

УДК 338

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ФАКТОР УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

© Василий Николаевич Тренев

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Московский педагогический государственный университет" МПГУ, Москва*

[vtrenev@gmail.com](mailto:vtrenev@gmail.com)

**Аннотация.** В условиях все возрастающей скорости изменения рыночной среды, особенно в условиях затянувшегося кризиса мировой и отечественной экономики вопрос выживания любой организации не говоря уж о просто сохранении конкурентоспособности и об успешности деятельности зависит в основном от умения управлять развитием своего потенциала – способности вовремя выявлять и адаптироваться к новым возможностям и опасностям внешней среды. В статье рассматриваются принципы и механизмы управления знаниями - потенциалом организации, связанным с использованием нематериальных активов. Приводится пример системы управления знаниями в консалтинговой компании.

**Ключевые слова:** информация, нематериальные активы, знания, организация знаний, управление знаниями.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AS THE SUCCESSFUL DEVELOPMENT ORGANIZATIONS

Vasili Trenev

*Moscow State Pedagogical University, Moscow*

**Abstract.** In the context of ever-increasing rate of change in the market environment , especially in the prolonged crisis in the world and domestic economy a matter of survival of any organization not to mention the simple preservation of competitiveness and the success of activities depends largely on the ability to manage the development of its capacity - the ability to timely identify and adapt to new opportunities and threats of the external environment . This article discusses the principles and mechanisms of knowledge management - the potential organization associated with the use of intangible assets . An example of knowledge management consulting firm.

**Keywords:** information, not material assets, knowledge, knowledge organization, knowledge management.

В современных условиях, характеризующихся все возрастающей скорости изменения рыночной среды на фоне затянувшегося экономического кризиса, успешность и выживаемость организации определяется не столько способностью руководителя управлять активами, сколько способностью управлять потенциалом – возможностями компании. Именно способность адаптировать характеристики организации к изменяющимся условиям позволяет не отстать от динамики современного рынка, использовать появляющиеся новые возможности. Особенно это важно для наукоемких отраслей, где динамика изменений максимальна.

Можно утверждать, что долгосрочные и краткосрочные цели развития любой успешной организации всегда лежат вне области допустимых значений, достижимых для организации исходя из ее возможностей в текущий момент [1] (рис.1).

Для достижения поставленных целей организация должна адаптироваться к изменяющимся условиям – целенаправленно изменять свои характеристики, тем самым целенаправленно изменяя область своих достижимых состояний (рис. 2) [2].

Развитие любой организации – это изменения ее характеристик. Управляя развитием, менеджеры должны понимать сущности текущей ситуации, понимать суть новых требований к характеристикам организации, понимать ее потенциальные возможности, понимать суть механизмов перехода в новое состояние.

Ведь успешная компания:

- должна вписываться в реалии будущего рынка,
- должна использовать себе во благо новые появляющиеся на рынке бизнес-возможности,
- должна противостоять потенциальным угрозам и опасностям.



**Рис. 1.** Возможные для организации состояния не соответствуют целям (желаемым состояниям).



**Рис. 2.** Достижение цели за счет изменений

Исследования ведущих консалтинговых компаний показывают, что 80% вновь созданных организаций исчезают через 2 года. А из оставшихся лишь 10% реализуют свою стратегию на практике. Можно выделить несколько причин, не позволяющих успешно провести стратегические изменения. Но главная – это «барьер видения», ведь обычно обычно лишь 5% работников понимают суть проводимых стратегических изменений.

А понимать надо многое (Рис. 3.):

- изменения, новые возможности и угрозы внешней среды;
- сильные и слабые стороны и потенциал развития своей организации, ключевые факторы успеха в будущем, на которые надо делать ставку;
- необходимые отличительные характеристики организации, которые позволят преуспеть в конкурентной борьбе;
- организационные механизмы проведения необходимых преобразований.



**Рис. 3.** Новые характеристики организации должны соответствовать будущим ключевым факторам успеха.

При управлении развитием лишь часть задач привычна для управленцев – для этих задач в организации есть сложившиеся методы, процедуры, регламенты решений. Часть же задач новые, непривычные для организации. Это – проблемы. Для них надо найти, придумать, сформировать процедуры решений.

