

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

---

---

М.А. ДЕРЯБИНА

кандидат экономических наук, главный научный сотрудник  
Института экономики РАН

### СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В НАУЧНОМ НАСЛЕДИИ Б.З. МИЛЬНЕРА

В статье рассматриваются основные концептуальные научные проблемы, исследованию которых Б.З. Мильнер посвятил всю свою плодотворную научную деятельность: теория организации, теория государственного управления, управление знаниями, управление инновационным развитием. Указывается на большое значение теоретических разработок Б.З. Мильнера для понимания современных проблем социально-экономического развития и управления организационными изменениями.

**Ключевые слова:** теория организации, управление знаниями, экономика знаний, инновационное развитие, менеджмент, структура управления, управление горизонтальными связями, лидерство, управление талантами.

**JEL:** H110, L140, L510, M110, O320.

Вот уже два года с нами нет Бориса Захаровича Мильнера. И это достаточная дистанция, чтобы по достоинству оценить и понять вклад этого большого, мудрого человека в общий поток развития научной мысли, в особенности в теорию организации и управления. 30 октября 2014 г. в Институте экономики РАН прошел круглый стол, посвященный научному наследию Б.З. Мильнера. А наследие это не только велико, но и позволяет, хотя бы отчасти, понять реальный масштаб и роль самой личности Бориса Захаровича. Сейчас даже сложно сказать, в какой области своего огромного человеческого труда Б.З. Мильнер сделал больше – как неустанный искатель и систематизатор научного знания, как просветитель или как Учитель с большой буквы. Мы узнали его во всех этих ипостасях и гордимся сотрудничеством и дружбой с ним.

В работе круглого стола приняли участие друзья и коллеги Б.З. Мильнера – ученые, представители от профессиональных СМИ, бизнесмены и просто люди, знавшие и любившие его.

В своем выступлении известный российский социолог и философ, член-корреспондент РАН Н.И. Лапин сравнил Б.З. Мильнера с Честе-

ром Барнардом – всемирно известным гуру в области управления и менеджмента. Сравнение далеко не случайное. Все большие ученые в любой теоретической области становились признанными основоположниками, будучи прежде всего систематизаторами знания (вспомним Ламарка, Дарвина и Менделя). Ч. Барнард именно тем и известен, что еще за несколько десятилетий до всеобщего признания концепций управления и соответствующих систем ценностей, корпоративной культуры, роли организации как социальной структуры провел научную систематизацию в этой области знаний. Составив первое в истории науки многостороннее и взвешенное описание процесса управления, Барнард охарактеризовал организацию как союз личностей, структуру которого составляют интересы, мотивации и цели. Процесс управления при этом – это не исключительно отношения власти и иерархических команд, а связующее звено между людьми и их интересами. В основе управления, таким образом, лежат коммуникации и информация. Управление тем эффективнее, чем короче и прямее организованы коммуникации, каналы которых известны и доступны всем. Барнард как раз и знаменит тем, что положил начало одной из важнейших классификаций организаций – разделение на формальные и неформальные с соответствующими типовыми связями и способами коммуникаций. Основополагающий труд Барнарда «Функции руководителя. Власть, стимулы, ценности в организации» именно потому и актуален вот уже более 70 лет, что содержит систематизацию организаций, их ценностей и методов управления системой коммуникаций [1].

Обращаясь к трудам Б.З. Мильнера, мы сразу узнаем почерк великого систематизатора. Из его большого научного наследия выделяется серия работ по теории управления и организации. Это прежде всего великолепный учебник «Теория организации», который выдержал восемь (!) изданий и, несомненно, еще не раз будет переиздаваться [2]. Да и учебником этот фундаментальный труд можно назвать лишь условно – это большая теоретическая работа о месте управления и организации в системе наук. Если взглянуть только на оглавление, то становится ясно, что «Теорию организации» можно по праву назвать энциклопедией управленческих знаний, к которой обращаются самые разные читатели из научной, преподавательской, студенческой среды. Но все же главное в этой книге – именно систематизация, та самая систематизация, которая и приводит закономерно к известным открытиям в науке. Если положить рядом несколько изданий этого мощного труда, то сразу видно, как обновляется эта систематизация: не просто появляется новый материал, имена, источники, но обновляется сама конструкция. Более того, это концептуальная систематизация.

Борис Захарович создал свою концепцию в области организации и управления, которую он постоянно совершенствовал и развивал.

