

*М. Дерябина*

## **Горизонтальная экономика: контурсы управления**

*(О книге Б. Мильнера и Т. Орловой «Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление»)*

В статье рассматриваются основные положения монографии Б. З. Мильнера и Т. М. Орловой. Проанализированы предпосылки и главные направления развития сетевой партнерской рыночной координации и соответствующих методов горизонтального управления. Рассмотрены организационно-управленческие особенности формирования инновационных процессов в пост-индустриальной экономике.

*Ключевые слова:* инновации, горизонтальные связи, горизонтальное управление, инновационное предпринимательство, кластеры, стратегические альянсы, лидерство.

*JEL:* L220, O310, O320.

Мир движется в сторону свободного оборота новых идей и технологий, гибкого, оперативного и беспрепятственного партнерства по интересам, независимо от географического положения, сферы административного подчинения, масштабов и специфики предпринимательской деятельности.

Для управленческой теоретической мысли ключевые понятия в этом процессе — «сетевая экономика» и «горизонтальное управление». Горизонтальные отношения и рынки бурно развиваются. Не случайно, наверное, Нобелевскую премию по экономике 2012 г. получила работа о двусторонних рынках — типичном примере горизонтальных отношений (Железова и др., 2013). К известным способам экономической координации — через ценовой механизм рыночного обмена и иерархический механизм административных команд — добавляются новые, основанные на «отношенческих» связях<sup>1</sup>. «Отношенческий», или сетевой, способ координации рыночных связей все чаще реализуется в организационных формах инновационной экономики.

Одним из важных трендов инновационной деятельности сегодня выступает междисциплинарный подход. Для решения прорывных научных проблем уже на стадии научных исследований и разработок требуется комбинирование

---

*Дерябина Марина Александровна* (deryabina.marina@rambler.ru), к. э. н., завсектором Института экономики РАН (Москва).

<sup>1</sup> Об «отношенческом» типе организационно-хозяйственных связей, ссылаясь на теорию Я. Макнейла по классификации концепций рыночных контрактов (Macneil, 1978), писал О. Уильямсон (см.: Уильямсон, 1996).

разных дисциплин. Рождаются своего рода открытые инновации, которые опираются на сотрудничество (collaboration) заинтересованных агентов, поддерживающих постоянное сетевое взаимодействие, возникают особые формы управления — горизонтальные.

В книге известных российских ученых члена-корреспондента РАН Б. З. Мильнера и д.э.н. Т. М. Орловой (Мильнер, Орлова, 2013), в отличие от многих других публикаций по инновационной экономике, формирующаяся новая модель организации инноваций и инновационного бизнеса рассматривается не как совокупность отдельных организационных структур и механизмов, а как особая развивающаяся система.

Авторы подчеркивают принципиальную значимость широкого представления об инновации как о стратегии предпринимательской деятельности, которая опирается на пересмотр существующих методов создания ценностей и ориентируется на удовлетворение новых потребностей и новых перспективных рынков (Мильнер, Орлова, 2013. Гл. 1). Этот подход позволяет авторам включить в сферу анализа проблемы как инновационной деятельности людей (интеллектуальный капитал, творческий потенциал личности, талант, лидерство), так и инновационного развития организаций (инновационная среда и стадии развития инновационных проектов, инновационные коммуникации и координация инновационной деятельности фирм).

В постиндустриальной экономике горизонтальное управление получает новую институциональную среду. Инновационный процесс распространяется на сети организаций, связанных общим интересом. Современные ИТ-технологии делают реальной прямую кооперацию производителя и потребителя, прямое согласование интересов и разрешение возможных противоречий (Смородинская, 2011; Tapscott, Williams, 2007)<sup>2</sup>. Инновационное пространство структурируется как ряд взаимосвязанных сегментов сети, или сетевых пространств (подробнее см.: Blank et al., 2006). Формируется новый организационный строй реального и других секторов экономики, который несет с собой новое качество и способ функционирования. Горизонтальное управление, таким образом, становится неотъемлемым элементом экономики «открытых инноваций» (Мильнер, Орлова, 2013. Гл. 3).

