешь на десятилетие вперед, са-  
жай дерево. Если планируешь на жизнь вперед,  
обучай людей.

*Китайская поговорка*

### Что такое обучающаяся организация

Динамика изменений внешней среды в конце XX в., переход к ин-  
формационному обществу потребовали, чтобы бизнес взял на во-  
оружение концепцию обучающейся организации. Суть ее в том, что,  
обучаясь, организация приобретает способность делать нечто такое,  
чего ранее не умела. Обучаясь, она заново воспринимает мир и свою  
связь с ним. В такой организации обучаются не только отдельные со-  
трудники, но и вся организация. Речь идет о приобретении организа-  
цией не только индивидуального, но и группового знания.



**Обучающаяся организация** — это такая организация, которая создает условия для обучения и развития всех работников, и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет таким образом окружающий ее мир<sup>1</sup>.

В обучающейся организации происходит перестройка сознания ее сотрудников. В рамках обучающейся организации люди постоянно открывают для себя, каким образом они создают новую реальность и каким образом могут ее изменить<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Виссера Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). — М.: ИНФРА-М, 1996. — С. 249.

<sup>2</sup> Нонака И., Takeuchi Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — С. 66.



Обучающаяся организация способна совершенствовать умения и навыки на индивидуальном и коллективном уровне. Одновременно такая организация совершенствует специфические способности к обучению, включающие способности работников понимать взаимосвязанность явлений в мире и развивать системное мышление. В рамках такой организации обучение происходит не только в традиционных формах семинаров, тренингов, но и в процессе трудовой деятельности, когда люди делятся своими знаниями, помогают друг другу.

Передовые организации внедряют в практику непрерывное образование каждого работника в течение всей его трудовой деятельности. Формы образования могут быть различными: стажировки и командировки в учебные центры, лаборатории, в другие аналогичные организации; курсы, организованные внутри фирмы; курсы в учебных центрах. Обучение часто рассматривается не только как средство пополнения необходимых знаний, но и как средство налаживания плодотворных контактов.

В таблице 4.5 приведены отличия самообучающейся организации от традиционной. Традиционная организация основывается прежде всего на власти, в то время как обучающаяся — на лидерстве, и в ней существенно меняются функции менеджеров. Обучающаяся организация не может быть создана без формирования и развития лидерской культуры.

Термин «обучающаяся организация» ввел в научный оборот П. Сенге, автор всемирно известной работы «Пятая дисциплина»<sup>1</sup>. Вот пять основных понятий, или «дисциплин» П. Сенге, образующих ансамбль технологий, необходимых обучающимся организациям.

*Совершенствование личного мастерства.* Оно должно происходить не только тогда, когда имеющиеся навыки перестают отвечать требованиям внешней среды, но и тогда, когда сам человек по собственной инициативе продолжает постоянно совершенствовать собственные знания и умения.

*Создание общего видения.* Эта дисциплина сконцентрирована на общих целях, достигаемых в результате совместной сплоченной работы. Она позволяет формировать общее представление будущего состояния организации, столь необходимое для движения вперед. Формирование общего видения поощряет искреннюю заинтересованность в общем успехе, а не глупое самодовольство. Практика общего видения включает в себя умение воспроизводить общие «картины будущего», которые укрепляют участие работников в процессе.

---

<sup>1</sup> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.



Таблица 4.5. Отличия обучающейся организации от традиционной организации

| Обучающаяся организация  | Традиционная организация  |
|--|---|
| 1. Статус работника зависит от его знаний, умений и навыков  | 1. Статус работника определяется его должностью и полномочиями  |
| 2. Решения менеджера диктуются видением и оценкой ситуации   | 2. Решения менеджера основаны на правилах и прецедентах   |
| 3. Работник имеет право на принятие самостоятельного решения в пределах его полномочий                   | 3. Работник лишен права принимать полностью самостоятельные решения, он является преимущественно исполнителем                                 |
| 4. Отношения в организации не носят формального характера, допускаются разногласия во мнениях, дискуссии | 4. Разногласия не допускаются, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы   |
| 5. Менеджеры рассматривают работников как партнеров  | 5. Менеджеры рассматривают работников как подчиненных исполнителей  |
| 6. Внимание уделяется взаимоотношениям в группе, повсеместно укрепляется дух кооперации и сотрудничества | 6. Кооперация между работниками из разных подразделений исключена или крайне затруднена   |
| 7. Цели и задачи организации и ее подразделений обсуждаются на всех уровнях                              | 7. Господствует «туннельное» видение, из-за недостатка информации работники не в состоянии представить картину в целом                        |
| 8. Коммуникация развивается во всех формах как между подразделениями организации, так и между ее членами | 8. Значительная часть информации засекречена или недоступна по иным причинам, поэтому работники стараются получить ее по неформальным каналам |

*Групповое обучение.* Эта дисциплина направлена на создание нового группового знания, как явного, так и неявного, и предполагает отработку практических приемов взаимодействия людей в группе. Групповое обучение происходит в рамках как всей организации, так и команд. Речь идет не только о тренингах или семинарах, но и о свободном обмене мнениями в группах — диалоге. Диалог между сотрудниками приводит к таким прозрениям, которые могут быть недоступны для каждого в отдельности. В рамках диалога происходит пояснение тех или иных обстоятельств, а дискуссия служит инструментом выбора наилучшего варианта. Групповое обучение обладает синергетическим эффектом, когда целое становится больше суммы частей: результат обучения группы превосходит сумму результатов обучения отдельных сотрудников организации.

*Выявление преобладающих ментальных моделей.* Ментальные модели глубоко укоренились в нашем сознании. Каждый человек наделен скрытыми убеждениями и верованиями, которые влияют на его мышление. Эти убеждения могут мешать обучению. В управлении организацией имеется опасность стереотипов и их власти на организа-



ционном уровне. Многие понятия о новых способах действовать или новых управленческих технологиях не могут быть использованы, потому что вступают в конфликт с укоренившимися ментальными моделями. Именно поэтому многие продуктивные управленческие идеи так и остаются не воплощенными в жизнь. Эта дисциплина предлагает заглянуть внутрь самих себя для анализа интеллектуальных штампов. Извлечение их на свет и обсуждение создает пространство для изменений и служит целям трансформации той или иной организации.

*Системное мышление.* Это пятая дисциплина, которая объединяет все предыдущие.