И если вернуться к сравнению с Барнардом, то главный источник фурора, который в свое время произвели обе книги, того, почему они остаются бестселлерами в течение десятилетий, – это разрабатываемая в трудах авторов концепция источников власти. Причем оба систематизатора исходили из того, что источник нестабильности и плохой коммуникации власти и граждан следует искать именно на уровне предприятий, фирм, корпораций и организаций. Там, на этом уровне, рождается повсеместное неповиновение власти, законам, даже Конституции. Барнард указывал, что это происходит не только в США, но и во всех других странах, в том числе и при авторитарных режимах. И далее задается вопросом. А как же быть, чтобы законы и решения лиц, которые их принимают, все-таки выполнялись? И единственным ответом профессионалов по организации и управлению, умудренных жизненным опытом и опытом работы с компаниями, является следующее ключевое утверждение: законы и решения выполнимы и выполняются лишь в той мере, в какой с ними согласны те, кому они предназначены для исполнения.

В России проблема неисполнения и законов, и отдельных решений, даже при всей их строгости и, казалось бы, обоснованности, всегда была актуальна. Из теории организации и управления следует, что те, кто принимает решения, должны сначала проанализировать, какая часть населения или подчиненных согласится, какая часть будет не согласна и не станет выполнять решения (или законы), а какая часть останется безразличной и будет выполнять их не потому, что согласна, а именно потому, что безразлична. Заметим, что многие законы и постановления выполняются или не выполняются именно потому, что опираются на позицию этой «безразличной» части населения. Теоретическая управленческая концепция, в соответствии с которой законотворчество должно считаться с настроениями населения в стране и подчиненных в организации, оказалась мощным фундаментальным демократическим посылом. Его постоянно и очень активно придерживался Б.З. Мильнер и в своей научной работе, и в своей практике управления, в академических институтах и в преподавании [3, 4, 5]. Это и придавало такую глубину его анализу практики управления экономикой, промышленностью, наукой.

Все участники круглого стола отмечали, что Борис Захарович всегда работал «на опережение». Его способность чутко улавливать новые проблемы – и теоретические тренды, и потребности практики – просто удивляет. Эта бесценная способность в значительной мере своевременно дополнила исследования Института экономики новыми важными компонентами – проблематикой управления. Исследования Б.З. Мильнера позволили сосредоточить внимание не только на проблемах управления предприятиями, которыми ученые института тра-

диционно занимались. Они повернули научные интересы к государственному управлению, настойчиво выходящему на передний план социально-экономического развития страны (А.Е. Городецкий, д.э.н., зам. директора ИЭ РАН, Д.Е. Сорокин, член-корреспондент РАН, проректор по науке Финансовой академии при Правительстве РФ). Опираясь на огромный опыт исследования управления в зарубежной экономике, в т.ч. в крупных корпорациях, в плановой социалистической экономике, Б.З. Мильнер сформировал свое собственное научное направление в управлении. Наверное, он был одним из немногих ученых, которые смогли увидеть и оценить контуры управления экономическими экспериментами, предшествовавшими рыночным реформам, и весь непростой алгоритм перехода к рыночной экономике [6, 7, 8, 9]. В 1990-е годы, когда Институт формировал первые наброски рыночных концепций, Борис Захарович настойчиво обращал внимание на недопустимость развала реального сектора экономики, на необходимость продолжения исследований по узловым отраслям, хотя тогда, как мы помним, это было совсем «не модно»<sup>1</sup>. Мудрость и прозорливость Б.З. Мильнера, эта его настойчивость помогли не только в процессе научной разработки управленческой проблематики, но и принесли вполне практическую пользу в то непростое время. Сейчас приходится только удивляться, какую же силу убеждения и воздействия на умы нужно было иметь, чтобы не только проработать проблемы, собрать материал, обобщить его и подготовить обширный доклад для неправительственного (но весьма влиятельного) Союза машиностроителей, а потом и опубликовать материал в Независимой газете. Это сейчас кажется, что ничего особенного в этом нет, а тогда это был настоящий творческий подвиг, получивший большой резонанс и в научных кругах, и в прессе.

Эрудиция, стремление к глубокому анализу, широкое знание не только своего конкретного когнитивного поля, но и смежных экономических и управленческих концепций, способность тонко различать понятия (давать «правильные имена», как говорил Конфуций) – все это характеризует Б.З. Мильнера не просто как ученого, а ученого-фундаменталиста (член-корреспондент РАН, зам. директора ЦЭМИ Г.Б. Клейнер). А фундаментальность как раз и заключается в способности пройти всю цепочку от понятий до конкретных рекомендаций. Борис Захарович знал путь от конкретной структуры управления до

---

<sup>1</sup> Институт выражает большую благодарность семье Бориса Захаровича, которая бережно сохранила для нас его архивы, наработки 1990-х годов, где намечены основы таких стратегических управленческих проектов, как промышленная политика, импортозамещение, возрождение оборонно-промышленного комплекса. Опираясь на эти наработки, можно уже серьезно обосновывать современные требования и к законодательству, и к управленческой базе, которых сегодня так не хватает.

