

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация.

Актуальность и цели. В условиях стремительно происходящих изменений в производстве и технологиях основными ресурсами для организационного развития становятся люди, их интеллектуальный капитал, знания и профессиональная компетентность. Управление знаниями на современном этапе крайне важно в силу повышения эффективности организационных и производственных процессов в соответствии с современными требованиями, что в конечном счете приводит к росту конкурентоспособности компаний. Цель исследования состоит в анализе систем управления знаниями, используемых в отечественных и зарубежных организациях.

Материалы и методы. Реализация исследовательских задач была достигнута на основе изучения научных источников информации для выявления теоретических основ управления знаниями, исследования опыта зарубежных и отечественных компаний использования средств и методов управления знаниями сотрудников. Методология исследования базируется на системном подходе.

Результаты. Проведен теоретический анализ понятия «управление знаниями», раскрыта специфика этого процесса, рассмотрены системы и методы управления знаниями в международных (British Petroleum, Skandia, Dow Chemical, Hewlett-Packard, Nokia, IBM) и отечественных («Газпром», «Лукойл», Сбербанк) компаниях.

Выводы. Знания сотрудников и организаций являются важнейшим ресурсом в условиях неопределенности внешней среды, растущей конкуренции, ограниченных ресурсов.

Ключевые слова: знания, обучение, управление знаниями, средства управления знаниями, организации.

G. N. Tuguskina, L. V. Rozhkova, O. V. Sal'nikova

KNOWLEDGE MANAGEMENT AT MODERN COMPANIES

Abstract.

Background. In conditions of rapidly occurring changes in production and technology, people, their intellectual capital, knowledge and professional competence become the main resources for organizational development. Knowledge management at the present stage is extremely important due to increased efficiency of organizational and production processes in accordance with modern requirements, which ultimately leads to increase in the competitiveness of companies. The purpose of the research is to analyze knowledge management systems used in domestic and foreign organizations.

© Тугускина Г. Н., Рожкова Л. В., Сальникова О. В., 2019. Данная статья доступна по условиям всемирной лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), которая дает разрешение на неограниченное использование, копирование на любые носители при условии указания авторства, источника и ссылки на лицензию Creative Commons, а также изменений, если таковые имеют место.

Materials and methods. The implementation of research tasks was achieved on the basis of research of scientific information sources to identify the theoretical foundations of knowledge management, research of the experience of foreign and domestic companies in the use of tools and methods of knowledge management of employees. The methodology of the research is based on system approach.

Results. The theoretical analysis of “knowledge management” concept has been carried out, the specifics of this process are disclosed, systems and methods of knowledge management are discussed in international (British Petroleum, Skandia, Dow Chemical, Hewlett-Packard, Nokia, IBM) and domestic (Gazprom, Lukoil, Sberbank) companies.

Conclusions. Knowledge of employees and organizations is the most important resource in conditions of uncertainty of the external environment, increasing competition, limited resources.

Keywords: knowledge, training, knowledge management, knowledge management tools, organizations.

Управление знаниями (*knowledge management*) – это система, появившаяся в 1990-х гг. Она предполагает целостный подход к поиску, сбору, оценке, восстановлению и распространению всех информационных активов организации. Это могут быть базы данных, документы, политика, процедуры, а также знания и опыт отдельных работников, т.е. весь тот бесценный багаж знаний, которым обладает практически любая современная организация.

На сегодняшний день именно знания сотрудников и организаций являются важнейшим ресурсом в условиях неопределенности внешней среды, растущей конкуренции, ограниченных средств. Для своевременного принятия оптимальных решений в условиях быстро меняющегося рынка жизненно необходимо не только иметь, но и разумно использовать все накопленные в организации знания.

По словам профессора электронного бизнеса и управления знаниями в Сиракузском университете Йогеша Малхотра, управление знаниями способствует постановке и решению правильных задач, вместо правильных решений самих задач [1]. Таким образом, управление знаниями может быть использовано для определения стратегии развития компании и эффективного решения организационных задач.

Управление знаниями в организации представляется в качестве непрерывного процесса создания, накопления, применения совокупности знаний. Систематическая работа по использованию накопленного коллективного опыта и знаний превращает их в интеллектуальный капитал, обеспечивая тем самым дополнительное конкурентное преимущество организации.

