

**ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ
И УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ,
ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**

КНИГА 13

МОНОГРАФИЯ

Под общей редакцией
кандидата экономических наук С.С. Чернова



**НОВОСИБИРСК
2010**

УДК 338.45
ББК 65.29+65.30

Коллектив авторов:

Н.А. Аксеновская, В.О. Боос, Е.Д. Вайсман, Е.И. Зуева,
И.В. Кальницкая, Е.В. Мельникова, Р.А. Миронов,
С.Н. Михайлов, М.А. Молодчик, А.А. Печеркина,
С.Н. Поленова, Н.А. Сибирский, Н.О. Смолякова, Е.Н. Тутикина,
Э.Ф. Хандамова, Л.В. Хараджян, М.Н. Холоднова,
С.С. Чернов, Л.Ю. Шемятихина, С.А. Штильберг, М.Б. Щепакин

Под общей редакцией
канд. экон. наук, доцента С.С. Чернова

Рецензенты: докт. экон. наук, проф. Ж.А. Мингалёва
докт. экон. наук, проф. А.Ю. Рыманов

Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография / Н.А. Аксеновская, В.О. Боос, Е.Д. Вайсман и др. / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Книга 13. – Новосибирск: Издательство «СИБПРИНТ», 2010. – 328 с.

ISBN 978-5-93301-180-4

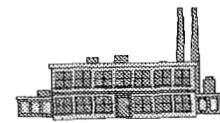
В монографии раскрыты отдельные аспекты повышения эффективности деятельности предприятий, функционирования и развития отраслей и комплексов.

Монография может быть полезна для руководителей, экономистов, менеджеров и других работников предприятий и организаций, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений.

УДК 338.45
ББК 65.29+65.30

ISBN 978-5-93301-180-4

© Н.А. Аксеновская, В.О. Боос,
Е.Д. Вайсман и др., 2010.

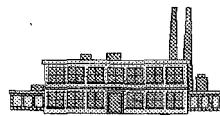


ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.1. Терминологическая основа понятий, характеризующих инновационное развитие экономических систем	12
1.2. Подход к диагностике состояния инновационного развития предприятия	24
1.3. Процедура выбора инновационной стратегии на основе уровня инновационного развития	34
ГЛАВА 2. КАДРОВЫЙ ПРОЦЕСС «ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА» И ЕГО БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ	41
2.1. Корпоративное обучение персонала и направления его организации	41
2.2. Распределение ответственности за кадровый процесс «внутрифирменное обучение персонала»	48
2.3. Модель кадрового процесса «внутрифирменное обучение персонала».....	49
2.4. Технологии внутрифирменного обучения персонала и их классификация по профессиональным группам.....	52
2.5. Использование технологий внутрифирменного обучения российскими и зарубежными работодателями	73
2.6. Бюджетирование внутрифирменного обучения и оценка его эффективности.....	74

ГЛАВА 3. ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	83
3.1. Теоретические аспекты управления знаниями в саморазвивающихся организациях	83
3.2. Разработка методики управления знаниями в организации на основе процессного подхода.....	100
ГЛАВА 4. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УЧЕТА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	116
4.1. Концептуальные основы интегрированной системы учета	116
4.2. Потенциал институциональной теории в развитии бухгалтерского учета.....	129
4.2.1. Возможности использования институциональной теории в бухгалтерском учете.....	129
4.2.2. Анализ взаимосвязи формальных и неформальных институтов бухгалтерского учета.....	135
ГЛАВА 5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ	141
ГЛАВА 6. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ КОНЦЕПЦИИ В МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	150
6.1. Направления формирования информационной концепции для целей управления организацией.....	150
6.2. Предметная область информационной концепции для целей управления организацией.....	162
6.3. Моделирование интегрированной информационной концепции.....	177
ГЛАВА 7. ПАРАДИГМЫ ТЕОРИИ КОММУНИКАЦИЙ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ РАЗВИВАЮЩИМСЯ БИЗНЕСОМ	189
7.1. Маркетинг и коммуникации: терминологический и классификационный подходы	189
7.2. Коммуникационное поле – ключевое звено в развивающейся теории коммуникаций	197