Американский психолог М. Педлер в 1991 г. выявил следующие 11 признаков, присущих обучающейся организации:

- 1) *гибкий подход к выработке стратегии* — стратегия рассматривается как непрерывно протекающие и изменяющиеся процессы. Бизнес-планы постоянно меняются, совершенствуясь с учетом возникающих факторов;
- 2) *активное участие сотрудников в выработке стратегии и тактики организации* — работники принимают участие в выработке стратегии и политики организации. Так называемая партисипативная политика организации отражает ценности всего коллектива, а не только ее топ-менеджмента;
- 3) *информационная открытость* — внутренняя и внешняя информация используется для принятия решений. При этом организация открыта для притока информации извне (отсутствует так называемый синдром «сделано не у нас»), также открыто предоставляет информацию о себе;
- 4) *учет и контроль, способствующие развитию организации*, — системы учета, бюджетирования и анализа используются для процесса обучения и совершенствования. Финансовые системы строятся таким образом, чтобы каждый работник чувствовал ответственность за те ресурсы, которые находятся у него в распоряжении;
- 5) *внутренний обмен услугами между подразделениями* — каждое подразделение и поставляет, и потребляет услуги, которые необходимы для деятельности организации;
- 6) *гибкая система поощрений* — поощрение каждого сотрудника осуществляется на основе оценки его вклада в общие результаты деятельности организации. Понятие «вознаграждение» рассматривается шире, чем оплата труда. Все работники вовлечены в процесс определения оптимальных форм вознаграждения. Главный принцип вознаграждения — вклад работника в общие результаты деятельности организации;
- 7) *открывающаяся возможность структура* — границы между подразделениями при необходимости могут меняться; долж-



ности рассматриваются как условия для эксперимента и роста, а не как изначально данные и неизблемые «условия игры»; регламенты и процедуры видоизменяются после соответствующего обсуждения;

- 8) *доступность информации о состоянии окружающей среды* — в обязанности каждого работника входит сбор информации для организации о том, что делается за ее пределами. На каждом собрании работников эта информация тщательно анализируется;
- 9) *постоянный обмен опытом с партнерами, клиентами* — организация выступает инициатором совместных проектов с поставщиками и потребителями услуг, не упускает возможности совместного обучения;
- 10) *атмосфера, способствующая обучению*, — корпоративная культура организации поощряет каждого сотрудника в его стремлении к изучению и совершенствованию того, что он делает. Каждый работник имеет право на ошибку. Работники располагают временем, чтобы обсуждать и анализировать практику, учиться на собственном опыте;
- 11) *возможности для саморазвития сотрудников* — центральным звеном в планировании карьеры работника становится его обучение. На каждого работника выделяется определенный бюджет для его саморазвития; он самостоятельно выбирает необходимые для себя темы. В организации поощряется умение брать на себя ответственность<sup>1</sup>.

Модель обучающейся организации приведена на рис. 4.12, на котором обучение представлено в виде циклов.

Организации, которые не обучаются (и соответственно не изменяются) в условиях быстрых перемен внешней среды обречены на провал, они не конкурентоспособны. Способность как к активному (созидательному), так и пассивному (адаптивному) обучению сама по себе конкурентное преимущество организации.

В современных условиях каждая организация должна обучаться быстрее, чем ее конкуренты, иногда даже упреждая изменения окружающей среды. При этом обучение может происходить внутри организации, в рамках рабочих групп, и вне организации — у внешних контрагентов, прежде всего у поставщиков и потребителей. В процесс обучения должны быть втянуты все структуры — от дирекции до низовых подразделений, и все они составляют прогнозы на будущее, создают сценарии и оценивают их.

В процессе организационного обучения происходит трансфер знаний, направленный на получение ноу-хау, а также технологиче-

---

<sup>1</sup> *Стюарт Д.* Тренинг организационных изменений. — СПб.: Питер, 2001. — С. 107.



ских схем. В организации в процессе обучения не просто накапливаются знания, но и осмысливается умение их использовать, создаются новые представления (схемы, точки зрения, принципиальные модели) и опровергаются распространенные в организации устоявшиеся представления.

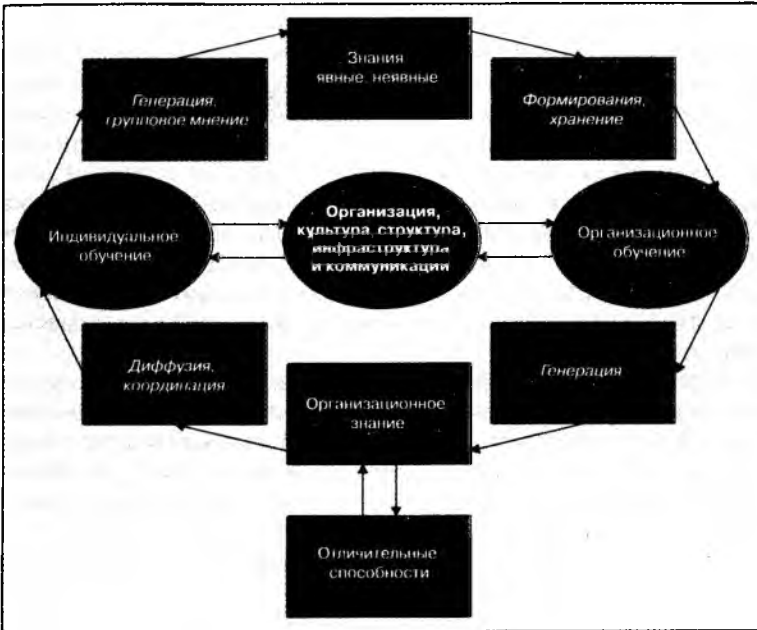



Рис. 4.12. Модель обучающейся организации

В обучающихся организациях процесс обучения не ограничивается тем, что работники повышают свою квалификацию. С помощью обучения сотрудников, а также благодаря групповым методам работы организации становятся гибкими и адаптивными, меняющимися по мере того, как они учитывают новые обстоятельства собственного функционирования и развития. Основной идеей организационного обучения является организация малых групп, решающих одновременно две задачи: 1) решить проблему или выполнить проект и представить полученный материал руководству для последующего использования; 2) обучаться в процессе выполнения задач, сделать полученные знания достоянием всех участников.

Американский специалист в области стратегического менеджмента Д. Стоунхаус называет такие организации интеллектуальными. Они способны получать необходимую информацию, манипулировать ею, анализировать и интерпретировать ее с тем, чтобы



выстраивать умозаключения, обучаться и генерировать новые знания. «Изучая свою внутреннюю среду, они должны стремиться лучше понять природу своих способностей и действий, конечных изделий и услуг с тем, чтобы добавить к ним большую стоимость. Изучая внешнюю среду, они должны стремиться к лучшему познанию своих клиентов, дистрибьюторов, поставщиков, конкурентов, технологий, экономических тенденций и т. д. Только благодаря пониманию собственных способностей и того, как они соотносятся с потребностями их клиентов, фирма может развить свое конкурентное преимущество»<sup>1</sup>. Такая организация за счет быстрой реакции на изменения внешней среды способна постоянно переигрывать своих противников. По мере того как все организации в той или иной отрасли в определенной мере становятся интеллектуальными, или обучающимися, императивом их существования становится высокая скорость обучения. Организация должна обучаться быстрее своих конкурентов. С помощью процедур и структур управления знанием организации могут повышать качество и объем доступного знания.

