

ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Пак Е.Г.

*Пак Евгений Геннадьевич – магистрант,
направление: менеджмент,
Национальный исследовательский ядерный университет,
Московский инженерно-физический институт, г. Москва*

Аннотация: в статье проведено исследование опыта зарубежных компаний в организации систем управления знаниями. Основной упор делается на основные инструменты управления знаниями, используемые в зарубежных компаниях, в частности, такими, как SWOT-анализ, систематический мониторинг, идентификация, категоризация, оценка и бенчмаркинг знаний, а также другие методы.

Ключевые слова: управление знаниями, зарубежные компании, интеллектуальный капитал, внутрикорпоративные информационные системы.

В условиях бурных технологических изменений и динамичной конкуренции особое значение приобретает проблема управления знаниями и интеллектуальным обеспечением. В силу этого в зарубежной научной литературе указанная проблема разрабатывается с каждым годом глубже и активнее.

Все зарубежные теоретики и практики управления знаниями сходятся на том, что, поскольку знания сегодня являются главным ресурсом конкурентоспособности компании, данную сферу деятельности нельзя рассматривать вне связи со стратегией развития региона. Рассмотрим опыт создания, использования и управления знаниями на примере ведущих зарубежных компаний с мировым именем.

Например, по замыслу IBM Consulting Group, процесс создания системы управления знаниями распределяется на три этапа, каждый этап включает несколько конкретных задач. На первом этапе необходимо определить стратегию управления знаниями, основываясь на стратегии компании и факторы, способствующие повышению ее рентабельности. Кроме того, нужно выяснить, какие знания необходимы для «поддержки основных процессов управления предприятием» [1].

Второй этап включает разработку интеллектуального программного обеспечения, информационных программ для системы управления знаниями, распределение организаторских ролей и назначение ответственных, а также организацию процессов обмена знаниями. Параллельно с выполнением первых двух этапов идет подготовка к третьему, который заключается в практическом внедрении системы. Главными условиями реализации третьего этапа является участие в нем руководства и пользователей системы, демонстрация эффекта от ее внедрения и программно-аппаратная поддержка.

Специалисты компании Price water house Coopers также считают, это необходимо умелое сочетание стратегии управления знаниями с общей стратегией компании [2]. По их мнению, на практике процесс управления знаниями отражает два направления деятельности, которые существуют в любой организации одновременно:

- повседневное использование знаний в ответ на их требования, возможности, предоставляемые рынком (тактические процессы);
- более длительный процесс формирования интеллектуального обеспечения, что соответствует стратегическим целям компании (тактические процессы).

С точки зрения тактики процесс управления знаниями начинается со сбора данных, необходимых для повседневной деятельности, затем собранная информация используется для создания новой стоимости и получения дохода, далее в ходе производственного процесса происходит обучение, и наконец, новые данные вносятся обратно в систему, где они становятся доступными другим работникам при решении поставленных перед ними задач. На стратегическом уровне управления знаниями требует создания, поддержания и постоянной переоценке интеллектуального обеспечения организации согласно ее будущих потребностей.

При использовании любого из двух вышеуказанных подходов снова возникает вопрос выявления необходимых для деятельности организации знаний и формирование стратегических приоритетов. Для решения этой проблемы целесообразно воспользоваться инструментами стратегического планирования и прогнозирования, в частности, такими, как SWOT-анализ, систематический мониторинг, идентификация, категоризация, оценка и бенчмаркинг знаний, а также другими методами.

Информационные системы и базы данных заняли значительное место в современных организациях благодаря беспрецедентно быстрому и успешному развитию компьютеров и программного обеспечения. Новые технические средства придают новый импульс росту значимости знаний и интеллектуального обеспечения. Программы обеспечения стали ключевым элементом инновационного процесса и

относительно самостоятельным фактором экономического развития. Развитые страны тратят значительные средства на информационные технологии, в том числе на программное обеспечение.

Современное программное обеспечение порождает новую парадигму инновационного процесса в виде самообучающейся системы. Как пример можно назвать построенную в маркетинговой фирме Arthur Andersen на основе Интернета систему AANET. Сотрудники фирмы - а их насчитывается более 82 тыс. человек, работающих в 360 офисах в 76 странах - соединены системами передачи данных, голоса и видео.

Система охватывает всю историю работы Arthur Andersen с наиболее значимыми клиентами. Эти данные доступны для любого корпоративного пользователя. Ряд уникальных решений, переданных в систему и тщательно зачисленных в доступной для пользователя форме. Любой профессионал может спросить совета у всех сотрудников фирмы, через электронные носители. Существует возможность совместного производства решений с помощью телеконференций.