фундаментальных понятий и обратно, причем неважно, в какую сторону. Эта потрясающая способность большого ученого очень актуальна сейчас. Мы видим, как иногда, совершенно случайно, принимаются правильные решения, а иногда – некие терпимые решения. Но при этом нет, к огромному сожалению, той вертикали, которая связывала бы фундамент и крышу, концепты и основные понятия, в отличие от теоретических догм. Эту цепочку, эту пирамиду сейчас некому построить. Пирамиды экономических знаний от теории до практики сейчас не существует – она разрушилась на наших глазах. Мы не случайно об этом говорим. Сейчас, на очередном переломе в жизни страны, постоянно возникает потребность в людях, которые символизировали бы определенные области знаний. А мы не видим таких людей. Произошло явление, которое можно назвать «дегуруизацией». Но «не живет село без праведника». В каждой сфере должен быть свой гуру, т.е. человек, формирующий мнение, с которым можно соглашаться, можно спорить, отвергать его, но оно должно быть. Сейчас в большинстве областей его нет, в том числе и в управлении. И нет таких личностей в сфере экономической теории. Борис Захарович – несомненно, последний гуру в области управления и, наверное, вообще один из последних в области экономики. Он был мудрым человеком, он понимал свою миссию, осознавал ее, старался ей соответствовать. Мы многих потеряли за несколько последних месяцев – Эмиля Борисовича Ершова, Виктора Даниловича Белкина. Несколько лет назад ушел из жизни академик Леонид Иванович Абалкин. И вот сегодня мы вынуждены признать – опустело свято место, которое занимал Борис Захарович Мильнер в теории и методологии управления.

Мы сейчас обязаны сосредоточить усилия на продолжении той цепочки, которую выстроил Борис Захарович. И, следуя его методу, нужно работать по всей пирамиде, начиная от теоретической концепции экономики и управления. Это относится и к теоретической концепции мейнстрима, и к институциональной экономике, и к эволюционной, и к системной экономике. Именно сейчас нам так необходимы новые наработки в пирамиде знаний от фундамента до конкретных рекомендаций, подобные тем, какие делал Борис Захарович, разрабатывая проблемы структуры российских министерств еще в конце 1980-х годов. И ведь с тех пор так и не было проведено научного анализа этой важнейшей для российской экономики сферы управления – кто-то боится, кто-то не может, кто-то не хочет.

Принципа обязательной верификации, проверки на практике теоретических наработок Борис Захарович Мильнер придерживался в течение всей своей творческой жизни. С его именем связаны крупные проекты по совершенствованию организации и управления советской, затем российской экономики. Когда Борис Захарович

пришел на работу в Институт экономики, академик Л.И. Абалкин сразу оценил творческий потенциал Б.З. Мильнера. Это было время исканий в области управления, когда практика остро нуждалась в научных рекомендациях.

Наряду с должностью первого заместителя директора Борис Захарович возглавил специально созданный отдел управления народным хозяйством. И время показало правильность этого решения. Вот как рассказывает об этой эпохе д.э.н., главный научный сотрудник (а тогда ученый секретарь Института) А.И. Архипов. После того как Борис Захарович приступил к работе в институте, сотрудники заметили, что в его кабинете стали появляться незнакомые люди без малейшего налета академизма. Они громко о чем-то говорили, спорили, в разговорах мелькало имя председателя Совмина Н.И. Рыжкова. Как потом выяснилось, это были министр газовой промышленности СССР В.С. Черномырдин и его первый заместитель Р.И. Вяхирев. А обсуждалась тогда эпохальная идея – преобразование Министерства газовой промышленности в государственный концерн. Будущие топ-менеджеры припасли и будущего руководителя финансово-экономического блока концерна – им стала единственная на тот момент женщина в их команде, Евгения Селихова. Преобразование министерства в концерн не было просто организационной перетряской и заменой одной бюрократической команды на другую. Шел поиск такого организационного механизма управления отраслью, который в сочетании с отлаженной системой вертикальных связей способствовал бы максимальному использованию материальных и интеллектуальных ресурсов. Создание концерна, по замыслу, должно было изменить само мышление работников создаваемой компании, а для этого нужно было увязать их практический управленческий опыт с пониманием преимуществ новых структур управления. Б.З. Мильнер работал и с сотрудниками своего отдела, объяснял им суть возникающих новых вопросов, т.е. упорно выстраивал свою пирамиду от фундамента до конкретных рекомендаций.

