

## ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*А.В. Маслов, к.т.н., доцент*

*Юргинский технологический институт (филиал)*

*ФГАОУ ВПО Национального Исследовательского Томского политехнического университета,  
652050, г. Юрга, Кемеровская обл., ул. Ленинградская, 26,*

*E-mail: [maslovav@tpu.ru](mailto:maslovav@tpu.ru), тел. 8(384-51)7-77-64, факс 8(384-51)7-77-67*

**Аннотация:** В настоящей статье рассматриваются проблемы управления знаниями, с которыми сталкиваются современные российские компании. Выявляются основные парадоксы внедрения систем управления знаниями в практику управления российского бизнеса. Намечаются пути дальнейшего повышения эффективности управления знаниями в российских компаниях, которые заключаются в переходе от проектного к системному подходу, нацеленному на долгосрочный результат, а также от кодификации к персонализации знаний, что подразумевает большее внимание к людям как создателям и носителям знаний.

**Abstract:** This article examines the problems of knowledge management, which are faced by modern Russian companies. The main paradoxes of introducing knowledge management systems into the practice of Russian business management are revealed. There are plans to further improve the effectiveness of knowledge management in Russian companies, which consist in moving from a project to a system approach aimed at a long-term result, as well as from codification to personalization of knowledge, which implies greater attention to people as creators and carriers of knowledge.

Управление знаниями - плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний с целью повышения конкурентоспособности предприятия [1].

Важность вопросов управления знаниями связана со следующими аспектами:

- знания формируют стоимость человеческого капитала организации;
- знания влияют на конкурентоспособность каждой организации;
- минимизация потерь от неэффективного управления знаниями увеличивает рентабельность бизнеса;
- грамотное управление знаниями повышает эффективность всех бизнес-процессов;
- потери уникальных знаний ввиду недостаточного к ним внимания влекут за собой колоссальные экономические потери для организации в целом.

Знания в современном менеджменте не рассматриваются отдельно от функционирования организации. Знания для любой современной организации представляют особую ценность, они формируют базу для ее дальнейшего развития. Более того, в современный век информационных технологий у любой единицы информации есть своя ценность. Поэтому в задачи компании, связанные с повышением ее конкурентоспособности на рынке, входит задача по увеличению стоимости корпоративных знаний. При всей осознаваемой важности процесса управления знаниями, следует отметить, что знания как объект управления имеют сложную природу.

Управление знаниями (Knowledge Management) является междисциплинарным предметом изучения. Инновационный менеджмент изучает аспекты формирования новых знаний и законы приращения стоимости знаний организации. Управление персоналом рассматривает рычаги по управлению субъектом знаний – сотрудником организации. Информационный менеджмент анализирует активные условия существования информации в рамках современной организации [2].

Фирмы IBM и Lotus предложили формулу управления знаниями, которая включает три объекта управления [2]:

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), и
3. обеспечение управления Информацией, которую эти люди ищут или создают.

Практика управления знаниями в российских компаниях во многом парадоксальна. Этот парадокс связан, во-первых, с тем, что наблюдается серьезная диспропорция во внимании руководства компаний к

различным этапам управления знаниями, а во-вторых, с тем, что управление знаниями реализуется по большей части не системно, а проектно. Также эмпирические исследования [3] показывают, что к внедрению менеджмента знаний в практику компании российские компании, скорее, подталкивает внешняя среда, а не внутренние потребности. Рассмотрим перечисленные парадоксы тщательнее, чтобы наметить перспективы по внедрению систем управления знаниями на российских предприятиях.

Исследования свидетельствуют о том, что основным фактором, который приводит российскую современную компанию к необходимости внедрять менеджмент знаний, является уровень конкуренции на обслуживаемом рынке. Об этом, в частности, свидетельствует статистика ВШМ СПбГУ (рис. 1).

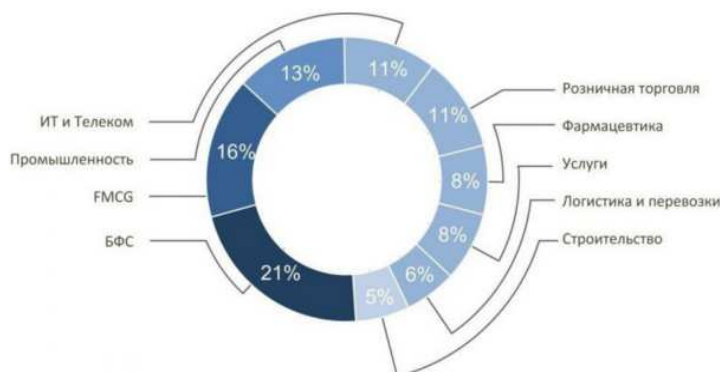


Рис. 1. Распределение компаний, имеющих позитивный KnowledgeManagementIndex, по отраслям [4]