Обучение организаций — не простое накопление опыта. Опыт превращается в знания, если организация меняется в процессе фиксации уроков, приобретенных с опытом. Новое знание может быть индивидуальным, в виде новых умений и подходов сотрудников, которые они получили в процессе обучения. Оно может быть и групповым, которое проявляется в новом стиле поведения и в новых элементах корпоративной культуры, которые приобретает организация в результате опыта.

В первом случае изменение является следствием вложений в человеческий капитал. Если переобученные люди уходят, вложения теряются. Во втором случае знания становятся общими для целой организации, но до того существуют только в головах участников изменений. Потеря ключевых людей в переходный период может угрожать обучению. В любом случае организации, решившейся на преобразование, приходится столкнуться с определенными рисками. При высокой текучести кадров обучение либо не дает положительного результата, либо оказывает отрицательное воздействие, повышая текучесть кадров. В таких организациях попытки изменить навыки работников или внедрить новые процедуры бесполезны.

Проблемы обучающейся организации стыкуются с понятием профессионализма в управлении. Профессионализм управления предполагает не только современную организацию системы управления и формирование эффективных механизмов, но прежде всего

---

<sup>1</sup> Стоунхаус Д. Управление организационным знанием // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 1.



подготовку управленческих кадров профессионалов. Из-за непрофессионального менеджмента более 70 % вновь созданных организаций не существуют и двух лет; до пяти лет доживают только около 5 %.

Существует ошибочное мнение, что профессиональный уровень управленческого персонала обеспечивается знанием производства и опытом управленческой работы, по необходимости дополненными краткосрочными курсами повышения квалификации или переподготовки. Профессиональная деятельность менеджера — это умение увидеть, оценить, проанализировать, спрогнозировать и выработать такой механизм управления, который мог бы обеспечить достижение поставленной цели. Современным организациям требуется гораздо более высокий уровень подготовки сотрудников. Они должны открыто высказывать свое мнение, объединять усилия для общей творческой работы, ценить знания и наилучшие решения, стремиться к взаимному обмену знаниями.

Профессионализм управления предполагает профессиональное мышление. Это не только объем знаний, которые можно пополнить. Это комплекс установок и подходов к решению задач, их оценке, пониманию; способ использования знаний в практической деятельности; процесс естественной структуризации знаний на нужные и ненужные; формирование приоритетов. Профессионализм менеджмента должен строиться главным образом не столько на переподготовке управленческих кадров и системе повышения их квалификации, сколько на фундаментальной подготовке менеджеров. Фундаментальную подготовку обеспечивает бизнес-образование, роль которого будет возрастать.



### УЧИТЬСЯ, УЧИТЬСЯ, УЧИТЬСЯ, А ГДЕ?

Самую широкую известность в России получили школы MBA. Ежегодно эту степень получают 5–6 тыс. человек, а количество организаций, предоставляющих эту услугу, продолжает увеличиваться. Цены существенно колеблются в зависимости от конкретного курса и образовательного учреждения, которое учит работника. Стоимость программ MBA (в зависимости от формы обучения) варьируется от 100 тыс. до 700 тыс. руб., но в Москве найти престижную школу с 2-летним курсом меньше чем за 500 тыс. почти невозможно. Так или иначе это дешевле, чем отправлять ценного сотрудника за границу. Курс MBA в престижной школе в Европе или США оценивается примерно в 80 тыс. долл., и это не считая расходов на перелеты и проживание.

Естественно, степенью MBA рыночные предложения не исчерпываются. Несколько меньшие деньги можно заплатить за получение, например, степени ACCA и CPA (независимый сертифицированный





бухгалтер]. Во многих компаниях получение одной из этих квалификаций — обязательное требование к финансовым контролерам, аудиторам или главным бухгалтерам. Здесь обучение также может затянуться на несколько лет.

Для тех работодателей, кто не готов ждать несколько лет, пока сотрудник наберется новых умений, существуют краткосрочные тренинги. За одно занятие обычно учат одному новому приему. В среднем день корпоративного тренинга стоит 1000–1200 долл. Правда, затраты на занятия по более узким направлениям или на те из них, которые ведут известные отечественные, а тем более зарубежные специалисты, могут оказаться больше в разы — до 10 тыс. долл. и даже 15 тыс. В большинстве случаев это доплата за бренд — возможность обучить своего сотрудника под надзором местного или заезжего гуру<sup>1</sup>.

### Корпоративное обучение

Корпоративное обучение может приобретать различные формы. Это и традиционные формы обучения (семинары, тренинги), которые проводятся в рамках организации с отрывом от основной деятельности или в рамках этой деятельности. Оно может проводиться также в виде наставничества, или «мозговых атак», или «разбора полетов».



**Корпоративное обучение как один из методов функционирования и развития обучающейся организации позволяет осваивать новое знание, нормы и цели и подвергать сомнению существующие в организации отношения.**

Распространение знаний и нового организационного опыта с помощью корпоративного обучения зависит от следующих факторов:

- потенциал наставничества;
- проницаемость внутриорганизационных границ;
- информационная инфраструктура;
- культура обучения<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Пальшин К. Сам себе учитель // Компания. — 2007. — 2 окт.

<sup>2</sup> Сенге П. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — С. 433–445.



Наставничество как механизм передачи знаний и накопленного опыта получило признание довольно давно — достаточно вспомнить опыт деятельности ремесленных мастерских в Средние века. Технологический и управленческо-организационный опыт передавался здесь, как правило, от отца к сыну, при этом основным методом передачи опыта было именно наставничество.

В последние годы вырос интерес к методам наставничества в современных организациях. Современная концепция наставничества стала включать в себя взаимопомощь и так называемое обратное наставничество, т. е. процесс получения знаний от ученика.

В процессе наставничества происходит неформальное обучение, которое осуществляется с помощью когнитивных механизмов обучения (самоконтроль, обучение через наблюдение и т. п.), а также такого инструмента, как *сторителлинг* — подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициальным путем. Эти истории, как правило, исходят из глубин организации и отражают ее нормы, ценности и культуру. Так, американские исследователи выявили семь типов историй, которые характерны для различных организаций:


- 1) история о несоблюдении правил;
- 2) насколько человечен начальник;
- 3) может ли человек подняться с низа до самого верха;
- 4) не уволят ли меня;
- 5) поддержит ли меня организация, если придется переезжать;
- 6) как босс реагирует на ошибки;
- 7) как организация преодолевает препятствия<sup>1</sup>.