При управлении развитием в любой организации формируется два блока функций – функции планирования изменений и функции управления реализацией изменений (Таб. 1)

**Таблица 1.** Функции блока управления развитием

Видно, что в основе управления развитием лежат операции со знаниями. Так что же такое «знания» и в чем отличие знаний от и

Функции отдела стратегического планирования	Функции отдела активного развития
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Формирование стратегических целей и реализация стратегического планирования развития предприятия</li> <li>➤ Координация работы служб управления по</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Организация выявления стратегических проблем предприятия и проблем развития;</li> <li>➤ Организация инновационной деятельности;</li> <li>➤ Формирование на предприятии климата</li> </ul>

<p>стратегическим направлениям развития.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Разработка единого плана развития предприятия.</li> <li>➤ Разработка нормативно-методической документации по формированию стратегической программы развития предприятия.</li> <li>➤ Разработка, координация и контроль реализации системы управления изменениями</li> <li>➤ Формирование зон развития и инновационной деятельности .</li> <li>➤ Формирование перечня инновационных проектов, определение приоритетов их разработки и внедрения в соответствии с планами стратегического развития.</li> <li>➤ Координация процессов разработки бизнес-планов приоритетных направлений и важнейших инновационных проектов; контроль их реализации.</li> <li>➤ Анализ изменений внешней и внутренней среды; плановая проблемная диагностика всех структурных подразделений предприятия.</li> </ul>	<p>новаторства и мобилизация творческой активности коллектива на решение проблем развития;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Координация и контроль процессов развития;</li> <li>➤ Формирование перечня приоритетных направлений развития;</li> <li>➤ Организация работы команд управления проектами развития (временные целевые группы для реализации предложений или проектов по развитию);</li> <li>➤ Нормативное обеспечение инновационной деятельности;</li> <li>➤ Контроль за процедурами прохождения нововведений и соблюдением установленных правил;</li> <li>➤ Обеспечение условий развития;</li> <li>➤ Формирование "банка" идей и их решений;</li> <li>➤ Организация экспертизы проектов развития;</li> <li>➤ Координация участия смежных подразделений в процессах развития.</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Видно, что в основе управления развитием лежат операции со знаниями. Так что же такое «знания» и в чем отличие знаний от информации, в чем состоит проблема управления знаниями?

Руководители формируют и принимают управленческое решение на основе правил, регламентов, формализованных процедур – на основе явных знаний, а так же в соответствии с ментальной моделью мира, сложившейся в его голове в результате накопленного жизненного и профессионального опыта – на основе неявных знаний.

В процессе деятельности организации, особенно в наукоемких отраслях, формируются большие объемы хаотичной, фрагментарной, сырой и частично неформализованной информации. Это затрудняет а порой и исключает оперативное принятие эффективных управленческих решений. Встает проблема: недостаток информации в условиях ее избытка [4].

Требуются механизмы извлечения и формирования нужной информации, селекции и анализа информации, приведения информации в состояние, пригодное для формирования управленческих решений. Требуются механизмы превращения информации в знания, в интеллектуальный капитал. Именно эффективное использование интеллектуального капитала обеспечивает выживание и успех компаний. Актуальными становятся задачи управления знаниями [1].

Основной элемент, необходимый для создания системы формирования знаний и управления знаниями составляют нематериальные активы.

Часто выделяют четыре составляющие неосязаемых (нематериальных активов) [1]:

- человеческий капитал (человеческие ресурсы) - это вся совокупность знаний коллектива сотрудников, их творческих и мыслительных возможностей, умения и навыков решать проблемы, совокупность лидерских качеств, управленческих навыков, предпринимательских способностей, их моральные ценности, корпоративная культура;

- интеллектуальный капитал (права на интеллектуальную собственность) – это результат умственной деятельности, защищенный законодательно (патенты, авторские права, коммерческие секреты, ноу-хау и пр.);
- инфраструктурный капитал – это технологии, методы, процессы, формализованная часть корпоративной культуры, организационная структура, методы принятия управленческих решений, методы управления персоналом, ИТ система и т.п., инфраструктурный капитал формирует среду, в которой сотрудники работают и общаются;
- рыночные нематериальные активы (положение на рынке, рыночные операции) – это нематериальные активы связанные с рыночными операциями, это торговые марки, приверженность клиентов торговой марке, рыночные контракты, каналы продвижения и распределения продукции, соглашения о лицензировании, франчайзинге и пр..