Анализ распределения компаний по отраслям деятельности позволяет увидеть корреляцию между уровнем конкуренции в отрасли и активностью в отношении внедрения инструментов и методологии управления знаниями. При этом значимой корреляции между KnowledgeManagementIndex и оборотом выручки и численности персонала не обнаруживается. Таким образом, российские компании внедряют системы менеджмента знаний, не опираясь на внутренние потребности, а отвечая на запросы внешних рынков в погоне за конкурентными преимуществами.

Вторым парадоксом применения принципов управления знаниями в российских компаниях является выбор проектного подхода и невнимание к системному подходу. Согласно проведенным исследованиям в 2015 г., большая часть российских компаний реализуют пилотные проекты по управлению знаниями. Только треть принявших участие в исследованиях компаний (28%) имеют формализованную стратегию по управлению знаниями и не более 2% имеют разработанную политику в области управления знаниями [5]. Таким образом, в российских компаниях на данный момент, несмотря на сформированную потребность и значительные теоретические и методологические успехи российских исследователей в области архитектуры знаний, отсутствует системность и комплексный подход к построению работающих программ по управлению знаниями. Компании инвестируют немалые деньги в проекты, не заботясь об эффективной отдаче от их реализации в долгосрочной перспективе.

Третий парадокс заключается в том, что руководство российских компаний не в равной степени уделяет внимание разным этапам управления знаниями (рис. 2).



Рис. 2. Внимание к отдельным процессам управления знаниями среди российских компаний

Наблюдается диспропорция в распределении внимания компании к этапам управления знаниями. Отмечается увлечение вопросами хранения знаний в ущерб процессам выявления, создания и

обмена. Это также подтверждается другими исследованиями. В частности, исследовано, какие именно инструменты обмена знаниями используют российские компании чаще всего (табл. 1).

Таблица 1

Инструменты обмена знаниями в рамках информационного менеджмента в практике российских компаний [6]

№№	Инструменты обмена неявными знаниями	% компаний
1	Обмен опытом в рамках семинаров и тренингов	90,5
2	Совещания по анализу совместного опыта (в рамках проекта или подразделения)	71,4
3	Конференции и совещания, направленные на выявление и решение общеорганизационных проблем	57,1
4	Инновационные конкурсы, ярмарки идей	38,1
5	Профессиональные / технические конференции	33,3
6	Дни знаний	9,5
7	Завтраки/обеда знаний (одночасовой обед или чаепитие, сопровождающиеся короткими рассказами о «трудных случаях», рассказами о новых идеях и методах работы)	9,5
8	Кейс-клубы, регулярные встречи для анализа трудных случаев из практики	9,5
9	Сторителлинг (рассказ историй из личного опыта)	9,5
10	Дни подразделений (круглые столы, экскурсии и презентации об опыте конкретного подразделения)	4,8

Так, в активную практику российского бизнеса внедрены лишь три инструмента: семинары/тренинги, проектные совещания, отчетные совещания и конференции. Таких инструментов крайне мало для качественного и планомерного обмена знаниями и информацией среди сотрудников.

Такая диспропорция не может положительно сказываться на эффективности управления знаниями в компании. Если знания не создаются и должным образом не выявляются, то к определенному моменту компании просто нечего будет хранить и нечем управлять.

Таким образом, российская бизнес-действительность предъявляет ряд требований к системам управления знаниями:

- российскому бизнесу нужны оптимальные решения в области создания, выявления и обмена знаниями;
- российским компаниям нужны системы, которые нацелены на работу в долгосрочной перспективе;
- российским компаниям необходимы такие системы, которые смогут отразить внутреннюю специфику бизнеса компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что для современной организации знания представляют собой ресурс, инвестируя в который организация приумножает стоимость человеческого капитала, а следовательно, и гудвилл. При этом знания являются своеобразным и многослойным объектом управления, в который включены непосредственно информационные элементы (частички знаний) и инфраструктура, в которой они функционируют. В российских компаниях менеджмент знаний имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при внедрении системы управления знаниями.