Инновационное предпринимательство не только развивается и расширяется в традиционных бизнес-структурах, но и создает свою особую институционально-организационную среду (Мильнер, Орлова, 2013. Гл. 5, 9). Речь идет о таких организационных новшествах, как крупные и малые инновационные фирмы, выполняющих важнейшую функцию трансформации инновационного продукта, созданного в научно-технической сфере, в продукт реального производства. Этот новый организационный сегмент экономики способствует появлению новых наукоемких отраслей, новых пространств рынка, в том числе рынка знаний, создает условия для формирования постиндустриальных технологических укладов.

Малое и крупное инновационное предпринимательство решают свои специфические задачи. В мировой практике малое инновационное предпринимательство является наиболее массовой и динамичной составляющей рыночного инновационного потенциала. Крупные инновационные предприятия незаменимы в реализации проектов, предполагающих масштабное использо-

---

<sup>2</sup> Самоценность такой формы координации подчеркивается в литературе терминами «координация без иерархии» и «партнерское управление» (collaborative governance) (Hasumi, 2007; Andersson et al., 2004).

вание инноваций, особенно в условиях жесткой конкуренции на глобальных рынках, и требующих очень больших вложений для продвижения инноваций.

В постиндустриальной сетевой экономике границы фирмы становятся менее жесткими, чем в индустриальной, возникает почва для «нового управленческого плюрализма» (Drucker, 2001; Смородинская, 2011), сетевого организационного порядка, когда главным драйвером развития и обновления становятся генерация и освоение инноваций. При этом возрастает роль самоуправления и коллективного, партнерского принятия решений, направленных на достижение общих для звеньев сети целей.

Предпринимательские риски в большой мере обусловлены постоянно нарастающей неопределенностью в постиндустриальном обществе и экономике. Динамизм изменений, «тирания момента» (Eriksen, 2001) требуют адекватных методов координации как социальных, так и экономических процессов. Глобальная конкуренция предъявляет все более жесткие требования к способности экономики и ее субъектов быстро и адекватно реагировать на внешние (и не только) изменения. А это невозможно в рамках жестких иерархических структур и реализуется только при условии сетевой партнерской координации и кооперации действий всех, кто не хочет остаться за бортом общего позитивного тренда.

Опираясь на богатейший зарубежный опыт модернизации от США до Китая, авторы подчеркивают глобальный и общечивилизационный характер процесса модернизации (Мильнер, Орлова, 2013. Гл. 8). Этот процесс включает как взаимодействие, так и конкуренцию разных стран и моделей. Для России это означает необходимость реализации такой стратегии экономического роста и развития, которая сочетала бы национально идентичные цели с устоявшимися мировыми трендами. В России практически отсутствует столь необходимое для современной экономики проектное управление как способ объединения и концентрации усилий государства и бизнеса на достижении стратегических целей.

В постиндустриальной экономике наука, оставаясь производителем знаний, включается во внедренческую деятельность, а государство, помимо создания необходимых правовых институтов, отчасти принимает на себя функцию финансирования (прежде всего венчурного). Таким образом, все три фигуранта инновационного процесса выполняют уже более сложные, параллельные, переплетающиеся функции. Горизонтальное управление способно обеспечить интеграцию и партнерство всех трех институциональных сегментов.

Используя идеи горизонтального управления, авторы последовательно рисуют контуры основных институциональных сегментов постиндустриальной экономики и показывают их роль в формировании современной национальной инновационной системы. В сфере внимания авторов правомерно оказывается опыт стимулирования инноваций (Мильнер, Орлова, 2013. Гл. 10). Это и современные механизмы собственно стимулирования НИОКР, и формирование ориентированного на инновации рынка труда, и развитие рынка интеллектуальных услуг.

Не менее значимы и вопросы инновационного развития образования (Мильнер, Орлова, 2013. Гл. 14). И хотя научный сегмент в России представлен главным образом академическими институтами, мировая тенденция комплексного развития науки и образования частично реализуется и в нашей стране. Авторы предлагают меры по преодолению, к сожалению, увеличивающегося разрыва между подготовкой квалифицированных специалистов и реальными потребностями рынка труда (также см.: Капелюшников, 2012). С этой целью исследуется воздействие на научно-образовательный блок ряда факторов. К их числу авторы относят: общую модернизацию структуры про-

фессионального образования (оптимизация сети образовательных учреждений, создание новых инновационных форм типа региональных «силиконовых долин» и образовательных кластеров), модернизацию законодательной базы профессионального образования, модернизацию системы управления образованием, внедрение современных методов и форм обучения, максимально приближенных к потребностям реального производства и государственного управления (Мильнер, Орлова, 2013. С. 154–156).