Можно сказать, что человеческий капитал и интеллектуальный капитал формируют знания, которые могут существовать в явной и неявной форме

Возникает вопрос, в чем отличие таких понятий как данные, информация и знания? Как информация преобразуется в знания?

**Данные** – совокупность отдельных фактов вне связи с контекстом. Они не создают основу для действий.

**Информация** – данные, представленные в контексте. Это данные, относящиеся к ситуации того, кто ее получает. Это послание, осуществляемое в виде документа или различного вида коммуникаций. Ее обязательными участниками являются: лицо, посылающее информацию и лицо, принимающее информацию. К информации применимы понятия информативность и полезность, методы владения (процессы получения, сбора, переработки, хранения, передачи).

**Знания** – развивающееся соединение информации, понимания, опыта, ценностей.

Существует много определений:

- социальная конструкция реальности, создаваемая человеком;
- идеальное выражение в знаковой форме общественных свойств и связей мира, природного и человеческого;
- совокупность сведений и способностей, используемых человеком для решения жизненных задач;
- субъективное отражение информации о мире, используемое для решения задач.

Знания включают нормативные, идеологические, эмоциональные элементы, зависят от контекста и времени.

Знания присущи людям, создаются в процессе их социального взаимодействия, знания аккумулируют опыт. Это – потенциал для действий. Способность к эффективным действиям. Знания всегда есть продукт использования информации.

Явное знание можно формализовать. Оно может быть передано от одного сотрудника к другому и может стать достоянием всей организации (в виде регламента, инструкции, справочника и т.п.). В организации, как правило, **20% знаний - явные знания**.

Остальные **80% - неявные знания**. Эти знания существуют в головах людей, трудно передаются словами, сложно извлекаются и их сложно передать другим людям. Неявное знание основано на личном опыте, привязано к конкретному лицу. Неявное знание плохо формализуется.

Неявное знание существует головах сотрудников в форме ментальных моделей (идей, парадигм, точек зрения, подходов), умений, навыков и т.п.

**Как же информация превращается в знания?** Управление знаниями связано с добавлением реальных ценностей к информации в процессе ее превращения в знания.

Можно выделить различные **способы превращения информации в знания**.

- **Сравнение** – процесс сравнения информации о данной ситуации с информацией о других известных ситуациях.
- **Последствия** – определение последствий решений и действий базирующихся на использовании данной информации.
- **Связи** – определение взаимосвязей и взаимозависимостей различных частей информации и знаний.
- **Разговоры** – когда выясняют мнения других людей о данной информации.

**Каковы источники и механизмы появления организационных знаний** (Это знания, которыми владеет и управляет организация.)?

**Внешние источники:**

- Публикации;
- Внешние консультационные услуги;
- Ведомственные и отраслевые материалы;
- Коммерческие базы данных;
- Конференции;
- Семинары;
- Информация от агентов рынка (от потребителей, поставщиков, пр.);
- Научные исследования;
- Средства массовой информации;
- Интернет.

**Внутренние источники:**

- **Творческие работники организации;**
- **Политика, практика, методы работы;**
- Стратегия развития;
- Взаимодействия в процессе корпоративного управления;
- Взаимодействия в рамках организационной структуры;
- Стратегическое планирование;
- Оперативное планирование;
- Практический опыт работы;
- Новые методы и принципы работы;
- Интернет.

Выделим наиболее распространенные **механизмы создания организационных знаний**:

- Процессы преобразования (трансформации) информации и знаний внутри организации;
- Приобретение (например, покупка, аренда, лизинг);
- Специализированные службы;
- Формальные и неформальные деловые сообщества (команды);
- Сети.

**Приобретение знаний** (например, покупка) ставит несколько проблем:

- 1) Проблема измерения приобретаемых знаний, определение их ценности для организации;
- 2) Проблема определения местонахождения знаний в приобретаемой (поглощаемой) компании, Проблема потери «носителей» знаний;
- 3) Проблема сохранения знаний в условиях преобразований, которые сопровождают любую покупку или слияние компаний;
- 4) Проблема сохранения культуры работы со знаниями в новой организации;
- 5) Эффективность интеграции нового знания.

Наряду с покупкой, приобретение знаний может быть в виде аренды (приглашение консультантов) или лизинга (финансовая поддержка исследований).

**Специализированные службы по созданию знаний.** Это могут быть отделы исследований и разработок, аналитические центры, центры инновационного развития, службы стратегического развития (службы стратегического маркетинга и т.п.). Их главная задача – создавать новые знания и новые способы выполнения работ.