Поскольку истории на эти темы более выразительны, увлекательны и легче ассоциируются с личным опытом, чем правила и директивы, они лучше запоминаются и их влияние на поведение людей сильнее. Для передачи различных видов знаний (прежде всего неявных) в организации необходимы разные истории.

Внутриорганизационные границы есть в каждой организации, но всегда важно знать, в какой степени они ограничивают движение людей, идей, образование сообществ, действующих в интересах организации. Проницаемость внутриорганизационных границ помогает созданию открытого рынка новых методов и идей, а организация получает выгоду от естественного соперничества между потенциальными партнерами в виде сотрудничества.

---

<sup>1</sup> См.: Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Сост. Э. Лессер, Л. Прусак. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 214.



Свой вклад в создание, функционирование и развитие обучающейся организации должны вносить все: рядовые сотрудники, менеджеры низшего, среднего и высшего звеньев. Создание нового знания есть результат активного взаимодействия всех членов организации.

Рядовые сотрудники отлично разбираются в рутинных (привычных, известных) аспектах технологий, продуктов и рынков. В инновационной организации рядовые сотрудники и менеджеры низшего звена — это, как правило, квалифицированные сотрудники, часто с репутацией умельцев и гениев в своей области, с «золотыми» руками и «золотыми» головами, специалисты «от Бога». В момент решения задачи им надо давать свободу действий, поскольку никто лучше них не разбирается в поставленной проблеме. Но хотя они и обладают огромным объемом пригодной для практического использования информации, часто испытывают трудности при превращении полученной информации в полезное знание. Причин тому несколько, например сотрудникам непонятны требования рынка или они настолько увлеклись узким участком работы, что утратили чувство общей перспективы. Более того, даже если у инженеров и родится идея, они не всегда могут доказать ее ценность окружающим. Главная обязанность менеджеров — направить это недоумение в русло создания нового знания. Руководители как высшего, так и среднего звена предоставляют рядовым сотрудникам концепцию, помогающую им найти точку приложения собственного опыта. Эта концепция определяет общие задачи, связывающие различные участки работы в единое целое.

Менеджеры среднего звена играют главную роль в процессе создания знания. Они обрабатывают неформализованное знание, поступающее как от рядовых работников, так и от руководителей высшего звена, формализуют его и воплощают в новую продукцию и технологии.

Деление на менеджеров и рядовых сотрудников — старый линейный подход, и потому не годится для процесса создания знания. Знание — продукт динамического взаимодействия всех сотрудников организации.

Чтобы осваивать опыт других людей, групп, необходимо знать, где искать источники информации. Такими источниками в организации являются сами сотрудники, а также информационные средства (документы, отчеты, видеоматериалы, электронная почта, компьютерные конференции и т. д.). Организации с развитой информационной структурой всегда находятся в более выгодном положении с точки зрения облегченного доступа к информации, а значит, доступа к новым идеям и методам работы.

Культура обучения как условие распространения нового организационного опыта стимулирует взаимодействие, сотрудничество, любознательность. Кроме того, культура обучения ответственна за



инфраструктуру эффективного обучения, к которой, в свою очередь, относятся каналы распределения ресурсов, стимулирующих пытливість и обмен знаниями.



### КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ В BRITISH PETROLEUM

Компания British Petroleum широко известна как энтузиаст корпоративного обучения и управления знаниями. Здесь полагают, что посредством обучения создается необходимый интеллектуальный ресурс для сохранения устойчивого конкурентного преимущества компании. Чтобы создать необыкновенно высокую ценность для всех участников бизнеса, обучение в компании должно быть поставлено лучше, чем у ее конкурентов, а применение полученных знаний по всему спектру бизнеса должно осуществляться быстрее и шире.

Чтобы интегрировать знания и усилия бизнес-единиц, занимающихся схожей деятельностью, они были объединены в группы. Представители групп периодически встречаются, чтобы обсудить вопросы производительности, обменяться знаниями и идеями и создать новые комбинации.

Основным секретом успеха инициатив British Petroleum в области управления знаниями является тот энтузиазм, с которым сотрудники обмениваются знаниями и применяют различные инструменты управления знаниями в своей работе. Рабочая атмосфера в компании представляет собой открытый рынок идей, в которой люди хорошо ориентируются и понимают, где можно найти настоящие знания. Для получения необходимых знаний в British Petroleum не нужно терять время на бюрократические процедуры и писать официальные запросы через штаб-квартиру, если нужно спросить совет у или обменяться опытом с коллегами из бизнес-единицы, находящейся в другой стране. Можно просто связаться с этим человеком напрямую и попросить его помочь. Такое поведение и ожидается от всех сотрудников, и поощряется руководством.

Принципы British Petroleum в области корпоративного обучения:

- каждый сотрудник компании, который не является непосредственно ответственным за получение компанией прибыли, должен быть вовлечен в процесс создания и распространения знаний, которые компания могла бы использовать для получения прибыли;
- всякий раз, делая что-то, все должны постараться сделать это лучше, чем в предыдущий раз;
- независимо от того, откуда пришло знание, ключ к получению наибольшей отдачи от него заключается в применении этого знания во всей компании;
- должны рассматриваться любые взаимоотношения как соединение усилий, которые позволяют сделать то, чего не может сделать никто другой, и увеличить сферу деятельности к обоюдной выгоде.



## Корпоративные университеты

Во многих крупных организациях в последние годы создаются самостоятельные подразделения, занятые обучением персонала. Иногда эти подразделения становятся похожими на традиционные образовательные учреждения и их начинают называть корпоративными университетами.



**Основное отличие корпоративного университета от обычного образовательного учреждения — согласованность учебных программ со стратегией развития организации.**

Содержание и формат курсов, сроки обучения, преподавательский состав корпоративных университетов индивидуальны в каждой организации. Однако цели, преследуемые разными работодателями, сходны: запуская в организации проект корпоративного университета, руководство надеется сформировать единое понимание специфики бизнеса и внедрить современный подход к управлению бизнес-процессами на всех уровнях. Ведущие мировые учебные центры активно занимаются разработкой продуктов (решений), направленных на превращение корпоративных университетов в реальный инструмент реализации бизнес-стратегии. Как показали результаты последних исследований, индекс удовлетворенности сотрудников выше в тех организациях, где есть корпоративные университеты.

Во всем мире насчитывается более 2 тыс. корпоративных университетов. Университет компании Motorola — один из наиболее успешных. Впечатляет масштаб его деятельности. Годовой бюджет этого университета — 120 млн долл., что составляет 4 % годового фонда оплаты труда компании. Деятельность университета организована на 99 площадках для обучения и профессиональной подготовки, расположенных в 21 стране.

