

инструменты для роста

инструменты управления развитием предприятия

Нельзя согласиться с тем, что только необходимость совершенствования имеющихся средств для реализации внешне заданной цели определяет становление новых задач развития предприятия. Преодолению такого устоявшегося мнения может помочь концепция кругооборота. Она предполагает изменение приоритетов в процессе взаимопревращений всех элементов стратегической деятельности. В соответствующих случаях эта концепция отражает совмещение рационально-целевой и спонтанно-ресурсной стратегий развития предприятия.

Окончание.

Начало в № 10/2003

Областью широкого применения процессов развития является та часть рынка, которая находится на стыке принципов традиционной и новой экономик, а также на границе между устойчивыми и хаотичными рыночными процессами. Проблема состоит в том, что деятельность предприятия приобретает экспериментальный характер, когда одновременно апробируются различные стратегии бизнеса. Такая деятельность может приобретать форму *организованного хаоса*, т.е. сознательного нарушения равновесия для выработки более высокого уровня адаптации.

Экспериментирование включает в себя практическую конкуренцию и реализацию нескольких одновременно осуществляемых вспомогательных видов бизнеса. В этих условиях организации легче понять, какой вариант может стать наиболее успешным и на какой эксперимент, являющийся для компании наиболее важным, целесообразно перебросить ресурсы. В то же время необходимо быстро закрыть проекты,

Бережнов Г.В.

начальник
астраханского
морского рыбного
порта, канд. экон. наук,
докторант АНХ при
Правительстве РФ

оказавшиеся ошибочными. Это не отдельные события, а динамичный процесс, для которого используется следующий порядок процедур постоянно повторяющегося экспериментирования:

- 1) диагностика конкурентного ландшафта;
- 2) разработка черного варианта рыночных и операционных сценариев на ближайшее будущее;
- 3) создание нового видения стратегии;
- 4) запуск и быстрое уточнение экспериментов во взаимодействии с заказчиками;
- 5) быстрое наращивание масштабов наиболее успешных вариантов.¹

Управление развитием через хаос является научно-практической деятельностью в области социального (управленческого) экспериментирования. Оно предполагает определение (выбор) концептуальной модели развития, подготовку альтернативных стратегий, их проверку и отбор (на основе управленческого экспериментирования), т.е. *управление знанием и управление стратегическим развитием*, основанными на методологии научного исследования. Таким образом, хаос представляет собой экспериментальную среду для получения нужной стратегии адаптации и устойчивости. В общем виде речь идет о теории создания *организационного знания и креативного (созидающего, творческого) развития*.

В условиях постиндустриальной экономики управленческая деятельность переходит от адаптивного к креативному развитию, от приспособления к внешней среде к ее формированию. В свете этого управленческая деятельность приобретает теоретико-практический характер и направляется, в том числе, на *управление знаниями*. Поэтому любые инструменты управления, предполагающие получение или преобразование знаний, являются инструментами управления развитием, поскольку означают не приспособление к настоящему или прогнозируемому будущему, а переход управления в творческую фазу, являющуюся конструированием будущего.

Управление рассматривается с точки зрения

хаос представляет собой экспериментальную среду для получения нужной стратегии адаптации и устойчивости

менеджмента знаний и их производства, обучения и практической подготовки. При этом задачей является не только приобретение знания и перевод его в организационную форму, но, главным образом, создание и использование системы перемещения знаний из организационной формы, где они, как правило, являются теоретическими, в область товаров и услуг, в которую они «встроены» и предлагаются потребителю.

Проблема управления информацией трансформировалась в проблему управления знаниями, т.е. создания механизмов приобретения, накопления и применения знаний. М. Витцель, исходя из принципов разделения понятий факта и знания, зависимости знания от сознания и осведомленности, неразделимости знания и субъекта, определяет *знание как накопленные предпосылки (потенциал) для действия*², что близко к пониманию знания П. Друкером как причины или способности к другой, более эффективной деятельности.

М. Желены также с позиций концептуального прагматизма определяет знание более радикально, как *целенаправленное координированное действие*, и считает, что единственным способом доказательства знания является достижение цели. В отличие от знания информации, которое можно продемонстрировать высказыванием или показом, собственно знание можно продемонстрировать только действием.³ Он приводит систематику основных форм знания в зависимости от степени достижения цели: *сведения* – ничего не знать; *информация* – знать как; *знание* – знать что; *мудрость* – знать почему.

Процесс управления знаниями реализует функцию капитализации знаний и опыта путем решения текущих проблем и разработки стратегических планов, обеспечивая устойчивость и гибкость производственного процесса. Речь, таким образом, идет о создании системы управления знаниями предприятия (Knowledge Management) или КМ, т.е. о внедрении особых аналитических систем непрерывного поиска и исследования информации.⁴

**проблема
управления
информацией
трансформирова-
лась в проблему
управления
знаниями**

И, наконец, к процессам развития, несомненно, относится деятельность, связанная с сетями как новыми организационными формами бизнеса. Сети представляют собой организационный порядок, основанный не на иерархии, планировании, заказе, централизованно расписанных и координируемых задачах, командах и приказах, а на правилах поведения и взаимодействия, мотивации, примере, опыте и знаниях. Эти принципы лежат в основе теории автопоэзиса (самовоспроизводства) – организационной теории сетей.