7.3. Парадигмы в управлении коммуникационным взаимодействием при выборе стратегии развития бизнеса	202
7.4. Управление коммуникационным взаимодействием субъектов развивающегося рынка в условиях выбора стратегии устойчивого развития корпорации	208
7.5. К разработке модели корпоративного управления бизнесом в контексте развивающейся теории коммуникации.....	215
ГЛАВА 8. ПУБЛИЧНЫЕ ЦЕННЫЕ БУМАГИ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ: ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ IPO.....	223
ГЛАВА 9. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА: АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ И ОСНОВНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ.....	237
9.1. Инвестиционный потенциал как экономическая категория....	237
9.2. Анализ инвестиционной привлекательности Дальнего Востока	239
9.3. Анализ инвестиционного потенциала рыбохозяйственного комплекса Дальнего Востока	244
9.4. Факторы, влияющие на инвестиционный потенциал рыбохозяйственного комплекса.....	278
ГЛАВА 10. СТРАТЕГИЯ ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННОГО ПАРТНЕРСТВА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПЕРЕХОДА НА ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ	295
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	317



ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях рыночной экономики предприятие нуждается в решении задач управления на качественно новом уровне. Необходимость оперативного реагирования на конъюнктуру рынка и быстро меняющуюся экономическую ситуацию требует перестройки внутренней микроэкономики предприятия, постановки управленческого учета, оптимизации процессов управления. В представленной монографии рассмотрены отдельные аспекты совершенствованию элементов системы управления предприятием.

В современных условиях инновационная деятельность является важнейшей составляющей процесса обеспечения успешного функционирования предприятия. В связи с этим возникает необходимость проведения оценка перспектив и возможностей инновационного развития организации.

В первой главе исследована терминологическая основа понятий, характеризующих инновационное развитие экономических систем, раскрыт подход к диагностике состояния инновационного развития предприятия, определена процедура выбора инновационной стратегии на основе инновационного развития.

Кадровый процесс «внутрифирменное обучение» является сложным и многоуровневым, и часто дорогостоящим в системе корпоративного обучения. В условиях кризиса работодатель для сокращения затрат сокращает смешанное обучение персонала, отдавая предпочтение внутрифирменному обучению персонала. В рамках этого процесса на организационном уровне должна быть распределена ответственность. Актуальную проблему представляет отбор технологий обучения персонала в соответствии с профессиональной группой обучающегося персонала. Для снижения затрат на внутрифирменное обучение следует рассмотреть факторы бюджетирования и возможности софинансирования программ обучения работодателем и работником. Во второй главе монографии авторы представляют свой подход к решению данных проблем.

Третья глава монографии посвящена исследованию теоретических основ и разработке методики управления знаниями в организации.

Процессы саморазвития непрерывно связаны с качеством интеллектуального капитала фирмы: способностью и готовностью сотрудников к обучению, наличием отлаженных бизнес-процессов, существованием дол-

госрочных и взаимовыгодных связей с клиентами, поставщиками и другими партнерами. В параграфе 3.1 автор рассматривает роль управления знаниями в саморазвивающихся организациях, а также инструменты активизации динамического взаимодействия формализованных и неформализованных знаний с целью усиления процессов саморазвития.

В параграфе 3.2 предложена авторская методика управления знаниями в организации на основе процессного подхода. Автором проведен анализ и обобщение существующих практик внедрения парадигмы управления знаниями в организации, классифицированы методики оценки интеллектуального капитала, представлен сравнительный анализ методов управления знаниями в организации и обозначен основной круг проблем, связанных с их применением.

Одним из краеугольных камней эффективной системы управления предприятием является рационально организованная система учета. В информационном поле организации функционируют подсистемы финансового, налогового и управленческого учета, которые отражают и обобщают данные об объектах учета в соответствии с целями пользователей информации. Взаимосвязь элементов, присущих каждому виду учета, проявляется через массив первичных данных, который служит объединяющим фактором указанных подсистем. Следовательно, единая основа интегрированного учета объективно существует, несмотря на различия в направлениях использования информации. Исследованию концептуальных основ проектирования интегрированной системы учета организации посвящен параграф 4.1. В следующем параграфе рассмотрены основные положения институциональной теории в контексте применения ее в целях трансформации бухгалтерского учета, его регулирования и адаптации к условиям рыночной среды.

Вопрос повышения эффективности деятельности в целях удержания и укрепления позиций «традиционных» операторов связи – компаний электросвязи холдинга ОАО «Связьинвест», решается путем внедрения одного из наиболее действенных управленческих инструментов – системы бюджетирования. Существуют проблемы практической реализации принципов системы, отрицательно влияющие на цель внедрения системы. В пятой главе монографии предлагается совершенствование реализации принципа актуальности.