Корпоративные университеты могут функционировать через свои сети кампусов (в их числе Disney, Toyota, Motorola), в качестве виртуальных университетов (например, IBM и Dow Chemical) или объединяясь в союзы с существующими высшими образовательными учреждениями (так поступили компании Bell Atlantic United Healthcare и United Technologies). По оценкам экспертов, к 2010 г. в мире будет больше корпоративных университетов, чем традиционных на базе университетских городков, и возрастет доля университетов, обслуживающих небольшие компании, а не гигантские корпорации.



В российской компании «Диасофт», предоставляющей услуги по автоматизации банков и страховых компаний, корпоративный университет вырос из учебного центра. Одной из основных его функций можно считать сохранение и обмен культурным и образовательным потенциалом между сотрудниками и клиентами. Кроме обучения новых сотрудников и переподготовки специалистов, компания имеет возможность развивать компетенции менеджеров и готовить собственный кадровый резерв. В частности, для каждого менеджера разработан справочник компетенций. В этом документе отражены психологическая предрасположенность человека к определенной деятельности, а также базовые требования (образование, опыт предыдущей работы) и портфолио (примеры выполненных проектов). В справочнике компетенций ведется учет, какие курсы менеджер уже прослушал, а какие знания ему еще предстоит получить. В компании также принято измерять уровень владения теми знаниями и навыками, которым менеджер обучался на программе. Для этого применяются тесты, практические задания, аттестации — все зависит от типа компетенции.



### ЗАТРАТЫ НА СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ

Корпоративные университеты — отнюдь не российское детище. Самые сильные структуры такого профиля в нашей стране — школы иностранных компаний British American Tobacco и Mars, распространившие опыт материнской компании на свои дочерние подразделения. Но постепенно процесс создания корпоративных университетов стал массовым и охватил все крупные компании. Одними из первых отечественных компаний организовали свои университеты «Норильский никель», Магнитогорский металлургический комбинат, Росгосстрах, МТС, «ВымпелКом», «Вимп-Билль-Данн», ВТБ. Сегодня число корпоративных университетов в России превышает 30. Самый скромный корпоративный учебный центр (пусть даже гордо названный университетом) обходится компании в сумму от 30 до 100 тыс. долл. Классический же университет создается 5–10 лет и требует совсем других инвестиций. В этом случае затраты на его организацию составляют от 15 до 80 % общих затрат на персонал. Кстати, у иностранных компаний, представленных в России, годовой бюджет университета может достигать суммы 10 млн долл. и более.

В компании «Ингосстрах» сотрудники проходят ежегодную аттестацию, после чего им предлагают поучиться в корпоративном университете и отработать недостающие компетенции на специальных программах, дающих знания, например, по тайм-менеджменту, делегированию полномочий или бухгалтерскому учету. Результат



обучения определяют, сравнивая данные предварительной и повторной оценки.

Одна из задач корпоративных университетов – сформировать у сотрудников продуктивные представления. Обучающаяся организация добивается формирования полезного представления сотрудников о себе и своем труде, коллегах, об организациях (ее бизнес-процессах, внутренней и внешней среде). Представления человека, как и его ожидания, давно стали экономической реальностью, учитывать которую приходится как на макроэкономическом уровне, так и на уровне конкретной организации.

В любой организации важно сформировать целостные картины действительности, прежде всего целостную картину бизнес-модели организации. Это позволяет любому сотруднику быстро и точно составить представления о том, какие стратегии реализуют организация и ее подразделения, какие функции и организационные звенья поддерживают эти стратегии, как распределена функциональная ответственность подразделений и сотрудников.

Своеобразной платой сотрудников за обучение становятся вложенные силы и время. Как правило, соотношение занятий, проводимых в рабочее и нерабочее время, в корпоративном университете, составляет 50 : 50.



**Становление обучающейся организации связано с развитием личности человека. Не в смысле «кадры решают все», а в смысле, что человек, его духовные устремления есть основа организации, и он определяет не только климат организации, но и ее структуру, формы, политику, корпоративный дух.**



### **ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ**

Ежегодно через корпоративные университеты на Новокраматорском машиностроительном заводе (НКМЗ) проходят более 2500 руководителей и специалистов, около 5 тыс. квалифицированных рабочих. Обучение персонала ведется в основном за счет средств завода. В настоящее время в корпоративной обучающей сети задействовано более 700 руководителей, специалистов завода и высших образовательных учреждений, передающих свои знания по различным направлениям.

На НКМЗ хорошо понимают, что реальные конкурентные преимущества лежат гораздо глубже, чем качественные характеристики производимой продукции или процессов производства. С точки зрения ресурс-



ного подхода, персонал — активнейший ресурс. Раздел 6 «Управление ресурсами» EN ISO 9001 2000 устанавливает требования к человеческим ресурсам (п. 6.2): персонал, привлеченный к работам, влияющим на качество продукции, должен быть компетентным, т. е. иметь надлежащее образование, профессиональную подготовку, квалификацию и опыт. Новым требованием к подготовке персонала стала компетентность как доказанная способность применять знания и умения. Требования к компетентности должны быть документированы. Документация должна периодически подвергаться ревизии. Уровень компетенции идентифицируется и определяется в условиях отбора, найма, повышения квалификации, обучения.

В рамках концепции обучающейся организации на НКМЗ разработана комплексная программа оценки персонала, его сертификации. Сертифицированными могут быть как продукция, так и специалисты, имеющие к продукции непосредственное отношение. С 2000 г. на заводе выдают сертификаты опытным пользователям системы проектирования «Solid Works». Получить сертификат может только опытный пользователь-конструктор, в совершенстве овладевший этой системой и умеющий реализовать полученные знания для повышения эффективности производства. Сертификаты, как маячки, дают качественную характеристику персоналу, определяют его слабые и сильные стороны. Выдавать сертификаты сотрудникам может только специализированный центр сертификации, однако в сложившейся ситуации, реализуя концепцию обучающейся организации, на заводе не стали ждать государственного нормативного обеспечения этого процесса.

По существу, на НКМЗ идет процесс изменения структурного состава персонала в сторону увеличения доли высококвалифицированных работников как ценного стратегического ресурса, формирующего интеллектуальный потенциал завода. Главным при этом является накопление не вещественных элементов производства, а знаний, умений и навыков. И лишь накопленная персоналом полезная информация, способность преобразовывать ее в знания и его рациональное использование определяют перспективность завода, его интеллектуальное лидерство и являются основным фактором конкурентоспособности на рынке будущего. Чтобы выпускать конкурентоспособную продукцию, новокраматорские машиностроители продолжают оценивать уровень человеческих ресурсов, изучают требования к ним производства, разрабатывают систему профессионального клиринга.