Главная проблема – сложность передачи знаний в те подразделения корпорации, где они могут быть применены. Это связано с тем, что создатели и потенциальные пользователи новых знаний говорят как бы на разных языках. И истинную ценность новых знаний трудно измерить.

Одно из решений проблемы – коллективные средства общения, регулярно проводимые на уровне высоком уровне собрания, конференции, семинары, целью которых является оценка и интеграция новых знаний в знания организации.

**Деловые сообщества (творческие, проектные группы, команды).**

Такие сообщества могут:

- 1) оказывать помощь в решении повседневных проблем (форум для членов сообществ);
- 2) Развивать и распространять лучшие практики, которые могут быть использованы членами;
- 3) Организовывать управление объемом знаний, доступным членам организации;
- 4) Обеспечивать появление инноваций, прорывных идей и знаний (например, в период разработки и реализации антикризисной программы).

Сообщества могут быть физическими или виртуальными, действовать внутри или вне организации. Их главная черта – разрушение границ между знаниями, создаваемыми в процессе разделения труда между функциональными подразделениями, рабочими

процессами, территориями и т.п. Т.о. локальные знания становятся знаниями всей организации.

### **Сетевые формы создания знаний в организации.**

Это корпоративные порталы, форумы, обучающие сети, сети инновационных фирм. Это системы, обеспечивающие механизмы обмена информацией, знаниями и опытом с партнерами.

### **Управление знаниями.**

Управление знаниями – процессы и принципы, связанные с созданием, приобретением знаний, овладением, сохранением, обменом ими.

Образовательно-исследовательская организация American Productivity & Quality Center рассматривает управление знаниями как **совокупность стратегий и процессов** по выявлению, приобретению, распространению, использованию, контролю знаний и обмену ими для обеспечения конкурентоспособности бизнеса [1].

Системы управления знаниями не способны фиксировать создание знаний в неявном виде. В формальных базах данных информация дается без субъективных оценок, не описываются случаи и причины срывов, характеристики задач (тривиальные, интересные . и т.п.).

Знания возникают в результате межличностного общения, рассказов, разговоров, наблюдений за работой и т.п. Подавляющая часть знаний передаются именно путем неформального общения, потому что при этом обязательно раскрывается содержание самого процесса, в результате которого формировались знания.

Управление знаниями в корпорациях позволяет решить две главные задачи:

- тактическую, связанную с повседневным использованием знаний для реализаций возможностей рынка;
- стратегическую, связанную с разработкой и реализацией стратегии формирования человеческого капитала, отвечающего долговременным целям корпорации.

### **Основные задачи, решаемые системой управления знаниями.**

Применительно к интеллектуальному капиталу управление знаниями охватывает такие задачи, как:

- выявление (идентификация) интеллектуального капитала;
- разработка политики управления интеллектуальным капиталом;
- аудит интеллектуального капитала;
- документирование интеллектуального капитала, создание базы знаний;
- защита интеллектуального капитала;
- преумножение и развитие интеллектуального капитала;
- распространение интеллектуального капитала.

### **Система управления знаниями должна обеспечивать:**

- передачу знаний без искажений (и без посредников);
- доступ к знаниям в масштабе организации;
- возможность вносить в систему дополнительные знания по всей организации;
- работу в любое время независимо от удаленности;



- наиболее полное использование знаний;
- возможность работать на языке, известном пользователю.

Примеры возможных **стратегий управления знаниями [1]**.

#### 1. Стратегия **управления знаниями как бизнес-стратегия.**

Используется для создания рыночных конкурентных преимуществ. Знания рассматриваются как продукт, а управления знаниями - как фактор, оказывающий позитивное влияние на целевые показатели предприятия (например, управленческий консалтинг).

#### 2. Стратегия **передачи знаний.**

Фокусируется на подходах повторного использования знаний и лучших практик с целью их использования для совершенствования операций, продуктов или услуг. Это позволяет организации функционировать более эффективно.

#### 3. Стратегия **знаний, ориентированных на потребителя.**

Фокусируется на приобретении и передаче знаний о потребителях, понимании потребностей клиентов, возможностей рынка.