Вместе с тем, по мнению специалистов, в организациях в той или иной форме используется лишь 20 % всех знаний. Таким образом, подавляющая часть знаний (80 %) остается невостребованной. Устранить сложившееся противоречие возможно лишь посредством создания условий для обмена знаниями между сотрудниками организации [2].

В организациях, где отсутствует система управления знаниями, принятие управленческих решений затрудняется вследствие недостаточной информированности, использования только собственного опыта и знаний, которые не всегда отвечают компетенциям, необходимым для решения новых задач.

Согласно рейтингу крупнейших компаний планеты (расположены в 33 государствах, численность персонала составляет 67,7 млн человек) Fortune Global 500, критерием составления которого служит выручка, компании, делающие ставку на инновации и управление знаниями, опережают своих конкурентов более чем в два раза по отдаче инвестиций, показывая результаты, которые превосходят средний показатель Fortune 500 на 225 % [3].

Рассматривая зарубежный опыт управления знаниями, обратимся к следующим примерам.

Признанным мировым лидером в области управления знаниями является Британская нефтегазовая компания *British Petroleum* (BP) – вторая по величине публично торгующая нефтегазовая компания в мире. Используемая ею система управления знаниями (СУЗ) состоит из следующих элементов (как их определяет BP):

1. Банк знаний. То, «что BP знает», должно быть формализовано, доступ должен быть предоставлен всем сотрудникам BP.

2. Инструменты знаний. Необходим стандартный набор инструментов, техник и процессов обработки информации с понятной инструкцией.

3. Окружающая информационная среда. Необходима культурная и технологическая инфраструктура для поддержки управления знаниями. Для этой цели важно мотивировать и привлекать сотрудников к использованию и обработке информации.

4. Сообщества практик. Необходимо полное вовлечение сотрудников.

5. Роли в системе знаний. Необходимо разработать и внедрить навыки и компетенции сотрудников, требуемые для эффективного управления СУЗ.

Главный принцип управления знаниями – «не изобретай то, что уже существует».

Выгоды от последовательного внедрения СУЗ оказались значительными – почти 260 млн долл. добавленной стоимости.

Практическим примером использования управления знаниями является снижение затрат на строительство АЗС в Европе. Создав совместное предприятие с *Bovis*, BP построило АГЗС в 11 европейских странах. Обмен лучшими практиками и применение наилучшего стандарта во всех странах привели к более высоким результатам: к концу реализации этого проекта затраты на строительство были уменьшены на 26 %. Для сохранения знаний, доступных сотрудникам двух компаний – BP и Bovis, была разработана корпоративная сеть экстранет [4].

В маркетинговой фирме *Arthur Andersen* запущена построенная на основе Интернета система *AANET*, объединяющая сотрудников фирмы (а их насчитывается более 82 тыс. человек, работающих в 360 офисах в 76 странах), что обеспечило каждому сотруднику возможность получения оперативной информации для решения тех или иных вопросов, касающихся его профессиональной деятельности. *Arthur Andersen*, используя новое программное обеспечение, формирует новые решения с опорой на своеобразный коллективный разум, который функционально развивается в рамках *AANET*.

В другой аналогичной системе – *Knowledge online*, используемой в консалтинговой компании, обеспечена возможность получения необходимой информации о состоянии отрасли, аналогичных проектах, консультантах, которые могут быть привлечены для решения задач. Кроме того, она позволяет

осуществлять не только получение и обсуждение текущей информации, но и обучение [5].

В некоторых зарубежных компаниях (например, в шведских страховых компаниях *Skandia* и *Dow Chemical*) существует подсистема экономической оценки знаний, в основном касающаяся лицензий и патентов. Некоторые компании создают базы данных, где хранятся сведения о людях, обладающих знаниями, а не сами знания. Другой подход к системе управления знаниями в компании *Hewlett-Packard*, проектная группа которой разработала свою стратегию управления знаниями, включающую систему развития персонала и информационные технологии, что позволило реализовать оперативную и качественную систему распространения знаний среди персонала *Hewlett-Packard* по всему миру [6] (рис. 1).