Компания TNT Express, мировой лидер на рынке экспресс-доставки, обучает своих сотрудников в бизнес-школе «Warwick University» (Великобритания) по трехгодичным модульным программам, разработанным в соответствии с потребностями компании. Обучаясь по программам, персонал знакомится с менталитетом и особенностями подходов к бизнесу своих зарубежных коллег, существенно расширяет профессиональный кругозор и учится работать в международных командах. Единая программа обучения для всех топ-менеджеров гарантирует компании качество управленческих решений во всех подразделениях.





Ежегодно обучение проходят около 60 топ-менеджеров (генеральных директоров, директоров по маркетингу, по продажам, по персоналу и т. д.) из разных подразделений TNT Express.

Еще один пример функционирования корпоративного университета дает деятельность головного офиса компании «Нижфарм» (Н. Новгород). В нем один раз в месяц (с четверга по воскресенье) проводятся модульные занятия, включающие лекции и зачеты. Слушатели приезжают на очные сессии, а в промежутках между модулями выполняют домашние задания. Обучаться на такой корпоративной программе гораздо легче, чем совмещать работу и внешнее обучение.

---

### **Выводы**

В современных условиях организация должна функционировать как способная к обучению система. В обучающейся организации необходимо превратить все процессы внутри организации, а также ее методы и действия вовне в тему совместных критических размышлений. Поиск лучшего решения, способность критиковать и подвергаться критике составляют важные аспекты развития обучающейся организации.

Обучение сотрудников становится важнейшей функцией менеджмента, в том числе менеджмента знаний. Практически все ведущие компании мира создают у себя целостную систему развития персонала, его обучения и повышения квалификации. Забота об обучении, непрерывном повышении квалификации каждого — непременный атрибут любой успешно действующей компании.

Именно трансформация каждой фирмы в обучающуюся организацию позволит не только наладить процесс управления знаниями, но и превратить эти знания в капитал.

## Литература

1. *Беспалов П. В., Гапоненко А. Л., Корниенко В. И.* и др. Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации. — М.: Социальные отношения, 2003.
2. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии. — СПб.: Питер, 2001.
3. Введение в институциональную экономику / Под ред. Д. С. Львова. — М.: Экономика, 2005.
4. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 1998.
5. *Гайсельхарт Х.* Обучающееся предприятие в XXI веке. — Калуга: Духовное познание, 2004.
6. *Гапоненко А. Л.* Управление знаниями. — М.: ИПК Госслужбы, 2001.
7. *Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П.* Стратегическое управление. — М.: Омега-Л, 2004.
8. *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.
9. *Глухов В. В., Коробко С. Б., Маринина Т. В.* Экономика знаний. — СПб.: Питер, 2003.
10. *Гоулман Д.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.
11. Доклад о мировом развитии 2002 года. Создание институциональных основ рыночной экономики. — М.: Весь мир, 2002.
12. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Вильямс, 2002.
13. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента. — М.: Вильямс, 2006.
14. *Ефремов В. С.* Бизнес-системы постиндустриального общества. О труде, капитале и прибыли коммерческого предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 5.



15. *Зинов В. Г.* Управление интеллектуальной собственностью. — М.: Дело, 2003.
16. *Иноземцев В. Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. — М.: Логос, 2000.
17. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Сост. Э. Лессер, Л. Прусак. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
18. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.
19. *Карпухин О. И., Макаревич Э.Ф.* Влияние на человека: историко-социологический взгляд. — Москва—Барнаул: Пикет, 2000.
20. *Кастельс М.* Информационная эпоха. Экономика, общество, культура. — М.: ГУ ВШЭ, 2000.
21. *Кверк Б.* Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии. — М.: Вершина, 2006.
22. *Кетс де Врис М.* Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
23. *Клейнер Г. Б.* Стратегия предприятия. — М.: Дело, 2008.
24. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. — СПб.: ИВЭСЭП; Знание, 2002.
25. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы организации. — СПб.: ИВЭСЭП; Знание, 2000.
26. *Козырев А. Н., Макаров В. Л.* Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. — М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003.
27. *Корниенко В. И.* Формирование управленческих команд нового поколения. — М.: РАГС, 2000.
28. *Красовский Ю. Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
29. *Крейнер С.* Ключевые идеи менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 2002.
30. *Кричевский Р.* Психология лидерства. — М.: Статут, 2007.
31. *Кунде Й.* Корпоративная религия. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2002.



32. *Лабоцкий В. В.* Управление знаниями. — М.: Современная школа, 2006.
33. *Ленская С. А., Эскиндаров М. А., Мосин В. В.* и др. Интеллектуальный капитал — фактор экономического развития современной России. — М.: Высшая школа, 2002.
34. *Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н.* Внутрифирменное управление интеллектуальными активами. — М.: Омега-Л, 2004.
35. *Майстер Д., Маккенна П.* Первый среди равных: Как руководить группой профессионалов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
36. *Макаров В. Л., Клейнер Г. Б.* Микроэкономика знаний. — М.: Экономика, 2007.
37. *Менегети А.* Психология лидера. — М.: ННБФ «Онтопсихология», 2002.
38. *Мильнер Б. З.* Управление знаниями. Эволюция и революция в организации. — М.: ИНФРА-М, 2003.
39. *Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г.* и др. Управление знаниями в корпорациях. — М.: Дело, 2006.
40. *Морган Г.* Имиджи организаций: восемь моделей организационного развития. — М.: Вершина, 2006.
41. На пути к обществу, основанному на знаниях. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации. — М.: Весь мир, 2004.
42. Новые лидеры российского бизнеса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
43. *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.
44. *Норт Д.* Экономическая деятельность в масштабе времени // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. Т. V: Всемирное признание: Лекции нобелевских лауреатов. — М.: Мысль, 2004. — Кн. 1.
45. *Орлов А. С.* Введение в коммуникационный менеджмент. — М.: Гардарики, 2005.
46. *Орлова Т. М.* Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. — М.: РАГС, 2002.



