

## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

**Е. В. Вильгельм**, студентка II курса специальности «Менеджмент организации» ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

*В статье рассмотрены основные теоретические аспекты области современного менеджмента – управления знаниями, опыт известных зарубежных и отечественных компаний. Также обоснована необходимость внедрения систем управления знаниями на российских предприятиях малого и среднего бизнеса.*

Ключевые слова: знания, интеллектуальный капитал, информационные технологии, обмен знаниями, управление знаниями

Сегодня, в условиях мирового экономического кризиса, как никогда идет борьба разного рода предприятий, фирм, корпораций за выживание. Для этого современные компании должны активизировать весь свой внутренний потенциал, использовать все, ранее скрытые возможности. Как правило, основные средства для повышения конкурентоспособности предприятий при равных финансовых возможностях – это его знания, явные или неявные, полученные с приходом нового сотрудника, или пришедшие с опытом деятельности компании. Выявить знания и превратить их в корпоративный капитал, помогающий выиграть в конкурентной борьбе, поможет такая область менеджмента, как управление знаниями. Успешный опыт в этой области имеют небезызвестные компании British Petroleum, Coca-Cola, General Electric, IBM, McKinsey & Company, Microsoft, Xerox Corporation, РАО ЕЭС, Газпром, Северсталь и многие другие.

*История понятия управления знаниями.* Понятие “управление знаниями (knowledge management)” родилось в середине 1990-х годов в крупных корпорациях, где проблемы обработки информации приобрели особую остроту, став критическими. Выяснилось, что основное узкое место – это обработка знаний, накопленных специалистами компании. Знание, которое не используется и не возрастает, и, в конечном счете, устаревает и становится бесполезным, точно так же, как деньги, которые хранятся, не превращаясь в оборотный капитал, в конечном счете, обесцениваются. Значительный вклад в развитие этой области менеджмента внес знаменитый экономист Питер Друкер. Он ввел в оборот термин «работник знания» (человек, который имеет высшее образование, способности приобретать и применять теоретические и аналитические знания, имеет совершенно иной, новый подход к работе и иной склад ума; это человек, который средства труда «носит при себе», собственно с этого момента и начинается история управления знаниями). Питер Друкер

определил знание как главный ресурс, отличающий бизнес и дающий ему решающие конкурентные преимущества [2].

Управление знаниями – это тот управленческий подход, который сформировался из-за необходимости учитывать специфические особенности знания как ресурса. К знаниям нельзя применять подходы, успешно используемые для управления другими видами ресурсов (физическими, материальными, финансовыми). Вот эти принципиальные отличия:

1. Человек, передающий знание, остается его владельцем – одно знание может передаваться неограниченное количество раз, и при передаче знания у него становится на одного владельца больше.

2. Знание не изнашивается, скорее, наоборот – при постоянном использовании оно развивается и становится более ценным.

3. Знание существует виртуально и может быть как формализованным (явным), так и персонализированным (скрытым); другие ресурсы существуют объективно.

Явное знание (explicit knowledge) – знание, которое можно изложить на бумаге, на других носителях информации, высказать словесно. Скрытое знание (tacit knowledge) – знания персонализированные – интуиция, субъективные прозрения, идеалы, ценности и даже эмоции отдельного индивидуума.

Исходя из вышеизложенного, *управление знаниями можно определить как процесс, направленный на создание, накопление и применение знаний в компании.* Критерием его эффективности является возможность сотрудника компании своевременно получить требуемое знание.

На основе разделения всей совокупности знаний организации на явные и неявные существует 2 основных подхода.

1. Управление формализованными знаниями
2. Управление персонализированными знаниями.

Т а б л и ц а 1

**Сравнительный анализ управления формализованными и персонализированными знаниями [3]**

Критерий отличия	Управление формализованными знаниями	Управление персонализированными знаниями
1	2	3
Концептуальная схема		