#### 4. Стратегия **персональной ответственности** за активы знаний.

Стратегия предполагает, что люди обладают знаниями, их надо поддерживать и возлагать на них ответственность за идентификацию, поддержание и расширение их собственных знаний. В рамках этой стратегии работники – наиболее ценный актив, их персональные и коллективные знания надо использовать

#### 5. Стратегия **менеджмента интеллектуальных активов.**

В этой стратегии основное внимание уделяется управлению интеллектуальными активами типа патентов, технологий, успешной организационной и технологической практике, отношениям с клиентами, другим формализуемым активам знаний.

#### 6. Стратегия **инновации и создания знаний.**

Делает упор на инновации и создание нового уникального знания и опыта в процессе развития организации.

Как правило, используется комбинация стратегий.

#### **Принципы управления знаниями.**

Американский центр производительности и качества сформулировал (2000) несколько принципов управления знаниями [1].

#### **Принципы APQC.**

1. Нельзя смешивать понятия «данные», «информация», «знания».
2. Знания в организации может быть двух типов: формализованные и неформализованные.
3. Главные проблемы – определить, какие знания необходимы, где они имеются, как их можно приобрести и передать, чтобы обеспечить организации конкурентные преимущества.
4. Управление знаниями приносит успех, когда информация и знания проходят определенные этапы (шаги) процесса.
5. Успешность инициатив по управлению знаниями зависит от четкости и ясности ценностных (целевых) установок.

6. Технология – значимая составляющая управления знаниями, но важно, чтобы она была частью общесистемного подхода к проведению изменений на основе управления знаниями.
7. Для обеспечения успешности управления знаниями необходимо устранять барьеры, препятствующие обмену знаниями, взаимной учебе и способствующие повторению ошибок прошлого. Такие барьеры часто являются структурными (нехватка времени, громоздкие процессы, незнание источников или получателей, неуверенность в достоверности информации и т.п.).
8. Для повышения профессионализма и качества работы необходимо везде, где возможно, включать в саму работу обмен знаниями, приобретение знаний, его многократное использование.
9. Передача лучшей практики – наиболее распространенная и эффективная стратегия, которую большинство компаний выбрало для определения имеющихся у них знаний и для обмена знаниями.
10. Культивирование обмена знаний является результатом успешной стратегии по управлению знаниями. Двумя обязательными условиями для развития культуры обмена знаниями являются поддержка лидерства и практическая работа.

#### **Функции процессов управления знаниями.**

Управление знаниями включает решение следующих задач.

1. Придание дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения и распространения знаний.
2. Придание знаниям потребительского характера, с тем чтобы они представляли собой необходимую и доступную для пользователя информацию.
3. Воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных, информационных технологиях, программном обеспечении.
4. Стимулирование прироста знаний (распространение внутри компании, обмен с другими сотрудниками).
5. Создание обучающего окружения, в котором люди постоянно обмениваются информацией, знаниями и используют все условия для усвоения новых знаний.
6. Оценка знаний, измерение и использование нематериальных активов организации.

Корпоративные стратегии управления знаниями направлены на создание новой стоимости, реализованной в продуктах, услугах и процессах с помощью формирования, накопления и использования знаний в организациях.

Говоря о целостной системе управления знаниями необходимо рассматривать весь интеллектуальный капитал компании в совокупности, использовать интегрированные стратегии управления.

Ниже на схеме 1 приведен пример системы управления знаниями консалтинговой компании, которую автор пытался реализовать несколько лет назад.

Поиск и приобретение первичной информации и первичных знаний в этой модели происходит в результате общения с внешним миром (Корпоративная деятельность) и в результате реализации консультационных проектов (Проектный офис).