Административно-командная модель фирмы (иерархия) неизбежно будет дополняться, корректироваться и развиваться под воздействием идеологии лидерства (Бауэр, 2008). Первые признаки такой трансформации авторы усматривают в распределении управленческого потенциала фирмы не только по вертикали, но и по горизонтали управляющей системы (Мильнер, Орлова, 2013. Гл. 15). При этом оперировать традиционными понятиями централизации и децентрализации управления в современных условиях недостаточно. Смысл лидерства как принципа управления заключается в смене власти в организации, зависящей от занимаемой должности в иерархии, на власть, базирующуюся на способности создавать новые ценности. Главные принципы лидерства можно реализовать только в обстановке сетевых партнерских связей, то есть в горизонтальных экономических отношениях.

Опираясь на современные теории лидерства, авторы уделяют особое внимание таким его формам, как харизматичное лидерство (умение оказывать сильное воздействие на партнеров и подчиненных), трансформационное лидерство (расширение сферы интересов и восприятие интересов группы выше своих собственных), транзакционное лидерство (взаимодействие и согласие между лидером и подчиненным в целях наилучшего выполнения задач фирмы) (Мильнер, Орлова, 2013. С. 162–163). Наконец, следует назвать самоуправляемые команды.

Горизонтальные связи в организациях и между ними сложно выявить, они не поддаются точным измерениям, не всегда их можно отделить от привычных функций иерархической власти. До какой-то степени эти феномены вообще трудно назвать экономическими. Но «горизонтальная власть» имеет некие качественные характеристики. Сила горизонтальной власти в рамках фирмы может, как показывают авторы, выражаться в зависимости (власть основана на обладании ресурсами, в которых заинтересованы другие), числе и силе связей (опора на сотрудничество), контроле за финансовыми ресурсами (особая форма зависимости), центральном положении (возможность влиять на деятельность других звеньев в создании конечных продуктов организации), незаменимости (невозможность замены исполнителей ключевых функций), преодолении неопределенности (власть основана на способности точно и обоснованно предсказывать изменения) (Мильнер, Орлова, 2013. С. 167–168). Вместе с общим движением рыночной координации в экономике в сторону сетевых горизонтальных связей необходимо учитывать и адекватное изменение в организации реального бизнеса (см.: Бауэр, 2008).

Для эволюции системы рыночной координации в экономике, изменения управленческой модели фирмы, общего прогресса горизонтальных связей в управлении необходимы особые общественные предпосылки. Речь идет о таких категориях, как доверие, добросовестность, ответственность, справедливость, честность. Доверие авторы считают важнейшей категорией в системе горизонтальных связей (Мильнер, Орлова, 2013. Гл. 16). Лидерская модель управления фирмой основана не на безусловном следовании административным командам, а на таких общественных характеристиках взаимодействия, как порядочность, компетентность, лояльность, доброжелательность и откры-

тость. Эти принципы распространяются и на партнеров в системе сетевых горизонтальных отношений.

Сетевых организаций разнообразного состава и целевой ориентации сейчас много (Мильнер, Орлова, 2013. Гл. 13, 18–27). В монографии исследованы наиболее типичные для инновационного развития кластеры и стратегические альянсы. Кластеры как организационный феномен известны довольно давно, но в настоящее время их считают неотъемлемым элементом конкурентного рыночного позиционирования корпораций<sup>3</sup>.

Задача организационно оформить сетевые горизонтальные отношения предопределяет характерные черты кластеров как территориальных «сгустков» (Шаситко, 2009). Горизонтальные связи в кластере имеют чрезвычайно сложный характер, интегрируя членов сети не только в отношениях сотрудничества, но и в конкуренции. Конкуренция в рамках кластера опирается на конструктивные горизонтальные взаимодействия, что позволяет решать многие вопросы в рамках институциональных договоренностей и без больших рыночных потерь. Современные инновационные кластеры, помимо формы самоорганизации, трансформировались также в многофункциональный инструмент практической политики, целенаправленно используемый властными структурами в разработке и реализации стратегии модернизации (также см.: Кагуков и др., 2012).