Вследствие изменений подходов к управлению организацией с учетом системной зависимости необходимо менять и подходы к формированию информационной области управления организацией. В предлагаемых концепциях управления организацией вопрос информационной области остается открытым, поскольку научная разработанность теоретических и методологических положений определения информационной концепции для целей управления организацией является недостаточной. В шестой главе

представлено авторское видение формирования принципиально новой информационной концепции, отвечающей современным требованиям системы управления организацией.

В седьмой главе рассмотрена совокупность парадигм в методологическом аспекте развивающейся теории коммуникаций. Разработана классификация подходов к интерпретации понятия «коммуникация». Определены требования к формированию сбалансированного коммуникационного пространства, обозначены задачи управления коммуникациями субъектов конкурентного рынка и разработаны принципы эффективного управления ими. Предложен механизм управления взаимодействием субъектов в условиях выбора стратегии устойчивого развития корпорации.

Исследованию особенностей организации, проблем и перспектив IPO публичных ценных бумаг российских корпораций посвящена восьмая глава монографии.

Привлечение инвестиций в экономику регионов является ключевой задачей и проблемой современного развития. Инвестиции в регионе играют роль индикатора состояния экономической системы и являются катализатором роста практических социальных и экономических показателей, что делает исследования в данной сфере актуальными. В девятой главе монографии проведено всестороннее исследование инвестиционного потенциала рыбохозяйственного комплекса Дальнего Востока: дана характеристика инвестиционного потенциала как экономической категории, проведен анализ инвестиционной привлекательности Дальнего Востока, исследован состав факторов, определяющих инвестиционный потенциал рыбохозяйственного комплекса региона.

В десятой главе предпринята попытка оценить возможности частно-государственного партнерства в решении эколого-инфраструктурной проблемы реализации программы энергосбережения на муниципальном уровне с акцентом на механизме утилизации отработавших свой срок люминисцентных ламп. Предложены принципы и алгоритм выбора модели частно-государственного партнерства, подходы к разработке стратегии формирования экологической культуры населения.

Таким образом, в монографии рассмотрен достаточно широкий перечень актуальных вопросов управления предприятиями, отраслями, комплексами в современных экономических условиях. Монография может быть полезна для руководителей, экономистов, менеджеров и других работников предприятий и организаций, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений.

Монография подготовлена авторским коллективом в следующем составе:

1. Аксеновская Н.А., Сибирский государственный технологический университет (г. Красноярск), декан Экономического факультета, доцент кафедры Экономики и организации отраслей лесного комплекса, кандидат технических наук, доцент – глава 10 (в соавторстве).

2. Боец В.О., Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), аспирант кафедры «Экономика и финансы» – параграф 3.2 (в соавторстве).
3. Вайсман Е.Д., Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), профессор кафедры «Экономика и финансы», кандидат экономических наук, доцент – параграф 3.2 (в соавторстве).
4. Зуева Е.И., Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики (г. Новосибирск), преподаватель кафедры Экономики и финансов, кандидат экономических наук – глава 5 (в соавторстве).
5. Кальницкая И.В., Омский филиал Академии бюджета и казначейства Минфина России (г. Омск), доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и статистика», кандидат экономических наук, доцент – глава 6.
6. Мельникова Е.В., Сибирский государственный технологический университет (г. Красноярск), доцент кафедры Бухгалтерского учета и финансов, кандидат экономических наук, доцент – глава 10 (в соавторстве).
7. Миронов Р.А., Нижегородский институт менеджмента и бизнеса (г. Нижний Новгород), старший преподаватель кафедры Инновационного менеджмента – глава 1 (в соавторстве).
8. Михайлов С.Н., Нижегородский институт менеджмента и бизнеса (г. Нижний Новгород), профессор кафедры Инновационного менеджмента, кандидат технических наук – глава 1 (в соавторстве).
9. Молодчик М.А., Пермский филиал Государственного университета – Высшая школа экономики (г. Пермь), доцент кафедры Экономической теории, PhD, кандидат экономических наук, доцент – параграф 3.1.
10. Печеркина А.А., Уральский государственный педагогический университет (г. Екатеринбург), доцент кафедры Акмеологии и психологии управления, кандидат психологических наук – глава 2 (в соавторстве).
11. Поленова С.Н., Финансовая академия при Правительстве РФ (г. Москва), доцент кафедры «Бухгалтерский учет», кандидат экономических наук, доцент – параграф 4.2.
12. Сибирский Н.А., Ливенский филиал Орловского государственного технического университета (г. Ливны) – глава 8.
13. Смолякова Н.О., Санкт-Петербургский торгово-экономический институт (г. Санкт-Петербург), аспирант кафедры Бухгалтерского учета – параграф 4.1.
14. Тупикина Е.Н., Тихоокеанский государственный экономический университет (г. Владивосток), доцент кафедры Информационных