47. *Панкрухин А. П.* Маркетинг. — М.: Омега-Л, 2005.
48. *Питерс Т.* Представьте себе. — СПб.: Стокгольмская школа экономики. 2004.
49. *Полани М.* Личностное знание. — М., 1985.
50. *Пфеффер Д., Саттон Р.* От знаний к делу: как успешные компании трансформируют знания. — М.: Вильямс, 2007.
51. *Репьев А. П.* Маркетинговое мышление, или Клиентомания. — М.: ЭКСМО, 2006.
52. *Рубинштейн М., Фирстенберг А.* Интеллектуальная организация. — М.: ИНФРА-М, 2003.
53. *Санников А.* Интеллектуальные активы: идентификация, оценка, управление (американский опыт) // Интеллектуальная собственность. — 2000. — № 5.
54. *Сенге П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.
55. *Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш.* и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2004.
56. *Смит Э. Ф.* Табу лидерства. О чем молчат капитаны бизнеса. — М.: Вершина, 2007.
57. *Стоунхаус Д.* Виртуальная корпорация — высшая форма сети делового сотрудничества // Менеджмент в России и за рубежом. — 1997. — № 1.
58. *Стюарт Т.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. — М.: Поколение, 2007.
59. *Тоффлер Э., Тоффлер Х.* Революционное богатство. — М.: АСТ, 2008.
60. *Уэбстер Ф.* Теории информационного общества. — М.: Аспект Пресс, 2004.
61. *Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы: Доклад Всемирного банка.* — М., 2003.
62. *Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: АСТ; Ермак, 2004.
63. *Хаммер М.* Бизнес в XXI веке: повестка дня. — М.: Хорошая книга, 2005.



64. *Шайн Э.* Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2007.
65. Экономика, основанная на знаниях / Под ред. А. Л. Гапоненко. — М.: РАГС, 2006.
66. *Ambrosini V.* Tacit and Ambiguous Resources as Sources of Competitive Advantage. — Hampshire, N. Y., 2003.
67. *Amin A., Cohendet P.* Architectures of knowledge. Firms, capabilities and communities. — Oxford, 2003.
68. *Bonfour A.* The Management of Intangibles. The organisation's most valuable assets. — L., N. Y., 2003.
69. *Cope M.* Know your value? Value what you know. — L., 2000.
70. *Davenport T. H., Prusak L.* Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. — Harvard: Harvard Business School Press, 1998.
71. *Edvinsson L., Malone M. S.* Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. — N. Y., 1997.
72. *Klein D.*, ed. The strategic management of intellectual capital. — Woburn, 1998.
73. Knowledge Horizons. The present and the promise of knowledge management. — Boston, 2000.
74. *Lesser E. L.* Knowledge and Social Capital, Butterworth-Heinemann. — Boston, 2000.
75. *Machlup F.* The Production and Distribution of Knowledge in the United States. — Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.
76. Mastering Information Management. Financial Times Complete MBA Companion in Information Management / Edited by A. Marchand, T. H. Davenport and T. Dickson. — L., 2000.
77. *Patriotta G.* Organizational Knowledge in the Making. How firms create, use, and institutionalize knowledge. — Oxford, 2003.
78. *Quinn J. B.* Intellect Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. — L., 1992.
79. *Skyrme D.* Capitalizing on Knowledge. From e-business to k-business. — Oxford, 2001.



80. Social Capital: A Multinational Perspective. The World Bank. — Washington, DC, 1999.
81. Sveiby K. E. The New Organisational Wealth — Managing and measuring Knowledge-Based Assets. — San-Francisco, 1997.
82. Toffler A. Power Shift. Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21<sup>st</sup> Century. — N. Y., 1990.
83. Thompson K. Emotional Capital. — Oxford, 2000.
84. Understanding and Measuring Social Capital. A multidisciplinary Tool for Practitioners. The World Bank. — Washington, DC, 2002.
85. [www.knowledgemanagement.report.ru](http://www.knowledgemanagement.report.ru) (портал сообщества экспертов по управлению знаниями).
86. [www.big.spb.ru](http://www.big.spb.ru) (сайт консультационно-внедренческой фирмы «БИГ-Санкт-Петербург»).
87. [www.advertologi.ru](http://www.advertologi.ru) (журнал «Лаборатория рекламы, маркетинга и PR»).
88. [www.pr-news.spb.ru](http://www.pr-news.spb.ru) (ежемесячная информационно-аналитическая газета «PR News», Санкт-Петербург).
89. [www.triz-ri.ru](http://www.triz-ri.ru) (сайт по открытым методикам рекламы и PR).
90. [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (журнал «Секрет фирмы»).
91. [www.sob.ru](http://www.sob.ru) (технологический журнал для гуманитариев «Сообщение»).
92. [www.sovetnik.ru](http://www.sovetnik.ru) (журнал «Советник»).
93. [www.sostav.ru](http://www.sostav.ru) (новостной портал).
94. [www.glasnet.ru/-nast](http://www.glasnet.ru/-nast) (Независимое агентство социальных технологий).
95. [www.mikh-partn.ru](http://www.mikh-partn.ru) (коммуникационное агентство «Михайлов и партнеры»).
96. [www.nikkolom.ru](http://www.nikkolom.ru) (агентство социальных технологий «Никколо М»).
97. [http://new.unctad.org/default\\_\\_\\_575.aspx](http://new.unctad.org/default___575.aspx) (сайт UNCTAD об информационном обществе).
98. <http://www.proinno-europe.eu/> (сайт об инновационной политике в Европе).

## Литература

99. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/0,,menuPK:461238~pagePK:64156143~piPK:64154155~theSitePK:461198,00.html> (программа Всемирного банка K4D).
100. <http://topics.developmentgateway.org/knowledge> (сайт Всемирного банка, посвященный экономике, основанной на знаниях).
101. <http://www.unic.net/> (сайт компании «UNIC», одним из основателей которой является Л. Эдвинссон).
102. <http://www.sveiby.com/> (сайт К. Свейби — одного из родоначальников управления знаниями).





**Гапоненко Александр Лукич** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Российской академии государственной службы при Президенте РФ, заслуженный деятель науки РФ. Видный российский ученый, известный фундаментальными разработками в области теории управления и стратегического менеджмента.

В последние годы внес заметный вклад в изучение проблем интеллектуального капитала и управления знаниями, являясь одним из авторов международного доклада о

развитии человеческого потенциала в Российской Федерации «На пути к обществу, основанному на знаниях» (2004). Широкую известность получили труды А. Л. Гапоненко, подготовленные вместе с Т. М. Орловой: «Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации» (2003), «Экономика, основанная на знаниях» (2006).



**Орлова Тамара Михайловна** — доктор экономических наук, профессор Российской академии государственной службы при Президенте РФ. Исследует проблемы развития территорий, в том числе продвижения городов и регионов, формирования интеллектуального капитала организаций, использования коммуникативного ресурса в управлении.

Автор учебного пособия «Маркетинговые коммуникации в России: основы и практика» (1999), монографии «Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами» (2002); соавтор

учебников «Общий и специальный менеджмент» (2000), «Теория управления» (2003, 2008), ряда учебных пособий, а также Большого толкового словаря по маркетингу (2008).