Стратегические альянсы уже нескольких десятилетий успешно работают в развитых странах, а с углублением глобализации мировой экономики их значимость постоянно возрастает (Мильнер, Орлова, 2013. Гл. 27). Многие ресурсы, необходимые для динамичного инновационного развития и роста, не имеют соответствующих рынков, поэтому получить доступ к таким знаниям можно только в рамках современных сетевых структур.

В научной литературе стратегический альянс обычно определяется как объединение нескольких независимых организаций для достижения специфических стратегических целей или реализации крупных проектов с использованием знаний, материальных и других ресурсов друг друга (Гарретт, Дюссож, 2002). Стратегические альянсы возникают на принципах либо партнерства, либо конкурентных отношений. Примерами партнерств неконкурирующих фирм являются транснациональные совместные предприятия, вертикальные партнерства и межотраслевые соглашения. Альянсы фирм-конкурентов представлены так называемыми интеграционными, псевдоконцентрационными и комплементарными альянсами (Уоллес, 2005).

Внутри любой формы альянса происходит постоянное аккумулирование и обмен опытом и знаниями. При этом ресурсы знаний, наиболее ценные в инновационной экономике, могут быть явными и скрытыми (недоступными для копирования конкурентом), менее или более специфичными и сложными (несанкционированное копирование затруднено). Соответственно обмен такими ресурсами в рамках той или иной формы альянса может либо дать простой эффект экономии от масштаба, либо стать решающим фактором совместного создания новой стоимости и разработки инновационного продукта.

Наверное, можно было бы многое добавить к обзору проблематики горизонтальной экономики и управления. Несомненно, в ближайшем будущем появятся новые интересные работы. Сейчас Мильнер и Орлова сделали главное: впервые в российской научной литературе появилась книга, позволяющая начать анализ весьма непростых, пока еще не во всем понятных процессов общественного и экономического прогресса.

---

<sup>3</sup> М. Портер называет кластеры организационной формой, приспособленной к условиям региональной конкуренции в глобальной экономике (Porter, 1998).

Список литературы

- Бауэр М. (2008). Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией. М.: Альпина Бизнес Букс. [Bauer M. (2008). Course on Leadership: Alternative Hierarchical System of Management. Moscow: Alpina Business Books.]
- Гарретт Б., Дюссож П. (2002). Стратегические альянсы. М.: Инфра-М. [Garrett B., Dussauge P. (2002). Strategic Alliances. Moscow: Infra-M.]
- Железова Е., Измалков С., Сонин К., Хованская И. (2013). Теория и практики двусторонних рынков (Нобелевская премия по экономике 2012 года) // Вопросы экономики. № 1. С. 4–26. [Zhelezova E., Izmalkov S., Sonin K., Khovanskaya I. (2013). Two-Sided Markets: Theory and Applications (Nobel Memorial Prize in Economics 2012) // Voprosy Ekonomiki. No 1. P. 4–26.]
- Капелюшников Р. (2012). Спрос и предложение высококвалифицированной рабочей силы в России: кто бежал быстрее? // Вопросы экономики. № 2. С. 52–66; № 3. С. 120–147. [Kapelyushnikov R. (2012). Demand and Supply of Skilled Labor in Russia: Who Ran Faster? // Voprosy Ekonomiki. No 2. P. 52–66; No 3. P. 120–147.]
- Катуков Д. Д., Малыгин В. Е., Смородинская Н. В. (2012). Институциональная среда глобализированной экономики: развитие сетевых взаимодействий: Научный доклад. М.: Институт экономики РАН. [Katukov D. D., Maligin V. E., Smorodinskaya N. V. (2012). The Institutional Environment of a Globalized Economy: the Development of Network Communications. Scientific report. Moscow: Institute of Economics RAS Publ.]
- Мильнер Б. З., Орлова Т. М. (2013). Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление. М. ИНФРА-М. [Milner B. Z., Orlova T. M. (2013). The Organization of Innovation: Horizontal Communication and Management. Moscow: Infra-M.]
- Смородинская Н. В. (2011). Тройная спираль как новая матрица экономических систем // Инновации. Т. 150, № 4. С. 66–78. [Smorodinskaya N. V. (2011). Triple Helix as a New Matrix of Economic Systems // Innovatcii. Vol. 150, No 4. P. 66–78.]
- Шаститко А. Е. (2009). Кластеры как форма пространственной организации экономической деятельности: теория вопроса и эмпирические наблюдения // Балтийский регион. № 2. С. 9–32. [Shastitko A. E. (2009). Clusters as a Form of Spatial Organization of Economic Activity: Theory and Empirical Observations of the Issue // Baltiiskii Region. No 2. P. 9–32.]
- Уильямсон О. И. (1996). Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат. [Williamson O. E. (1996 [1985]). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. St. Petersburg: Lenizdat.]
- Уоллес Р. Л. (2005). Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. М.: Добрая книга. [Wallace R. L. (2005 [2004]). Strategic Partnerships: An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances. Moscow: Dobraya Kniga.]
- Andersson T., Hansson E., Schwaag-Serger S., Sorvik J. (2004). The Cluster Policies Whitebook. Malmö: IKED.
- Blank W., Kruger C., Moller K., Samuelsson B. (2006). A String of Competence Clusters in Life Sciences and Biotechnology / ScanBalt Competence Region Mapping Report.
- Drucker P. F. (2001). The Next Society: a Survey of the Near Future // The Economist. Vol. 361, No 8246. P. 10–20.
- Eriksen T. H. (2001). Tyranny of the Moment: Fast end Slow Time in the Information Age. L.: Pluto Press.
- Hasumi Y. (2007). Roles of International Organizations and the EU in Governing the Global Economy: Implications for Regional Cooperation in Asia / The Third EU-NESCA Workshop, Korea University. May.