1	2	3
Генерация знаний	Знание генерируется человеком и впоследствии кодифицируется, либо создается информационной системой на основании уже имеющихся знаний	Знание генерируется человеком, который и становится его владельцем
Хранение знаний	Физические носители информации	Головы людей
Распространение знаний	Посредством информационной системы и/или имеющихся материалов	Системы наставничества, обучение сотрудников, корпоративные университеты
Основной акцент в управлении	Информационная система, упрощающая формализацию, хранение, распространения и использование знания	Создание социальной сети, ориентированной на распространение знаний внутри компании
Плюсы	Разовые инвестиции в формализацию знания и неограниченное дальнейшее его использование	Постоянный обмен знаниями стимулирует их генерацию и развитие
Минусы	Носители знаний не заинтересованы в его формализации Далеко не все знания формализуемы (например, плавание или езда на велосипеде)	Постоянные инвестиции в сотрудников, обладающих знанием Знание покидает компанию вместе с сотрудником

Очевидно, что для управления используемыми знаниями требуется комбинация рассмотренных подходов:

Таким образом, управление знаниями является и информационной технологией и областью менеджмента, на которой мы непосредственно остановимся.

1. *Управление знаниями как информационная технология.* Представляет собой разного рода программное обеспечение, используемое для накопления массивов знаний, поиск закономерностей внутри этих массивов, предоставления каждому сотруднику компании необходимой информации. Простейшими примерами таких программ являются используемые в России 1С, Ахарта, SQL-сервер (для накопления). (Более профессиональные западные системы mySAP Business Intelligence, XELOPES, Hummingbird Products, CEOP Data Archive Integrated Data Mining System)

2. *Управление знаниями как область менеджмента* – это стратегия управления компанией, которая предполагает создание, организацию, использование, увеличение интеллектуальных ресурсов предприятия. Проще говоря, она должна гарантировать, что нужные известия достигнут нужных людей в нужное время, чтобы эти люди могли своевременно предпринять необходимые действия. Приведу пример:

Уходит в отпуск ключевой сотрудник, например IT-директор банка. В его отсутствие главный бухгалтер допускает техническую ошибку, исправить которую не позволяют ограничения в полномочиях не только у бухгалтера, но и

у всех сотрудников IT-поддержки банка. Приходится командировать специалиста в головной офис, и, пока он едет в Москву, некоторые операции в банке замирают. Упущенные выгоды банка в данном случае – результат того, что не был налажен обмен знаниями и, как следствие, специалисты не делегировали полномочия. К сожалению, такие ситуации очень распространены.

Как справиться с такими ситуациями? Избежать подобных проблем?

Для этого обратимся к опыту успешных компаний. Небезызвестный Билл Гейтс считает, что высшее руководство должно показать сотрудникам, что не собирается замыкаться в башне из слоновой кости, а готово к рабочему общению со всеми и с каждым.

*Создание атмосферы.* Так, Президент автомобильного производства корпорации Ford Жак Нассер каждую пятницу после обеда рассылает электронные почтовые послания 89 тысячам своих подчиненных по всему миру, в которых делится с ними новостями недели – как хорошими, так и плохими. После него никто эти письма не редактирует – обращения идут напрямую. Кроме того, он сам читает ответные письма, которых каждый месяц получает несколько сотен, и дает поручения тому или иному члену своей команды продолжить переписку, если это требуется.

Необходимо разработать системы по обмену знаниями внутри компании и назначить вознаграждение за передачу знаний. Пусть это найдет отражение в корпоративной системе ценностей и поощрений. [1]

Носителями знаний в компании являются люди. Чтобы привлечь и удержать на работе умных людей, необходимо обеспечить им возможность общаться с другими умными людьми. Таким образом, создается обстановка, стимулирующая высокую творческую активность; а культура взаимопомощи в работе, обеспеченная надлежащей организацией информационных потоков, делает возможным постоянные контакты друг с другом всех светлых голов компании. 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.

*Системы обмена знаниями.* По заведенному в *Microsoft* порядку по окончании каждой консультации, данной клиенту, найденное решение помещается в центральное веб-хранилище, которое называется InSite. Таким образом, им смогут воспользоваться и другие специалисты компании [1].

В *Coca-Cola* управление знаниями является одним из пунктов аттестации работы служащих; а старшие менеджеры, которым подаются на утверждение маркетинговые планы, смотрят, в частности, на то, записано ли в них использование средств поддержки коллективной работы.