Это был тот счастливый случай, когда совместная работа практиков и ученых увенчалась реальным успехом. Совет Министров СССР принял решение о преобразовании Министерства газовой промышленности в Государственный газодобывающий концерн Газпром (1989 г.), ставший затем РАО Газпром (1993 г.), а потом ОАО Газпром (1998 г.). И это был также тот случай, когда практикой был востребован научный опыт, необходимый для последующей дополнительной отработки постоянно возникающих новых производственных и управленческих задач. Б.З. Мильнер в полной мере использовал при этом свою теорию организации. Социально-экономический объект выстраивался в соответствии с его научными рекомендациями как единая организация,

цементируемая не только вертикальными, но и горизонтальными связями и горизонтальной координацией. Поэтому структура концерна была нацелена не на простое создание дополнительных подразделений, а на формирование всей организации как единого целого, базирующегося на стратегических задачах развития. Огромный труд целого коллектива, руководимого Б.З. Мильнером, закономерно увенчался успехом – Газпром входит сегодня в число лидеров газовых компаний мира. Успех научного проекта «Газпром», был бы, наверное, не таким убедительным, если бы не опирался на хороший научно-практический опыт предыдущих преобразований в сфере крупных промышленных организаций. Здесь следует упомянуть опыт формирования КамАЗа как крупного промышленного комплекса, в работе с которым принимал участие Б.З. Мильнер [10]. И позднее этот бесценный управленческий опыт весьма пригодился в организации АВТОВАЗа [11].

Наука об управлении и организации всегда была прочно связана с менеджментом. Об этом много говорилось на круглом столе. Речь шла и о создании при активном участии Б.З. Мильнера Международной академии менеджмента, и об учреждении в 2003 г. весьма сейчас авторитетного «Российского журнала менеджмента». Как сказал Г.Б. Клейнер, Борис Захарович был душой этого журнала. А поскольку менеджмент действительно очень тесно связан с рядом других, смежных дисциплин, то редакции журнала постоянно приходилось при поступлении статей решать вопрос, является ли представленный материал собственно менеджментом. Ответ на этот вопрос знал только Борис Захарович. Только он знал «правильные имена», и поэтому его мнение всегда было решающим. А самое главное – работая с менеджментом как наукой, он исподволь, иногда непроизвольно втягивал в эту увлекательную деятельность будущих реальных менеджеров. В нашем круглом столе принял участие Г.Б. Кочетков – бывший коллега Бориса Захаровича по Институту США и Канады. Они занимались в то время научным поиском оптимальных форм организации и управления производством, основываясь на опыте развитых стран и исследуя возможности использования этого опыта у нас. И вот сейчас мы видим, что работа эта была далеко не напрасной. Коллега Б.З. Мильнера как раз и стал крупным менеджером, работает вице-президентом российского отделения известной международной компании SUBWAY. И целая череда молодых успешных российских менеджеров прошла уникальную школу Бориса Захаровича, написав и защитив кандидатские диссертации на кафедре Государственного университета управления.

Нужно обязательно сказать еще об одном мощном направлении управленческой деятельности, в котором оставил большой и яркий след Борис Захарович. Это МНИИПУ – известный нам всем Международный научно-исследовательский институт проблем управления,

созданный в конце 1970-х годов. Б.З. Мильнер принадлежал к числу энтузиастов – основателей. Новый институт занимался всесторонним изучением зарубежного опыта управления. К сожалению, этот опыт долгое время не был особо известен нам, можно даже сказать, был чужд нам. А ведь это был бесценный опыт, который обязательно следовало адаптировать к нашим условиям. Главной миссией МНИИПУ была разработка научных методов переноса современного опыта управления в условия другой социальной системы. Благодаря энергичности, инициативности, опережающей творческой мысли, деятельному участию во всех этих новых начинаниях таких людей, как Б.З. Мильнер (вспомним еще и творческий вклад С.Е. Каменицера, В.Г. Стародубровского, М.В. Мельник и ряда других ученых), МНИИПУ стал мозговым центром большой и сложной международной системы, которая двигала вперед управление экономикой нашей страны. Мыслями о том, какое большое научное наследие оставил Борис Захарович также и в этой области управления, поделился д.э.н., проф., зав. кафедрой Финансовой академии при Правительстве РФ С.Н. Сильвестров. К сожалению, за последние годы многое из наработанного учеными в тот период было утрачено. И сегодня на нас лежит большая ответственность, даже миссия, состоящая в том, чтобы собрать это наследие, сохранять и развивать его.

О педагогической деятельности Бориса Захаровича Мильнера следует сказать особо. Учителем с большой буквы его называют все. Мы знаем Бориса Захаровича главным образом по работе на его научной кафедре в Государственном университете управления (ГУУ)<sup>2</sup>. Н.И. Лапин вспоминает работу на кафедре как незабываемые памятные годы. Борис Захарович не только руководил кафедрой, но и сам лично подготовил ряд аспирантов, успешно защитившихся и занявших затем весомые позиции в своих организациях. И по сей день поражает глубина и точность оценок и выводов на будущее, которые он умел делать и которыми обогащал всех нас. И в этой своей деятельности он также работал «на опережение», был великим искателем. Как истинный просветитель Борис Захарович почти всегда нес научной и педагогической общественности то новое по проблемам теории и практики управления, с которым работает современная мировая научная мысль. Для

---

<sup>2</sup> В начале 2000-х годов в ГУУ были созданы совершенно особые кафедры – научные. Это было сделано для того, чтобы привлечь к преподаванию и к подготовке аспирантов крупных ученых – управленцев, экономистов, социологов, философов, экономгеографов, правоведов. Научные кафедры создавали для ГУУ уникальную возможность вовлечь аспирантов в мир науки, научных дискуссий, настоящих исследовательских проектов по актуальной проблематике, помочь молодым управленцам проводить глубокие и квалифицированные научные исследования и защищать настоящие научные диссертации.