Благодаря новому программному обеспечению Arthur Andersen генерирует новые решения, опираясь на своеобразный коллективный разум, функционально развивается в форме системы AANET. Универсальное программное обеспечение обуславливает значительную часть конкурентоспособности Arthur Andersen (наряду с налаженной системой его работы), то есть представляет существенную часть интеллектуального обеспечения фирмы.

В другой аналогичной системе - Knowledge online, которая действует в консалтинговой компании, соединены возможности получения необходимой информации об отрасли, аналогичные проекты, консультантов, а также возможности обсуждения, обучения и получения текущей информации. Подобные системы имеют практически все профессиональные консалтинговые и многие другие компании, эффективно использующие преимущества управления знаниями. В недалеком будущем аналогичные системы станут реальностью в деятельности многих организаций, в том числе и органов власти [3].

Таким образом можно формировать и развивать внутрикорпоративные информационные системы, осуществлять их наполнение данными о технологические и маркетинговые возможности, а также передовой опыт осуществления тех или иных функций.

Управления интеллектуальной собственностью и интеллектуальными активами компании также вписывается в данные рамки управления знаниями, здесь наиболее ярким примером является опыт одного из пионеров в этой области - корпорации Dow Chemical. Впервые процесс управления интеллектуальной собственностью и интеллектуальными активами был применен в компании в 1993 г. с целью извлечения дополнительной стоимости из портфеля патентов, находящихся в распоряжении компании.

Границы его применения значительно расширились, с тех пор как в состав интеллектуальных активов компании были включены торговые марки, торговые секреты, права на изобретения и ключевые технологические ноу-хау (методология процесса, учебные пособия, информация об высококвалифицированном персонале и т.п.). Хотя основные ступени процесса были организованы в определенной последовательности, в действительности процесс является непрерывным и одни шаги могут накладываться на другие. Можно выделить следующие шаги:

1. Формирование портфеля интеллектуальных ресурсов компании - происходит в процессе опроса каждого подразделения при имеющихся интеллектуальных активах, в качестве которых выступают патенты, торговые марки, технические ноу-хау и т. д. Составление портфеля интеллектуальных активов гарантирует, что все активы данного вида компаний будут учтены.

2. Классификация интеллектуальных активов - осуществляется по двум критериям: по стоимости или по их потенциальной стоимости для бизнеса. Выделяются три категории стоимости и вводится временной фактор использования. Две категории стоимости представляют потоки внутри организации, а третья - у активов из компании во внешнюю среду. Информация, касается интеллектуальных активов, вносится в компьютерную базу данных. Для облегчения поиска и корректировки информации используются общие шаблоны и сроки.

3. Разработка стратегии - гарантирует, что в деловую стратегию предприятия включены интеллектуальные активы. Весь процесс содержит анализ того, как получить полную стоимость из существующих интеллектуальных активов, а также позволяет развивать проекты, закрывать пробелы в стратегии управления этими активами в условиях конкуренции. Тактика управления интеллектуальными активами постоянно совершенствуется с целью поддержки стратегии бизнеса.

4. Определение стоимости интеллектуальных активов - в компании Dow Chemical включает все стандартные техники оценки, а также собственную методологию, в рамках которой интеллектуальным активам присваивается денежная стоимость, основываясь на определенных бизнес-планах.

5. Оценка деловых сведений и технологий - интеллектуальные активы оцениваются с точки зрения возможности их выполнения в конкурентной борьбе. Рассматриваются варианты использования интеллектуальных активов конкурентами как для производства нового продукта, так и для создания

технологий, обеспечение производства этого продукта. Кроме того, проводится оценка возможной реакции конкурирующих предприятий на стратегию и тактику управления интеллектуальными активами компании Dow Chemical.

6. Инвестирование - в рамках данного шага решается вопрос, что для компании выгоднее - покупать интеллектуальные активы извне или же вкладывать средства в развитие собственных.

Таким образом, изложен процесс управления интеллектуальными активами формирует ключевые стратегические параметры, которые влияют на способность организации создавать, сохранять и использовать интеллектуальные ресурсы.

Одной из популярных технологий менеджмента, которая получила в последнее время широкое распространение в мировой практике, стал бенчмаркинг. Это особая управленческая методика, заключается в том, что в практику работы организации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших организаций аналогов. В процессе бенчмаркинга осуществляется поиск организаций, которые демонстрируют наивысшую эффективность, оцениваются их продукция и методы производства, организуется обучение их методам работы и использования передового опыта в собственность на равных условиях.