По словам Джона Брауна, известного деятеля в области управления знаниями, являющегося исполнительным директором ВР, в компании были созданы бизнес-единицы, объединяющие сотрудников со схожей деятельностью. Представители этих групп периодически встречаются, чтобы

обсудить вопросы производительности, обменяться знаниями и идеями и создать новые синергичные комбинации. Кроме того, для получения необходимых знаний, в ВР совершенно не нужно терять время на бюрократические процедуры и писать официальные запросы через штаб-квартиру фирмы, если тебе нужно спросить совет или обменяться опытом с коллегами, находящимися даже в другой стране. Можно просто связаться с этим человеком напрямую и попросить его помочь. Такое поведение и ожидается ото всех сотрудников, и поощряется руководством.

*Поощрение сотрудников за передачу знаний.* В корпорации *Texas Instruments*, например, для поощрения обмена знаниями используется приз "Not Invented Here But I Did It Anyway" ("Не мною придумано, но я все равно это использовал"). Некоторые компании, чтобы побудить своих торговых представителей тратить свое время на ввод качественных данных в системы мониторинга поведения клиентов, применяются такие виды вознаграждения, как оплаченный вечер в городском клубе, сертификат на получение подарка в крупном торговом центре или карманный компьютер.

К усовершенствованию процесса управления знаниями следует относиться как к увеличению интеллектуального капитала компании. За термином «интеллектуальный капитал» стоит оценка интеллектуальной собственности организации и знаний, которыми располагают её сотрудники. Финансовые аналитики придают всё большее значение качеству управления интеллектуальной собственностью и интеллектуальными ресурсами, включая его в список оцениваемых параметров наряду с материальными активами предприятия и его положением на рынке. Они утверждают, что компании, надлежащим образом управляющие своим интеллектуальным капиталом, выйдут в предстоящие годы в лидеры рынка независимо от положения, занимаемого ими сегодня.

Судя по вышеприведенным данным, западные специалисты уже поняли необходимость управления знаниями и успешно работают в этой области.

А как обстоит дело с управлением знаниями в России?

Впервые управление знаниями упоминается в 1999 году, в сборнике «Новая постиндустриальная волна на Западе» (издательство Academia (Москва)) под редакцией В. Л. Иноземцева – отрывки из работ по экономике знаний, интеллектуальному капиталу (П. Друкер, Т.Стюарт и др.).

В этом же году журнал «Вопросы экономики» публикует на своих страницах статью первого заместителя Института экономики РАН, доктора экономических наук Б. Мильнера «Управление знаниями – вызов XXI века»

Появляются первые статьи по управлению знаниями на русском языке в Интернете, в частности на сайте «Computerworld Russia».

2000 год. Конференции по проблемам электронного бизнеса, в том числе и управления знаниями: «Управление знаниями в корпоративных информационных системах», «Технологии управления корпоративными знаниями и электронный документооборот» (М., 2001) и др.

В *РАО ЕЭС* впервые была внедрена информационная система управления знаниями о проекте, так называемый Коммуникатор, позволяющий

поддерживать взаимопонимание сотрудников по текущим планам в разнородных множествах рабочих групп и обеспечения координации в ситуации с ежедневно меняющимися планами. Коммуникатор помогает своим пользователям выжить в ситуации множества полузависимых мелких проектах, которые планируются и выполняются в многочисленных рабочих группах. Именно так работает РАО ЕЭС России над реформированием отрасли, где многочисленные проектные группы едва успевают развернуть свои проекты в зависимости от текущей политической ситуации как внутри РАО, так и вовне его. Такие системы также отличаются тем, что в них участвует много внешних людей, находящихся в самых разных географических местах и имеющих самое разное административное подчинение. Всем этим непрерывно прибывающим людям нужно быстро входить в курс дела, информационная система помогает в этом. Коммуникатор ничего не делает автоматически, он просто позволяет людям фиксировать результаты их деятельности (договоренностей, фактов взятия обязательств, схемы разграничения полномочий и т.д.) в реальном мире. Пользователи следят, чтобы информация в Коммуникаторе максимально соответствовала реальному положению дел, и ориентируются на эту информацию в своей работе. Коммуникатор позволяет людям в ходе работ по проекту фиксировать договоренности, а затем обмениваться знаниями об их выполнении.

Изучение проблемы управления знаниями в российских вузах - Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Государственный университет управления, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербургский технический университет, Томский политехнический университет, Уфимский государственный авиационный технический университет и др.

2001 год. Введение учебной дисциплины «Управление знаниями» в Санкт-Петербургском государственном университете культуры и искусств на библиотечно-информационном факультете и в Менеджер-центре.