Речь идет о процессе организационного самовоспроизводства на основе спонтанной самоорганизации корпоративных сетей и сетевых корпораций. Автопоэзис – воспроизводство себя, в отличие от гетеропоэзиса – производство другого. Сетевые организации являются самоорганизующимися, самовозобновляющимися и самовоспроизводящимися.⁵ Специфика здесь состоит в том, что наиболее подвижной, постоянно изменяющейся частью сети выступает *структура*, которая в иерархических системах, напротив, является наименее подвижной, устойчивой характеристикой.

Сетевая или виртуальная организация имеет двойственную природу (капитал), физическую и интеллектуальную. Ее специфичность определяется информационной составляющей или нематериальными активами (знаниями и информационными технологиями), что позволяет переносить деятельность в виртуальное (электронное, информационное) пространство. Виртуальные организации имеют сравнительно низкие уровни физической структуры, действуют в неограниченном пространстве, имеют переменные, гибридные формы организации, инклюзивны (внутренне самодостаточно по схеме объединения «поставщик– потребитель»), мобильны, восприимчивы, изменчивы. Словом, такие организации предельно адаптивны.

Содержание процесса развития состоит в достижении нужной стратегии адаптации и устойчивости на основе преодоления ресурсной зависимости от внешнего окружения за счет

**единственным
способом
доказательства
знания является
достижение цели**

его активного преобразования и управления последовательным распадом и созданием организационного порядка, основанного не на планировании, иерархии, командах и приказах, а на признанных правилах поведения и взаимодействия, опыте и знаниях. Результатом реализации такой стратегии является создание организационного знания и достижение креативного (созидающего) развития не только самоорганизующейся, но и самовозобновляющейся и самовоспроизводящейся организации.

Еще один вариант самоуправляемого предприятия (в рамках теории управления знаниями) представлен так называемым *управлением переменами* или плановым организационным изменением.⁶ Эта модель преследует цель достижения органичной способности предприятия к непрерывному и ускоряющемуся развитию и адаптации, которые основаны на новых личностных качествах работников, на современных технологиях и системе участия, предполагающей, что изменения в организации неразрывно связаны с изменением отношений, поведения и ценностной ориентации ее членов.

Таким образом, процесс развития предприятия включает в себя:

- инструменты и процедуры аналитической деятельности (стратегического планирования);
- деятельность по управлению знаниями;
- экспериментальную и виртуальную деятельность.

Эти инструменты различны и являются инструментами развития в том отношении, что управляют процессом *перевода информации в форму организационного знания* как способности к качественно другой, более эффективной деятельности предприятия.

При этом имеется в виду переход *от оперирования информацией* к качественно новому уровню управления знаниями, включающему в себя:

- *понимание* (знание принципов) и *формирование нового знания* вероятностного характера;
- *теоретизирование* (оценку понимания) или прогностический уровень;

**знание можно
продемонстри-
ровать только
действием**

– переход на стадию *выработки рабочих теорий* (гипотез) истолкования процессов, что предполагает постановку новых проблем или выработку новых решений.

Таков, на наш взгляд, критерий отделения (относительного, конечно) инструментов управления предприятием от инструментов управления его развитием.

¹ Джеффри Самплер. *Стратегия цифровой эпохи*. В кн. Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002. С. 208-230.

² М. Витцель. *Знание, определение понятия*. В кн. *Информационные технологии в бизнесе*. – СПб.: Питер, 2002. С. 198-209.

³ М. Желены. *Знание против информации*. В кн. *Информационные технологии в бизнесе*. – СПб.: Питер, 2002. С. 211-218.

⁴ В. Мартынов и др. *Управление со скоростью света* // *Мир электронной коммерции*, 2001. № 2.

⁵ М. Желены. *Автопоэзис (Самовоспроизводство)*. В кн. *Информационные технологии в бизнесе*. – СПб.: Питер, 2002.

⁶ П.С.Гуптара. *Управление переменами*. В кн. *Информационные технологии в бизнесе*. – СПб.: Питер, 2002. С. 476-484.

Berezhnov G.V.

The candidate of economic sciences

The chief of Astrakhan Sea fish port

Doctrinaire Academy of National Economy at the Government of the Russian Federation

Facilities for development

Facilities for management of enterprise development

The end. The beginning is in № 10/2003

It is impossible to agree that the new purposes of enterprise development are only the development of facilities for realization the external enterprises aims. According to it there is a theory of circulation. It tells us about changing the preferences of enterprises management from time to time. In several instances it means using both methods: method of planned and unplanned way of enterprises management.

**процесс управления
знаниями реализует
функцию
капитализации
знаний**

рп