Macneil I. R. (1978). Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. Northwestern University // Northwestern University Law Review. Vol. 72. No 6. P. 854–905.

Porter M. E. (1998). On Competition. Boston: Harvard Business School Press.

Tapscott D., Williams A. (2007). Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. N. Y.: Penguin Group.

---

## **Horizontal Economy: The Control Loops (On the book by B. Milner and T. Orlova “Organization of Innovation: Horizontal Communication and Management”)**

*Marina Deryabina*

*Author affiliation:* Institute of Economics RAS (Moscow, Russia).

Email: deryabina.marina@rambler.ru.

The paper provides an outline of the monograph by B. Z. Milner and T. M. Orlova. The background and the main directions of network affiliate market coordination development and appropriate methods of horizontal management are analyzed. Organizational and managerial features of the formation of innovative processes in the post-industrial economy are considered.

*Keywords:* innovation, horizontal communication, horizontal management, innovative businesses, clusters, strategic alliances, leadership.

*JEL:* L220, O310, O320.

---

Технический редактор, компьютерная верстка — **Т. Скрыпник**  
Корректор — **Л. Пуцаева**

---

**Учредители:** НП «Редакция журнала „Вопросы экономики“»; Институт экономики РАН.  
**Издатель:** НП «Редакция журнала „Вопросы экономики“». Журнал зарегистрирован в Госкомитете РФ по печати, рег. № 018423 от 15.01.1999. **Адрес редакции:** 119606, Москва, просп. Вернадского, д. 84, корп. 2. **Тел./факс:** (499) 956-01-43. **E-mail:** mail@vopreco.ru

---

**Индекс журнала:** в каталоге агентства «Роспечать» — 70157; в каталоге «Почта России» — 10788; в Объединенном каталоге — 40747. Цена свободная.

---

Подписано в печать 28.06.2013. **Формат** 70 × 108<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 14,00. Уч.-изд. л. 12,4. Тираж 2 700 экз.

---

**Отпечатано** в типографии ОАО «Издательский дом „Красная Звезда“». Адрес: 123007, г. Москва, Хорошевское шоссе, д. 38. [www.redstarph.ru](http://www.redstarph.ru). Заказ № 3463.

---

Перепечатка материалов из журнала «Вопросы экономики» только по согласованию с редакцией. Редакция не имеет возможности вступать с читателями в переписку, рецензировать и возвращать не заказанные ею материалы. © **НП «Редакция журнала „Вопросы экономики“», 2013.**

---