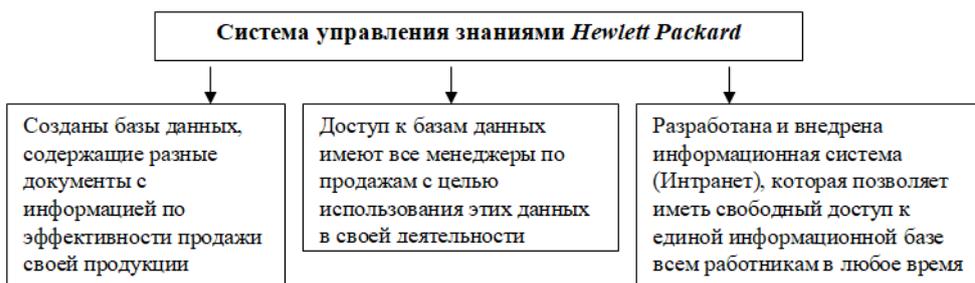


Рис. 1. Особенности системы управления знаниями *Hewlett Packard*
(составлено по [6, с. 186–189])

Компания *Nokia* концентрирует внимание на формировании культуры обмена знаниями. Здесь разработаны и успешно функционируют специальные поощрительные системы вознаграждений за использование и передачу знаний между сотрудниками компании.

Фирмы *IBM* и *Lotus* предложили формулу управления знаниями, которая включает три объекта управления:

- 1) люди (*People*);
- 2) место (*Place*);
- 3) информация (*Things*).

Все решения по управлению знаниями в рамках этой трехкомпонентной формулы подразумевают наличие продуктов, которые обеспечивают три взаимосвязанных и взаимозависимых процесса:

- 1) поиск нужных людей;
- 2) предоставление им общедоступного виртуального пространства (места);
- 3) обеспечение управления информацией, которую эти люди ищут или создают [7].

В российских компаниях, как правило, используются средства управления знаниями, представленные на рис. 2. Как свидетельствуют данные, наибольшей популярностью в системе управления знаниями в отечественных организациях пользуются новостные порталы, внутренние консультанты, библиотеки и базы знаний в Интернете, система наставничества и др.



Рис. 2. Используемые в российских компаниях инструменты управления знаниями (составлено по [8])

Однако, с точки зрения российских ученых, управление знаниями в российских компаниях имеет принципиальные отличия от зарубежных, заключающиеся прежде всего в корпоративной культуре доверия (готовность к обмену знаниями). Если в зарубежных компаниях корпоративная культура доверия чаще всего не меньше 70 %, то в России это показатель составляет лишь 35–45 %. Хотя и в России есть положительные примеры. Так, в Лаборатории Касперского уровень корпоративной культуры доверия и обмена знаниями находится на уровне 85–90 %, что является редкостью даже для западных компаний.

Результаты исследования «Управление знаниями в России» показывают, что 26 % опрошенных имеют психологические барьеры при обмене знаниями, что является основным препятствием для эффективного управления знаниями. Вместе с тем только 14 % респондентов оценивают систему управления знаниями в своей компании как неперспективную на ближайшие пять лет. Около 33 % опрошенных считают систему управления знаниями перспективным направлением, уже реализуемым в своих организациях в настоящее время. Около половины респондентов (53 %) полагают, что система управления знаниями в компании будет эффективной при условии преодоления определенных препятствий [9].

Еще одна из немаловажных проблем современных систем управления знаниями – это сохранение знаний пенсионеров. Наиболее эффективным способом ее решения является вовлечение их в работу, поддержание с ними связи посредством сообществ специалистов, а также с помощью систем местонахождения компетенций. Настоящую ценность представляет не информация, которую способен оставить после себя работник, а знания, которые создаются при взаимодействии пенсионера с текущими сотрудниками организации.

В качестве позитивных примеров использования систем управления знаниями в России можно привести Систему управления знаниями и инновациями (СУЗИ) компании «Газпром нефть», включающую пять ключевых инструментов:

- сообщества практиков;
- обучение;
- профиль сотрудника;
- база знаний;
- банк идей.

В 2016 г., в рамках концепции СУЗИ, был внедрен ключевой инструмент – это Портал знаний, важной особенностью которого является система вовлечения в процесс обучения и обмена знаниями (геймификация). Данная система построена таким образом, что изначально она призвана мотивировать сотрудников заполнить информацию в своем профиле, поделившись информацией о себе и своем опыте. Далее система стимулирует изучить электронный курс. И лишь затем следует вовлечение сотрудников в процессы взаимодействия и обмена знаниями. Это может осуществляться различными способами: так, например, система стимулирует подписаться на профессиональный форум, оценить публикацию или курс, оставить комментарий к документу и т.п.) [10].