Практика бенчмаркинга сегодня широко используется не только организациями, но и регионами и государствами. Много направлений политики Европейского Союза в настоящее время предполагает активный бенчмаркинг и распространение передового опыта среди стран-участниц ЕС. Бенчмаркинг является той управленческой технологией, которая позволяет формализовать передачу и адаптацию передового управленческого и производственного опыта, что определяет перспективы его использования почти во всех отраслях и странах, в том числе и в Казахстане.

Бенчмаркинг можно применять и с целью обучения персонала, когда в этом процессе используются возможности внешних связей организации. Прежде всего следует назвать дистанционное обучение сотрудников компаний. Например, Открытый университет в Великобритании, Национальный технологический университет в США и много других образовательных учреждений продают услуги по обучению и тренингов различным компаниям, в том числе General Electric, Hewlett - Packard, Texas Instruments и др. [4]

Во всех приведенных примерах в рамках организации неявное знание превращается в явное, то есть в форму документов, различных процедур и т. п. Таким образом происходит своеобразная конвертация человеческого капитала в структурный. От индивидуальной компетенции к внутренней структуре идет поток знаний, который затем закрепляется в информационных системах. Но когда речь идет о такой ресурсе, как уникальные знания, которые существуют в виде неявных знаний конкретных сотрудников, то не всегда организация будет заинтересована в том, чтобы перевести эти знания в явную форму, которая поддается тиражированию и свободному переносу. В этом случае фирма может потерять свой уникальный ресурс и потерять конкурентные преимущества. Поэтому некоторые фирмы часто заинтересованы оставлять знания в неявной форме, когда его труднее передать.

Другим примером могут служить горячая телефонная линия компании P & G, в рамках которой ежегодно обрабатывается более 200 тыс. телефонных звонков от потребителей, впоследствии полученную информацию используют для усовершенствования товаров и обслуживания, фирма General Electric, с 1982 г. собирает все жалобы потребителей на дефекты продукции, которую они и создали на основе базы данных для оперативной помощи клиентам, организация обслуживания гостей в гостиницах сети Ritz Carlton, индивидуальное обслуживание на основе собранной информации о предпочтениях постоянных клиентов в некоторых странах, в компании и т.п.

Для обеспечения конкурентоспособности некоторые фирмы в процессе обслуживания клиентов передают им дополнительные конкретные сведения, которые служат фактором эффективного использования проданного товара, фирма Agro Corp USA продает фермерам не только удобрения и семена, но и сведения о погоде, прогнозы на урожай, или предоставляют им возможность доступа к некоторым базам данных. Компания Ernst & Young, крупнейшая финансовая компания Merrill Lynch, состоящий из 500 связанных между собой брокерских контор, для которых обеспечен прямой доступ к базе данных всех коммуникационных возможностей центрального офиса, и других.

Анализ причин, побудивших компании приступить к исследованиям в области интеллектуального обеспечения, показывает, что все они сфокусированы в направлении обеспечения будущего развития. Рассмотрев опыт, прежде всего, развитых стран можно прийти к выводу, что современные компании, как составляющие, что формируют единый инновационный механизм региона, должны разрабатывать внутрифирменные системы управления знаниями.

Таким образом, учет интеллектуального обеспечения формирует мост в будущее. С его помощью выявляются обстоятельства, лежащие в основе будущего роста компании, региона и страны в целом. Тем самым учет интеллектуального обеспечения становится неотделимым цементом долгосрочной стратегии страны. Опыт компаний с мировым именем в различных сферах деятельности показал, что только при четкой стратегии управления знаниями, при совершенно конкретных действиях и мероприятиях можно

достичь поставленной цели, обеспечить долгосрочное экономическое развитие и экономический эффект от хозяйственной деятельности.

Список литературы

1. *Лабоцкий В.В.* Управление знаниями (технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний). Минск: Современная. шк., 2006. 392 с.
2. *Коллисон К., Парселл Д.* Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций / Пер. с англ. М.: ИКСИ, 2006. 296 с.
3. *Джанетто К., Уиллер Э.* Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / Пер. с англ. Е.М. Пестеревой. М.: Добрая книга, 2005. 192 с.
4. *Баранчев В.П.* Управление знаниями в инновационной сфере: Учеб. М.: ООО «Благовест-В», 2007. 272 с.