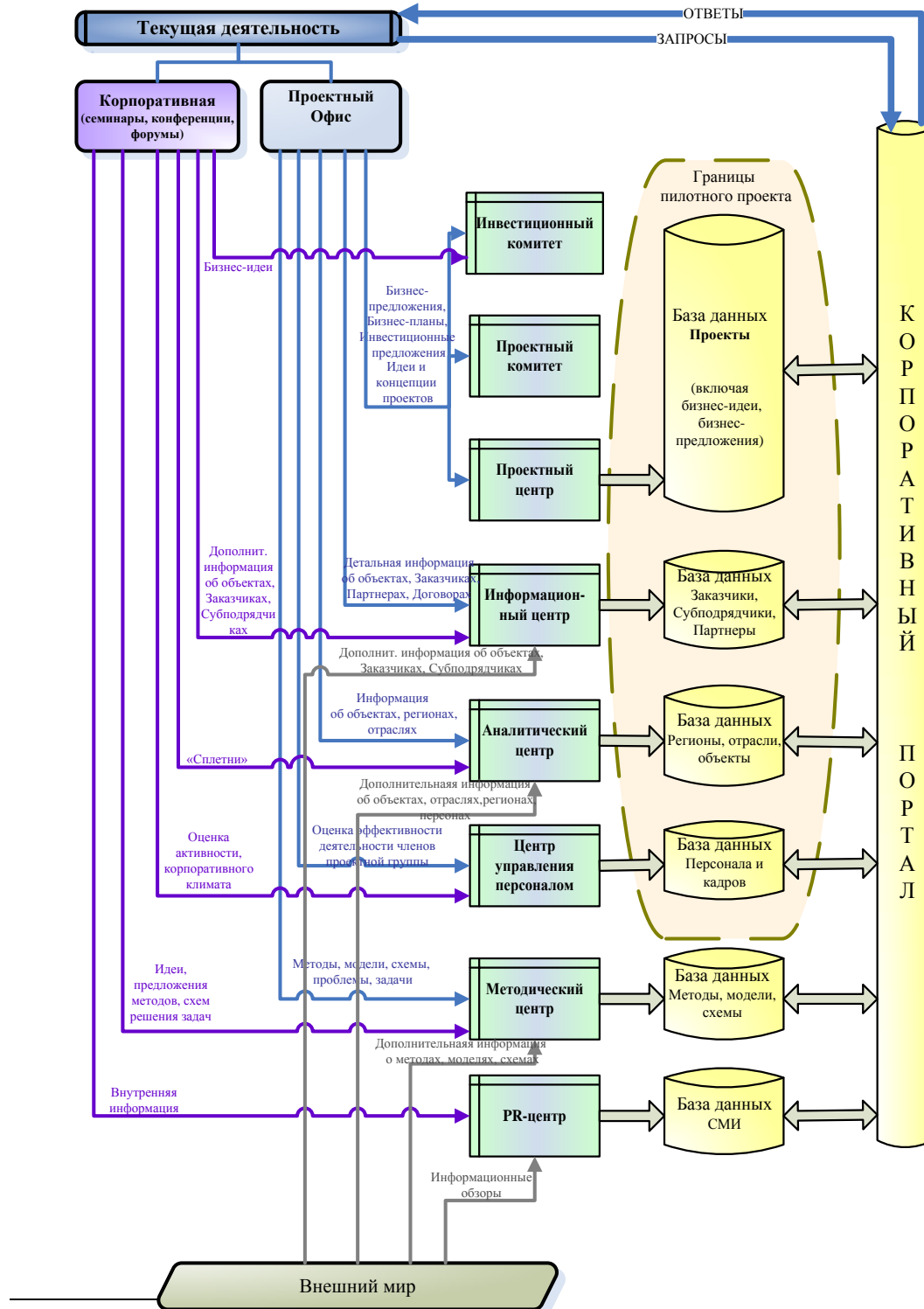
Проектный центр, Информационный центр, Аналитический центр, Методический центр, Центр управления персоналом, PR центр проводят первичную обработку информации, привязку ее к ситуациям, формируют связи с другими ситуациями, дают

оценку – корпоративное мнение. Он проводят первичную переработку информации в знания и размещают информацию в и связи в соответствующих бпзпх данных.

Проектный комитет, Инвестиционный комитет вместе с Проектным центром при необходимости проводят более глубокую переработку знаний, формируя идеи и концепции проектов, инвестиционные и бизнес-предложения.

Корпоративный портал позволяет вовлечь максимальное число креативных специалистов в процессы накопления знаний и управления ими.

Схема 1. Пример организации системы управления знаниями консалтинговой компании<sup>1</sup>



<sup>1</sup> В 2008-2009гг была предпринята попытка внедрить эту систему в компании «РОЭЛ Консалтинг»

### Список литературы

[1].Тренев В.Н., Крупенин В.Л. Моделирование успеха развития организации на основе траекторного подхода. - XII всероссийское со-вещание по проблемам управления, ВСПУ-2014, Москва16-19 июня2014 г. Труды (Электронный ресурс), М. Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН , 2014, стр. 5459-5467

[3].Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н. Стратегия успеха. Обобщение опыта реформирования промышленных предприятий. - М.: Типография «Новости», 2000. 336с.