В рамках корпоративной системы управления знаниями ПАО «Лукойл» обеспечивает обмен профессиональным опытом и знаниями между работниками и между организациями Группы «Лукойл» (в системе участвуют более 10 тыс. работников и сформировано 240 экспертных сообществ). Развитие молодых специалистов и персонала реализуется в процессе их совместной работы с признанными корпоративными экспертами. Система обеспечивает объединение людей в сообщества и сети, доступ к внешним знаниям и опыту, удержание знаний, создание и распространение лучших практик, а также совместную реализацию проектов развития. Повышение квалификации через корпоративную систему обучения и развития работников оказывает влияние как на эффективность их труда, так и на качество кадрового потенциала компании в целом, позволяет успешно решать задачи по новым направлениям деятельности и поддерживать должный уровень конкурентоспособности компании [11].

В 2017 г. завершило внедрение системы управления знаниями ПАО «Сбербанк». Основными пользователями данной системы являются сотрудники андеррайтинга – подразделения по анализу и экспертизе рисков. Основная задача системы управления знаниями ПАО «Сбербанк» состоит в сборе, накапливании и хранении базы с целью использования в деятельности андеррайтеров для повышения скорости и технологичности обработки заявок. Ранее, до внедрения этой системы, вся информация хранилась в разных системах (электронная почта, портал, бумажный носитель). Реализация проекта позволила консолидировать и сгруппировать накопленный массив данных, обеспечить его доступность в одном источнике. Система способна поддерживать одновременную работу до 3,2 тыс. пользователей [12].

Однако далеко не во всех отечественных организациях применяется система управления знаниями. Как следствие – отсутствие возможности эф-

фактивного использования информации, которая рассредоточена в разных базах данных, сообщениях электронной почты, хранилищах документов, разного рода отчетах (о продажах, клиентах, конкурентах, партнерах), что в свою очередь негативно отражается на конкурентоспособности компании.

Библиографический список

1. **Malhotra, Yo.** From Information Management to Knowledge Management: Beyond the “Hi-Tech Hidebound” Systems / Yo. Malhotra // Knowledge Management and Business Model Innovation. – Network, USA, 2001.
2. **Botkin, J.** Knowledge Management / J. Botkin, Ch. Seeley // Knowledge Management Review. – 2001. – Vol. 3, iss. 6. – P. 16.
3. Рейтинг крупнейших компаний мира Fortune Global 500. // Гуманитарные технологии. Аналитический портал. – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/fortune-500/info>
4. **Гареев, Т.** Система управления знаниями в “BP” / Т. Гареев. – URL: <https://www.novus-km.com/single-post/2016/08/03/F-BP>
5. **Джанетто, К.** Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уиллер ; пер. с англ. Е. М. Пестеревой. – Москва : Добрая книга, 2005. – 192 с.
6. **Синкевич, И. В.** Управление знаниями: диагностика и организация обучения в компании. Развитие профессиональных способностей (Развитие человеческих ресурсов) / И. В. Синкевич. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 2001. – 434 с.
7. **Маслов, А. В.** Практика внедрения систем управления знаниями на российских предприятиях / А. В. Маслов // Инновационные технологии в машиностроении : сб. тр. VIII Междунар. науч.-практ. конф. – Томск : Изд-во ТПУ, 2017. – С. 186–189.
8. **Нестик, Т. А.** Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ / Т. А. Нестик // Современные технологии управления. – 2014. – № 1 (37). – С. 30–37.
9. **Мариничева, М.** Советы консультанта. Управление знаниями в России и IT / М. Мариничева. – URL: <http://bigc.ru/publications/other/km/advice.php>
10. Как управляют знаниями в компании «Газпром нефть». – URL: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-upravljajut-znaniem-v-kompanii-gazprom-neft.html>
11. Корпоративная система управления знаниями. – URL: <https://csr2015-2016.lukoil.ru/personnel/training/knowledge-management-system>
12. «Сбербанк» завершил внедрение системы управления знаниями. – URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%80%D0%B1%D0%B0%D0%A0%D0%A4_\(IBM_FileNet\)](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%80%D0%B1%D0%B0%D0%A0%D0%A4_(IBM_FileNet))