Нам может только казаться, что управление знаниями — это концепция, доступная лишь наиболее продвинутому коммерческому структурам. На самом деле управление знаниями — вокруг нас.

Если вдуматься, то основное, чем я и мои коллеги занимаемся в администрации муниципального образования, — это управление знаниями. Поэтому я рекомендую всем работникам муниципальных администраций ознакомиться с этой книгой. На ее страницах раскрываются многие практические рецепты, актуальные для муниципального управления. Это относится и к формированию имиджа муниципального образования, и к тому, как обеспечить обмен знаниями между работниками муниципальных учреждений и органов власти.

*В. Г. Старовойтов,  
глава муниципального образования  
«Киржачский район» Владимирской области,  
доктор экономических наук*

На каждой странице учебника А. Л. Гапоненко и Т. М. Орловой можно встретить идеи, заставляющие пересмотреть традиционные представления об экономике и бизнесе и по-новому взглянуть на многие виды собственной активности. Так, отдельная глава учебника посвящена роли интеллектуального капитала в современной экономике. С моей точки зрения, это очень правильно, так как в современном мире именно интеллектуальный капитал выступает главным фактором увеличения капитализации компаний.

Подчас внутрифирменные коммуникации сдерживают и инновационную активность сотрудников, и всю деятельность организации в целом. В учебнике подробно разбирается, какими методами можно преодолеть это противоречие. К слову, учебник особенно хорош тем, что он делает акцент не столько на технологиях обработки документов, сколько на технологиях взаимодействия людей.

Прочел книгу с огромным удовольствием и пользой для себя. Рекомендую ее всем, кто занимается бизнесом, особенно его инновационными видами.

*С. В. Тишкин,  
президент Финансово-промышленной группы  
«Технологии энергосбережения»,  
кандидат экономических наук*

Учебное издание

**Гапоненко Александр Лукич  
Орлова Тамара Михайловна**

**УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ.  
КАК ПРЕВРАТИТЬ ЗНАНИЯ В КАПИТАЛ**

Директор редакции И. Е. Федосова  
Ответственный редактор *М. В. Трушкова*  
Литературный редактор *Е. Л. Каталина*  
Художественный редактор *Н. М. Биржаков*  
Технический редактор *Л. А. Зотова*  
Верстка *Е. В. Матусовская*  
Корректоры *Л. В. Аввакумова, Л. Н. Макарова*

ООО «Издательство «Эксмо»  
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел. 411-68-86, 956-39-21.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

**Оптовая торговля книгами «Эксмо»:**  
ООО «ТД «Эксмо», 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,  
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.  
E-mail: [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

**По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми  
покупателями обращаться в ООО «Дип Покет»**  
E-mail: [foreignseller@eksmo-sale.ru](mailto:foreignseller@eksmo-sale.ru)

**International Sales:** *International wholesale customers should contact «Deep Pocket» Pvt. Ltd.  
for their orders. [foreignseller@eksmo-sale.ru](mailto:foreignseller@eksmo-sale.ru)*

**По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном оформ-  
лении, обращаться по тел. 411-68-59 доб. 2115, 2117, 2118. E-mail: [vrzakaz@eksmo.ru](mailto:vrzakaz@eksmo.ru)**

**Оптовая торговля бумажно-беловыми  
и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:**  
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,  
Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).  
e-mail: [kanc@eksmo-sale.ru](mailto:kanc@eksmo-sale.ru), сайт: [www.kanc-eksmo.ru](http://www.kanc-eksmo.ru)

**Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:**  
■ Санкт-Петербург: ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е. Тел. (812) 365-46-03/04.  
■ Нижний Новгород: ООО ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3. Тел. (8312) 72-36-70.  
■ Казани: ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (843) 570-40-45/46.  
■ Ростов-на-Дону: ООО «РДЦ-Ростов», пр. Станки, 243А. Тел. (863) 220-19-34.  
■ Самара: ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.  
■ Екатеринбург: ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а. Тел. (343) 378-49-45.  
■ Киев: ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел./факс: (044) 501-91-19.  
■ Во Львове: ТП ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Бузкова, д. 2. Тел./факс (032) 245-00-19.  
■ Симферополь: ООО «Эксмо-Крым», ул. Киевская, д. 153. Тел./факс (0652) 22-90-03, 54-32-99.  
■ Казахстане: ТОО «РДЦ-Алматы», ул. Домбровского, д. 3а. Тел./факс (7272) 251-59-90/91.  
[qm.eksmo\\_almaty@arna.kz](mailto:qm.eksmo_almaty@arna.kz)

**Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и канцтоварами «Канц-Эксмо»:**  
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (495) 780-58-34.

**Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо»:**  
■ **Москва в сети магазинов «Новый книжный»:**  
Центральный магазин — Москва, Суваревская пл., 12. Тел. 937-85-81.  
Волгоградский пр-т, д. 78, тел. 177-22-11; ул. Братиславская, д. 12, тел. 346-99-95.  
Информация о магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.

■ **Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:**  
«Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

Подписано в печать 26.06.2008.  
Формат 70×100 1/16. Печать офсетная. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 32,5.  
Тираж 2500 экз. Заказ 4265

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

ИЗДАТЕЛЬСТВО



ПРЕДЛАГАЕТ

Серия «**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА**»



Ш. Камерон  
**РУКОВОДСТВО ПО  
MBA**

**Навыки для получения  
степени магистра  
делового администрирования**

Сегодня MBA – высшая ступень бизнес-образования в области управления, маркетинга и финансов. Данная книга написана практикующим преподавателем, имеющим огромный опыт подготовки студентов по курсу MBA. Это руководство последовательно знакомит читателей с процессом обучения, причем делается это на примере одной из лучших

современных бизнес-школ MBA Западной Европы. Автор в доступной каждому форме рассказывает о том, как правильно выбрать программу обучения, какие навыки надо приобрести или «освежить» в памяти для успешной учебы, какие приемы использовать, чтобы в минимальные сроки усвоить сложную программу курсов, как с наибольшей выгодой для себя применить полученные знания.

Книга предназначена для тех, кто планирует стать слушателем MBA или уже проходит обучение по этой программе, а также для студентов высших и средних учебных заведений, преподавателей вузов и бизнес-школ, менеджеров всех уровней.

**Также в серии**



Заказ книг по телефону: (495) 975-00-05  
ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЭКСМО»:  
(495) 411-68-99

Филиалы издательства «Эксмо»:  
Санкт-Петербург: 365-46-04  
Самара: 269-66-70, Казань: 70-40-45  
Екатеринбург: 378-49-45, 378-49-46

Ростов-на-Дону: 220-19-34, Н.Новгород: 72-36-70

[www.education.eksmo.ru](http://www.education.eksmo.ru)