Система управления знаниями для российской компании должна позволять не только кодифицировать и хранить знания, но и персонализировать их, регулируя возможности управления единицами информации. Очень важно в такую систему включить модули по развитию креативности сотрудников и облегчению обмена знаниями. Инструментами для этих решений могут стать платформы по разработке проектов, инструменты наставничества-тьюторства [7], коучинга и виртуальные коворкинг-пространства для сотрудников компаний. Сотрудники российских компаний должны вознаграждаться не столько за кодификацию своих знаний в корпоративных базах, сколько за обмен знаниями друг с другом, поддержание конструктивного диалога поверх функциональных границ.

При таком подходе системы управления знаниями и талантами сотрудников, повышая стоимость человеческого капитала компании, повышают и ее конкурентоспособность.

Литература.

1. Васильева А.Е., Васильева С.С. Система управления знаниями в организации, 2015. [Электронный ресурс] URL: <https://www.scienceforum.ru/2015/pdf/11093.pdf> (дата посещения 09.03.2017).

2. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации / В.А. Дресвянников. – М.: КНОРУС, 2016.. – 344 с.
3. Маслов А.В. Сетевые организации как подсистема управления знаниями на предприятии // Современные исследования социальных проблем [Электронный ресурс] – М., 2011, №4. URL <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/4/maslov.pdf> (дата посещения 09.03.2017).
4. Лавров О. Исследование практик управления знаниями в российских компаниях, 2016. [Электронный ресурс] URL: <http://kmjournal.ru/km-in-russia-companies/> (дата посещения 09.03.2017).
5. О методе управления знаниями в процессах интеграции машиностроительной корпорации / Реус А., Зинченко А., Крайчинская С., Тальянский Д. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2011. – с. 80.
6. Нестик Т.А. Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ, 2016. [Электронный ресурс] URL: [http://psyjournals.ru/files/649-97/18\\_Nestik.PDF](http://psyjournals.ru/files/649-97/18_Nestik.PDF) (дата посещения 09.03.2017).
7. Солопов В. Как управление знаниями стимулирует продажи, 2016. [Электронный ресурс] URL: <http://www.vedomosti.ru/management/blogs/2016/10/26/662410-upravlenie-znaniyami-prodazhi> (дата посещения 09.03.2017).

### ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО МОНИТОРИНГА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИНЖЕНЕРНЫХ РЕШЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ИМИДЖА

*Г.О. Тащиян, к.т.н., доцент, Ю.С. Боярова, студентка гр.17Б60*

*Юргинский технологический институт (филиал) Томского политехнического университета, г. Юрга  
652055, Кемеровская область, г. Юрга, ул. Ленинградская 26, тел.(38451) 7-77-62*

*E-mail: gtashiyany@mail.ru*

**Аннотация:** Проблемы эффективного развития организаций, подталкивает современных руководителей к автоматизации практически всех процессов на предприятиях. В статье рассматриваются вопросы применения программного обеспечения для автоматизации мониторинга конкурентоспособности инженерных решений предприятия на основе его имиджа.

Для современных предприятий (организаций) получение максимальных прибылей в рыночных условиях обеспечивается за счет высоких показателей уровня конкурентоспособности его инженерных решений. При этом любая организация ставит цель достичь уровня конкурентоспособности, который помогал не только выживать, но и занять лидирующие позиции на рынке в долгосрочной перспективе.

В работе [1] авторы провели анализ понятия конкурентоспособности, который в целом сводится к следующему: конкурентоспособность – это способность предприятия создавать эффективные инженерные решения по отношению к конкурентам в долгосрочной перспективе.

Оценка конкурентоспособности инженерных решений предприятия достаточно сложная задача, поскольку существуют определенные экономические, финансовые, кадровые [2] показатели и ряд других, которые характеризуют результативность деятельности фирмы.

Одной из особенностей обеспечения конкурентоспособности инженерных решений предприятия заключается в поддержании положительного имиджа в глазах общественности. И для более эффективного развития организации многие руководители автоматизируют практически все процессы, используя наукоемкие технологии высокого уровня.

Таким образом, конкурентоспособность инженерных решений предприятия на основе имиджа предложено автоматизировать средствами Microsoft Access. Используя возможности среды Microsoft Access, была создана компьютерная программа «Автоматизированный мониторинг конкурентоспособности имиджа организации» – далее АМКИО. Данная программа была зарегистрирована в Федеральной службе по интеллектуальной собственности от 14.05.2015 за №2015615283.

Ниже представлены диалоговые окна программы АМКИО с пошаговой инструкцией ее работы.

Начало работы программы осуществляется запуском файла Имидж.mdb.

При этом загружается среда Microsoft Access, который конфигурирует среду таким образом, что возникает окно заставки программы Имидж.mdb (рис.1).