4. для общества: вклад в экономическое благосостояние страны; увеличение поступлений в бюджет; решение социальных проблем.

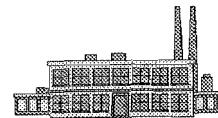
В практике корпоративного обучения для оценки эффективности обычно используют модель Киркпатрика¹, которая включает *четыре уровня оценки результатов обучения*:

- реакция (понравилось ли обучение участникам?);
- усвоение (насколько качественно были усвоены соответствующие знания и умения?);
- поведение (изменилось ли и насколько в результате обучения поведение участников в рабочей обстановке?);
- результаты (каковы измеримые результаты обучения для организации?).

Другой подход определить эффективность обучения персонала по формуле: *целесообразность (эффективность) обучения = цели обучения / цену обучения*. Однако использование данной формулы ограничено, поэтому рекомендуется использовать комплексный подход.

К сожалению, научная разработка комплексного подхода к оценке обучения персонала затягивается, т.к. данный кадровый процесс сам по себе сложен и требует учета большого количества факторов.

Таким образом, научное и практическое осмысление проблемы внутреннефирменного обучения в системе корпоративного обучения организации имеет перспективы, как в части, разработки подходов, отбора содержания и технологий обучения, так и оценки эффективности обучения по профессиональным группам обучаемого персонала.



ГЛАВА 3

ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Теоретические аспекты управления знаниями в саморазвивающихся организациях

В условиях новой экономики научно-практические исследования в области менеджмента ориентированы на поиск и изучение инструментов, позволяющих стимулировать процессы самоорганизации на основе интеллектуальных активов компании. В этой связи теоретические концепции саморазвивающейся организаций и управления знаниями могут рассматриваться как взаимодополняющие направления по повышению конкурентоспособности современной фирмы. Обе концепции достаточно «молоды», базируются на человеческом факторе, а также акцентируют внимание на внутренних механизмах развития организации.

Автор предлагает позиционировать управление знаниями, как необходимый элемент в саморазвивающейся организации, а также определить преимущества и недостатки данного типа организации для создания знания фирмы.

Для этого рассмотрим принципы построения саморазвивающейся организации.

Основополагающим моментом в саморазвивающейся организации является то, что генезис развития кроется внутри объекта управления. При определенном взаимодействии отдельных внутренних элементов развивающегося объекта возникает импульс его развития как целого, результатом чего является изменение внешних свойств объекта и, как следствие его внутренней структуры.

К признакам саморазвития относят следующие характеристики организации [80]:

- адаптивность к изменениям в окружающей среде;
- эффективная и гибкая система мотивации;
- коллективность действий;
- развитие персонала;
- децентрализация управления;

¹ Модель оценки эффективности обучения, названная по имени ее автора.

- эффективное лидерство;
- закрепление норм и правил поведения в культуре фирмы.

Одной из структурных форм, где возможна реализация перечисленных признаков саморазвития, как показано в работе А.В. Молодчик «Теория и практика саморазвивающейся организации», является организация, построенная на основе сети предпринимательских единиц, когда порождается процесс «расщепления», т.е. увеличивается «площадь» соприкосновения с внешней средой. Базовые принципы такого рода организаций изложены в работах известного американского исследователя Х. Виссема [27]. В частности он пишет: «Управление подразделениями применяется в тех компаниях, которые стремятся увеличить одновременно и конкурентоспособность и прибыльность в условиях, для которых характерны все возрастающие внешние изменения и (или) внутренняя сложность. Управление независимыми хозяйственными единицами достигается путем передачи интегральной предпринимательской ответственности за определенную продуктово-рыночную комбинацию на уровень подразделений фирмы» [27, с. 27]. В этом случае осуществляется принципиально иной механизм распределения рыночной напряженности, прежде всего за счет децентрализации, многоуровневого лидерства, развития персонала, закрепления норм и правил поведения в культуре фирмы. Развивая положения Х. Виссема, А.В. Молодчик предложил мотивационный механизм, «включающий» внутреннюю мотивацию руководителей предпринимательских единиц. На основе долгосрочной договоренности руководителю подразделения передаются права и ответственность за распоряжение и использование результатов деятельности предпринимательской единицы. При определенных условиях у данных руководителей начинает действовать мотивация собственника, хотя юридически и фактически право владения всегда остается за реальным собственником. Механизм «виртуальной собственности» обеспечивает внутренний генезис процессов адаптации и развития, как самого руководителя, так и вверенного ему подразделения.