студентов, и особенно для аспирантов, появилась возможность погрузиться в этот особый мир нового знания. Не случайно научная кафедра Б.З. Мильнера, которая поначалу называлась кафедрой организации управления, была преобразована в кафедру управления знаниями, научным куратором и вдохновителем которой Борис Захарович оставался даже тогда, когда вынужден был отойти от активной преподавательской работы. К сожалению, он не успел возглавить такую востребованную сейчас работу по профессиональному анализу начавшегося разрушения научной и преподавательской деятельности, проводимому с точки зрения управления знаниями. Но он оставил главное – научную школу (и не одну), и теперь его ученики продолжают и будут передавать в будущее научные традиции, заложенные им. Говоря об этой стороне наследия Б.З. Мильнера, С.Н. Сильвестров особо подчеркнул его огромный научный и моральный авторитет, его безусловный авторитет среди людей, равных которому сейчас просто нет. Иначе и быть не могло. Внутренняя свобода, широта мысли Бориса Захаровича захватывали окружающих, пробуждали в них способность мыслить, творчески подходить к решению любых задач (эту его потрясающую способность отметила Т.М. Орлова, д.э.н., профессор Панъевропейского университета (Братислава, Словакия). Борис Захарович ставил много задач, которые не только отличались оригинальностью и новизной, но и решались с каким-то особым шиком, присутщим этому человеку.

Окидывая взглядом огромное научное наследие Б.З. Мильнера, следует специально выделить три наиболее актуальные для нас сейчас крупные направления, которые служили ему рабочим когнитивным полем, где он трудился и как исследователь, и как систематизатор, и как Учитель, и как первооткрыватель. Речь идет, во-первых, о теории организации, во-вторых, об управлении знаниями и об экономике знаний и, в-третьих, о новых трендах в управлении, особенно в государственном управлении. Упоминавшийся учебник Б.З. Мильнера «Теория организации» знают все управленцы – от студента до академика. Это мощная работа ученого-энциклопедиста, охватывающая все стороны организации – от научных основ до перспектив управления в будущем [2]. Перелистывая все восемь изданий фундаментального труда, можно сразу заметить, как развивалась, усложнялась и актуализировалась концепция автора, как из добротного учебника выростала энциклопедия современного знания об организации и управлении. И вот что интересно. Оказывается, наука об организации не требует практически никаких конъюнктурных корректив, никакого приспособления к потребностям любой ветви экономической теории – классики, неоклассики, институционализма и неоинституционализма, современных теорий поведенческой экономики, инновационной экономики, экономики сетевых отношений и многого другого. Теория организации дает ключ к исследова-

ниям в любой теоретической парадигме, позволяет систематизировать эмпирические данные, информацию из любой отрасли знаний, и в этом ее ценность и предназначение. Б.З. Мильнер прекрасно понимал это и стремился этой миссии соответствовать.

Будучи новатором по натуре, Борис Захарович постоянно искал, нащупывал новые грани, новые повороты, казалось бы, хорошо исследованной и структурированной научной теории. И одним из таких важных поворотов могло бы стать изучение проблемы организационных изменений. С.Н. Силвестров поделился воспоминаниями об интереснейших разговорах с Борисом Захаровичем о природе и сущности организационных изменений. Всем ясно, что лица, принимающие решения на государственном уровне, могут руководствоваться при этом самыми различными мотивами и принимать эти решения зачастую интуитивно, спонтанно, корыстно и бескорыстно. А ведь управление изменениями (общественными, политическими, экономическими, геополитическими и многими другими) является очень тонкой и ответственной работой, от которой зависит в конечном итоге человеческая жизнь. Сохранение в ходе истории своего культурного кода, передача его от поколения к поколению – важнейшая миссия, которой необходимо грамотно управлять. Борис Захарович четко видел значение этой проблемы для современного государственного (и не только) управления, понимал, что для грамотных организационных изменений, столь важных сейчас, не хватает теоретической и методологической базы, той пирамиды знания, на которую можно было бы опереться в практической деятельности, в принятии конкретных решений. Он не успел, к сожалению, инициировать эту работу, и теперь это должно стать нашей задачей.