Запуск первого российского портала по управлению знаниями <http://knowledgemanagement.report.ru>.

2002 год. Начало работы семинара «Управление знаниями на предприятии для предприятий России» под руководством профессора С.-Петербургского университета культуры и искусств Г. Ф. Гордукаловой.

Конференция «Управление информацией и знаниями в научно-исследовательской деятельности» в Российской экономической академии им. Г.В.Плеханова.

Выход на русском языке энциклопедии «Информационные технологии в бизнесе» под редакцией М. Желены.

2003 год. Выход учебного пособия по управлению знаниями «Управление знаниями организации» (Владимир, 2004), подготовленного Владимирским государственным педагогическим университетом.

Выход в издательстве «Либерия» научно-методического пособия А. И. Каптерева «Менеджмент знаний: От теории к технологиям»

И так далее...

Отдельное внимание следует уделить компании *Газпром*, которая в конце 1990-х участвовала в создании Института «Энергетическая дельта» (EDI), предполагающего обмен знаниями в области газовой промышленности между различными странами. В настоящее время практически в каждом региональном отделении Газпрома существует информационная система (от компании IBS), позволяющая упростить и упорядочить бизнес-процессы бухгалтерского и налогового учета, подготовки корпоративной отчетности, учета основных средств, управления затратами, финансами, материальными ресурсами, управления капитальным строительством, управление техническим обслуживанием и ремонтами оборудования, управления персоналом, организационно-распорядительной документацией и договорами.

Примечательна также политика управления знаниями в *Северстали*. В 2003 году руководство ОАО "Северсталь" провозгласило знания и опыт ее сотрудников главной ценностью. Задачи, которые поставлены этой политикой – создание и накопление активов знаний, распространение лучших практик и развитие культуры обмена знаниями. Конкретным решением одной из задач является создание Корпоративной базы знаний "Knowledge Base", содержащей книги, статьи, учебно-методические материалы по различным областям знаний (разработана на основе программного продукта Domino Document Manager). Любой сотрудник может воспользоваться ей и получить необходимую информацию.

Сегодня проводятся всевозможные конференции, качество знаний в компаниях стремительно растет. В настоящее время большое внимание уделяется социальным методам: обучение персонала, конференции. Но российское управление знаниями может подняться на ступень выше за счет использования новейших информационных технологий, тем более сейчас, когда Россия, по заявлениям экспертов, должна перейти на новый инновационный этап своего развития.

Современные программные продукты для управления знаниями, существующие на рынке, доступны и для среднего и малого бизнеса. Так 1С является самым примитивным продуктом в России, и самым известным. На малых предприятиях сейчас используются простейшие формы этой информационной системы, включающие только функции по учету персонала и ведению бухгалтерии. На средних предприятиях – полные формы 1С, включающие контроль всех материальных ресурсов предприятия. Но помимо 1С существует огромное количество более совершенных программ, приживаются они только в крупных компаниях, которые осознали необходимость управления знаниями. Дело не в стоимости продуктов, а в предубеждениях малого бизнеса. К сожалению, не все руководители малых предприятий способны понять необходимость внедрения управления знаниями на самом высоком уровне. Да, проводятся конференции, для так называемой ликвидации безграмотности в этой области, но малый бизнес остается практически нетронутым этой сферой.

Я думаю, в современных условиях управлять знаниями необходимо, особенно для малого бизнеса, на который возлагаются надежды государства.

Это приведет к повышению конкурентоспособности российских компаний на мировом рынке, а, следовательно, производимой продукции. Хочется верить, что «поддержка малого бизнеса с инновационными подходами» не останется пустыми словами, а молодые предприниматели станут интересоваться этой областью, принимать активное участие в различных проектах по управлению знаниями, так необходимых в настоящее время.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Гейтс Билл. Бизнес со скоростью мысли / Гейтс, Билл ; При участии Коллинза Хемингуэя; Пер. с англ. И.Кудряшовой и др. – 2-е изд., испр. – М. : ЭКСМО, 2002. – С.401.
2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Друкер, П.Ф. /М.: Вильямс, 2001. – С. 172-174.
3. Покалюк Ю. Построение системы управления знаниями / Ю. Покалюк //Сообщество менеджеров –2008. – <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/868159/>