References

1. Malhotra Yo. *Knowledge Management and Business Model Innovation*. Network, USA, 2001.
2. Botkin J., Seeley Ch. *Knowledge Management Review*. 2001, vol. 3, iss. 6, p. 16.
3. *Gumanitarnye tekhnologii. Analiticheskiy portal* [Humanitarian technologies. Analytical resource]. Available at: <https://gtmarket.ru/ratings/fortune-500/info> [In Russian]
4. Gareev T. *Sistema upravleniya znaniyami v “BP”* [Knowledge management system at BP]. Available at: <https://www.novus-km.com/single-post/2016/08/03/F-BP> [In Russian]
5. Dzhanetto K., Uiller E. *Upravlenie znaniyami. Rukovodstvo po razrabotke i vnedreniyu korporativnoy strategii upravleniya znaniyami* [Knowledge management. Handbook on development and adoption of a corporate knowledge management strategy]. Transl. from Engl. by E. M. Pestereva. Moscow: Dobraya kniga, 2005, 192 p. [In Russian]

6. Sinkevich I. V. *Upravlenie znaniyami: diagnostika i organizatsiya obucheniya v kompanii. Razvitie professional'nykh sposobnostey (Razvitie chelovecheskikh resursov)* [Knowledge management: diagnostics and training organization at a company. Development of professional skills (Human resource development)]. Irkutsk: Izd-vo IGEA, 2001, 434 p. [In Russian]
7. Maslov A. V. *Innovatsionnye tekhnologii v mashinostroenii: sb. tr. VIII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Innovation technologies in machine building: proceedings of VIII International scientific and practical conference]. Tomsk: Izd-vo TPU, 2017, pp. 186–189. [In Russian]
8. Nestik T. A. *Sovremennye tekhnologii upravleniya* [Modern technologies of management]. 2014, no. 1 (37), pp. 30–37. [In Russian]
9. Marinicheva M. *Sovety konsul'tanta. Upravlenie znaniyami v Rossii i IT* [Consultant's advice. Knowledge management in Russia and IT]. Available at: <http://bigc.ru/publications/other/km/advice.php> [In Russian]
10. *Kak upravlyayut znaniyami v kompanii «Gazprom neft'»* [How is knowledge managed in “Gazprom Neft” company]. Available at: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-upravljajut-znaniem-v-kompanii-gazprom-neft.html> [In Russian]
11. *Korporativnaya sistema upravleniya znaniyami* [Corporate system of knowledge management]. Available at: <https://csr2015-2016.lukoil.ru/personnel/training/knowledge-management-system> [In Russian]
12. *«Sberbank» zavershil vnedrenie sistemy upravleniya znaniyami* [“Sberbank” completed adopting a knowledge management system]. Available at: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%80%D0%B1%D0%B0%D0%D0%A0%D0%A4_\(IBM_File_Net\)](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%80%D0%B1%D0%B0%D0%D0%A0%D0%A4_(IBM_File_Net)) [In Russian]

Тугускина Галина Николаевна

доктор экономических наук, профессор,
кафедра менеджмента и экономической
безопасности, Пензенский
государственный университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: galina066@mail.ru

Tuguskina Galina Nikolaevna

Doctor of economic sciences, professor,
sub-department of management and
economic security, Penza State University
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

Рожкова Лилия Валерьевна

доктор социологических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономической
теории и международных отношений,
Пензенский государственный
университет (Россия, г. Пенза,
ул. Красная, 40)

E-mail: mamaeva_lv@mail.ru

Rozhkova Liliya Valer'evna

Doctor of sociological sciences, professor,
head of sub-department of economics and
international relations, Penza State
University (40 Krasnaya street, Penza,
Russia)

Сальникова Ольга Владимировна

старший преподаватель, кафедра
экономической теории и международных
отношений, Пензенский
государственный университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: sova_newm@mail.ru

Sal'nikova Ol'ga Vladimirovna

Senior lecturer, sub-department of
economics and international relations,
Penza State University (40 Krasnaya street,
Penza, Russia)

Образец цитирования:

Тугускина, Г. Н. Управление знаниями в современных организациях / Г. Н. Тугускина, Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2019. – № 2 (50). – С. 210–218. – DOI 10.21685/2072-3016-2019-2-20.