Борис Захарович Мильнер по праву может считаться основоположником одного из важнейших современных направлений отечественных теоретических разработок в области управления – управления знаниями. Его первое солидное исследование в области организации управления знаниями было опубликовано еще в 2003 г., когда наша научная общественность еще только начинала осваивать такие новые понятия, как экономика знаний, инновационная экономика [12]. В относительно небольшой по объему книге Борис Захарович сумел проследить процесс систематического формирования, обновления и применения знаний с целью максимизации эффективности управленческой деятельности, развития новой функции управления. Страна стояла перед объективной необходимостью развития наукоемкого производства, информатизации общества и повышения роли человеческого потенциала. Нужно было вводить в научный оборот новые понятия, внедрять их в образовательный процесс в качестве важнейшего сегмента теории управления. Борис Захарович исполь-

зовал при этом в качестве рабочих понятий такие не очень еще привычные тогда для нас категории, как интеллектуальный капитал, знания в качестве стратегического актива организаций, новые формы и методы работы организаций в экономике знаний. В работе с новой проблематикой ярко проявился уникальный организаторский талант Б.З. Мильнера – собирать вокруг себя заинтересованных людей, зажигать их новыми идеями, безграничным кругозором, способностью нетривиально мыслить.

Этот мощный творческий заряд послужил в свое время толчком к преобразованию кафедры организации управления в кафедру управления знаниями ГУУ. После этого начался новый, совершенно исключительный по творческому потенциалу и очень плодотворный период в жизни нашего коллектива, да и каждого из нас. В относительно короткое время, всего за два-три года, коллективно были подготовлены: новый курс лекций «Управление знаниями», опубликованный в 2008 г. в журнале «Проблемы теории и практики управления», солидный учебник (около 40 печ. листов) «Управление знаниями в инновационной экономике» [13], обширная монография «Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями» [14]. Организаторский талант Бориса Захаровича обеспечил реализацию грандиозной «задумки» при написании этих работ – попытаться комплексно подойти к идее перехода к инновационной экономике, т.е. базироваться на возможностях и методах различных отраслей знания. К работе были привлечены специалисты по экономике, управлению, философии, социологии, психологии, юриспруденции, информатике. Однако легкость и изящество, с которыми Борис Захарович формулировал свои мысли, выстраивал новые концепции, ту самую пирамиду от идеи до ее практического воплощения, только внешне казались естественными и само собой разумеющимися. За всем этим стоял огромный труд, титаническая работа мысли, умение четко выразить то, чего другие пока еще не чувствовали, не воспринимали. Это и была настоящая мудрость большого ученого. Как отмечал С.Н. Сильвестров, Борис Захарович умел сразу же проникать в суть предмета, извлекать самое его ядро, с которым можно было начинать работать.

Книга «Инновационное развитие» сразу же привлекло к себе внимание. Она поднимала проблемы, о которых начали активно писать с самого начала перестройки. Но в буквально безбрежном поле теоретических и практических изысканий по обновляющему инвестиционному развитию на основе инноваций и научно-технического прогресса «Инновационное развитие» сразу же стало бестселлером именно потому, что рассматривало инновационное развитие как экономику знаний. «Знания как товар и мотор инновационного развития» – так анонсировало книгу одно из ведущих экономических периодических

изданий<sup>3</sup>. Сейчас мы понимаем, что по существу это был первый удавшийся проект по выстраиванию той самой пирамиды знания, о которой неоднократно упоминалось выше. Книга и построена по этому принципу – от анализа сущности и теоретического фундамента современного инновационного развития, оценки накопленного уже зарубежного и отечественного опыта до предложения практических рекомендаций по ускоренному переходу к инновационному развитию. И в этом анализе четко обозначены и системное видение инновационной модели, и нерешенные проблемы на пути перехода к ней, и те области научного знания, которые требуют дальнейшего изучения. Большой фактический и статистический материал, использованный авторами, придает книге образ своего рода энциклопедии по инноватике. И еще одно важное замечание: книга четко показывает, что инновации и знания сами по себе – не панацея от экономической отсталости. Ими необходимо умело управлять, создавать соответствующие управленческие структуры и методы, способные предотвращать случаи неконтролируемого использования инноваций, приводящего к экологическим и технологическим катастрофам, к негативному воздействию на человека.

О том, как нужно строить современное управление инновациями, какими должны быть управленческие структуры, соответствующие функции менеджмента, и механизмы трансформации знаний в инновационные продукты, говорится в последней книге Б.З. Мильнера [15]. О том, как создавалась эта книга, как возникали и реализовывались идеи горизонтальных связей и горизонтального управления, рассказала на круглом столе соратник и соавтор Бориса Захаровича Т.М. Орлова. В монографии речь идет, по сути, о построенной на принципах сотрудничества и взаимодействия сетевой, или инновационной, экосистеме, предназначенной для создания уникальных продуктов и услуг и использующей функции менеджмента для достижения модернизационных целей. Горизонтальные связи компаний рассматриваются как основа того адаптивного механизма, который создает, потребляет и трансформирует знания в инновационные продукты. Важно и то, что горизонтальные связи могут реально действовать как в рамках традиционной иерархии, так и выстраиваться специально – через рабочие команды, проектные группы и другие организационные формы.

Б.З. Мильнер был убежден, что именно на основе горизонтальных связей в настоящее время наиболее эффективно может быть реализована договорная (контрактная) парадигма. Его идеи по этому вопросу базировались на опыте системного подхода к управлению, прежде всего внедрения программно-целевого управления, которое он

---

<sup>3</sup> Экономика и жизнь. № 35 (сентябрь 2009).

хорошо знал и в теоретическом, и в практическом аспекте [17]. И программно-целевой подход, и горизонтальное управление опираются на междисциплинарный анализ развития системы, учитывают влияние всей совокупности производственных, технических, экономических, социальных, психологических, правовых факторов. А в новых условиях горизонтальное управление – это управленческая инновация. Эта инновация непосредственно влияет на результаты деятельности современных компаний и экономики в целом, т.к. обеспечивает воплощение нового знания в новых административных процессах и организационных формах [16].

Б.З. Мильнер видел в горизонтальной модели организации прежде всего изменение мышления работников, когда ключевыми составляющими управления считаются не организационные структуры сами по себе, а взаимосвязи и взаимоотношения, обеспечивающие функционирование и развитие организации как единого целого. Такая постановка требует исследования влияния человеческого фактора на экономические процессы. Поэтому в теоретической и практической пирамиде, по Мильнеру, появляются такие современные элементы, как проблема лидерства, проблема управления талантами и, конечно, наиболее важная для экономики и общества проблема – проблема доверия. Борис Захарович с сожалением отмечал, что вся система управления пронизана недоверием: населения – к проводимым реформам, работников – к руководителям, бизнеса – к государственным институтам [4, 5]. В монографии делается вывод, что в современной организации и в экономике в целом на процессы необходимого укрепления доверия воздействует ряд факторов, с которыми нужно считаться, особенно в условиях развития горизонтальных форм управления. Источниками формирования и укрепления доверия, наряду с прочим, становятся открытость и доступность информации, непротиворечивая законодательная база, соблюдение правил игры в договорных отношениях и партнерских связях, четкая обратная связь, честность и компетентность руководителей.

Говоря о непреходящей ценности последних разработок Б.З. Мильнера, о том большом внимании, которое он уделял проблеме управления горизонтальными связями, его соавтор и единомышленник Т.М. Орлова воспользовалась очень выразительной и меткой метафорой – «тропический лес». Авторы этого термина, американцы Виктор Хван и Грег Хоровитт, в 2012 г. опубликовали книгу «Тропический лес: секрет создания следующей Силиконовой долины» [18]. Они уподобляют систему создания инноваций экосистеме тропического леса, в котором живет великое разнообразие и множество самых неожиданных связей. Именно этот принцип делает возможным появление в недалеком будущем новых силиконовых долин. Как видим, теория

тропического леса вполне созвучна и принципам горизонтального управления в инновационных экосистемах. В своей последней монографии Б.З. Мильнер вплотную приблизился к пониманию необходимости создания механизма, который обеспечивал бы максимальный приток новых идей, талантов и капитала в общественные сети. Речь идет о многомерности внутренних связей и расширении круга взаимодействия и партнерства в инновационной среде. Борис Захарович всегда отличался способностью быстро схватывать суть и адаптироваться к намечающимся изменениям. Он часто вспоминал слова Питера Друкера, считавшего целью инновации в любой сфере не знание само по себе, а эффективные изменения, достигнутые вследствие использования этого знания.

Б.З. Мильнер собирался всерьез продолжить заниматься проблемами управления организационными изменениями, особенно в связи с новыми подходами к государственному управлению (А.Е. Городецкий, С.Н. Сильвестров, В.К. Сенчагов). При том что у нас много сторонников государственного регулирования экономики, научная проработка этого вопроса в свете новых задач оставляет желать лучшего. Конечно, было стремление перестроить систему государственного управления, были и реформы исполнительной власти, и реформы вертикали власти, но на практике результаты всегда досадным образом отличались от желаемых. Справедливости ради следует упомянуть и определенные успехи – например, реформы 1965 г., в которых активно участвовал и Б.З. Мильнер. Но с тех пор прошло много времени, а развития в намеченном направлении те реформы так и не получили. Более того, именно государственное управление и сейчас приходится признать самым слабым звеном (В.К. Сенчагов). Как раз в разгар мирового экономического кризиса Борис Захарович высказал ряд гипотез и очень интересных соображений о том, чем сейчас нужно заниматься в сфере государственного управления и на чем должен сосредоточиться вновь образованный в структуре Института сектор И.И. Смотрицкой. Сегодня сложились объективные потребности в исследованиях по этой тематике. И можно уверенно утверждать, что неопределимую роль здесь сыграют работы Бориса Захаровича по управлению горизонтальными связями и по организации управления инновациями. И конечно, понадобится добротная, Мильнеровская, пирамида знаний, опыта и чувства нового.

Есть еще один очень непростой аспект современного поиска новой модели управления, где метод Б.З. Мильнера в управлении организационными изменениями оказывается особенно востребованным. Сейчас делаются только первые шаги по выработке эффективной стратегии социально-экономического развития страны. Приходит понимание важности структурного преобразования реального сектора, страте-

гических направлений развития ключевых отраслей экономики и, что особенно важно, координации этих направлений и управления этой координацией. Многие считают необходимым создание специального государственного органа по стратегическому управлению и координации. Вполголоса называют его Госпланом, который в свое время был мощной машиной такого управления. Машину разрушили, новой не создали (В.К. Сенчагов). Наверное, не только из нежелания, но и по причине незнания вопроса, недостатка такого управленческого знания. Бориса Захаровича, который и тут смог бы с размахом, мудро взяться за решение проблемы, уже нет с нами. Лучшей памятью о нем будет продолжение начатого им Дела, научные исследования по вопросам управления организационными изменениями, статьи и книги об этом, расширение и развитие заложенного им фундамента знания.

### Литература

1. *Честер Б.* Функции руководителя. Власть, стимулы, ценности в организации. Челябинск: Социум, ИРИСЭН. 2009.
2. *Chester I. Barnard.* The Functions of the Executive // Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, and London, England. 1938.
3. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник. 8-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012.
4. Реформы управления и управление реформами: В 2 ч. / Б.З. Мильнер; Рос. акад. наук. Ин-т экономики. М.: ИЭ РАН, 1994.
5. *Мильнер Б.З.* Фактор доверия при проведении реформ // Вопросы экономики. 1998, № 4. С. 27–38.
6. *Мильнер Б.З.* Уроки бюрократической системы управления // Вопросы экономики. 1999, № 1. С. 77–87.
7. Организация управления. Проблемы перестройки / Под ред. Д.М. Гвишиани, Б.З. Мильнера. М.: Изд-во «Экономика», 1987.
8. Американский капитализм и управленческие решения: Теория и методы принятия решений / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, Ю.А. Ушанов и др.. АН СССР, Ин-т США и Канады. М.: Наука, 1977.
9. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Рапопорт. М.: Экономика, 1983.
10. Организация управления в капиталистических фирмах / Переводы статей / Автор пред. Б.З. Мильнер. М.: Экономика, 1978.
11. Организация управления крупным промышленным комплексом: Опыт КамАЗа / Под общ. ред. Б.З. Мильнера. М.: Экономика, 1977.
12. АВТОВАЗ на рубеже эпох / Под ред. Л.И. Абалкина. Коллектив авторов: Б.З. Мильнер, Н.Г. Гловацкая, С.Г. Лазуренко, А.С. Нешиной, П.М. Кацура, Е.А. Башинджагян, А.В. Летенко. М.: ИЭ РАН, 2006.

13. Мильнер Б.З. Управление знаниями. М.: ИНФРА-М, 2003.
14. Управление знаниями в инновационной экономике: Учебник / Под ред. Б.З. Мильнера. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009.
15. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2009.
16. Мильнер Б.З., Орлова Т.М. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление: Монография. М.: ИНФРА-М, 2013.
17. Дерябина М.А. Горизонтальная экономика: контуры управления (О книге Б. Мильнера и Т. Орловой «Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление») // Вопросы экономики. 2013. № 7.
18. Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. М.: Издательство «Наука», 1980.
19. Хван В., Хоровитт Г. Тропический лес: секрет создания следующей Силиконовой долины. Томск: Издательство ТУСУР, 2012.
20. Hwang V.W., Horowitz G. The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley. California: Regenwald, 2012.

М.А. DERYABINA

PhD in economics, chief research fellow of the Institute of economics of the Russian Academy of sciences, Moscow, Russia  
deryabina.marina@rambler.ru

#### THE CONTEMPORARY ISSUES OF MANAGEMENT IN THE SCIENTIFIC

##### B.Z. MILNER'S HERITAGE

The paper distinguishes the main conceptual scientific problems which became an objective of the whole fruitful scientific research activity of B.Z. Milner. Including: theory of the organization, theory of public administration, management of knowledge, management of innovative development. The great importance of theoretical development of B.Z. Milner for understanding of modern problems of social and economic development and management of organizational changes is specified in the paper.

**Keywords:** *theory of the organization, management of knowledge, economy of knowledge, innovative development, management, structure of management, management of horizontal communications, leadership, management of talents.*

**JEL:** H110, L140, L510, M110, O320.