На практике достаточно сложно найти организацию, обладающую всеми признаками саморазвития. Для количественной и качественной оценки уровня этих характеристик были сформулированы параметры системы управления в соответствии с признаками саморазвития организации (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Признаки саморазвития и параметры системы управления

Признаки саморазвития	Параметры системы управления, характеризующие признаки
1. Адаптивность к изменениям в окружающей среде	<ul style="list-style-type: none"> – Кто распознает и фиксирует изменения; – Наличие подразделений, распознающих изменения; – Достаточность и опережающий характер изменений;

Продолжение табл. 3.1

Признаки саморазвития	Параметры системы управления, характеризующие признаки
2. Децентрализация управления	<ul style="list-style-type: none"> – Вид организационной структуры; – Уровень финансовой самостоятельности подразделений. Вид учета доходов и расходов; – Правовая форма самостоятельности; – Степень децентрализации принятия управленческих решений;
3. Эффективная и гибкая система мотивации	<ul style="list-style-type: none"> – Мотивация первого руководителя и руководителей ведущих подразделений: <ul style="list-style-type: none"> • мотивация предпринимательством; • доля переменной части дохода, зависящей от результата; • внутренние факторы мотивации; – Мотивация сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> • наличие измеряемых результатов труда; • связь вознаграждения и результатов труда;
4. Эффективное лидерство	<ul style="list-style-type: none"> – Наличие лидеров в организации; – Управление посредством «видения»; – Управление на основе личного авторитета;
5. Коллективность действий	<ul style="list-style-type: none"> – Работа в командах; – Достижение синергии работы персонала, команд, подразделений;
6. Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Поощрение и финансирование обучения и развития; – Саморазвитие персонала; – Управление посредством «видения»;
7. Закрепление норм и правил поведения в культуре фирмы	<ul style="list-style-type: none"> – Система закрепления норм и правил поведения; – Управление на основе личного авторитета и лидерства; – Информированность персонала.

Источник: [80, с. 38].

Проведя анализ параметров систем управления, характеризующих признаки саморазвития, целесообразно учесть полученные данные при разработке стратегии и тактики управления знаниями.

Влияние признаков саморазвития на управление знаниями

Управление знаниями в саморазвивающихся организациях приобретает особую значимость. Инициирование внутренних побудительных мотивов работников такой организации, активное обучение персонала, делегирование полномочий и ответственности приводят к стимулированию процессов по приобретению и созданию знаний. В саморазвивающейся организации создаются очаги высокой концентрации знаний, образовавшиеся вследствие инициирования у руководителей подразделений мотивации собственника. Данные знания концентрируются в головах сотрудников подразделения, выражаются в развитии навыков и методов взаимодействия с внешними партнерами (клиентами, поставщиками, посредниками и

др.), в создании определенных рабочих рутин, которые позволяют подразделению эффективно функционировать и саморазвиваться.

Под управлением знаниями будем понимать управление формальными и неформальными знаниями организации, обеспечение доступа к знаниям, их аудит и развитие с целью формирования новых компетенций компании, стимулирования инноваций и повышения ценности для потребителя [18].

Знания – это подвижная плаэма, состоящая из накопленного опыта, ценностей, контекстной информации и экспертных знаний, которые определяют правила оценки и внедрения нового опыта и информации. Знание возникает и используется в умах специалистов, работающих в организациях. В организациях оно часто оседает не только в документах или хранилищах, но и в их повседневной работе, процессах, методах и нормах [161].

Среди особых свойств знаний, которые усложняют процессы управления ими, выделяют следующие [119]:

- субъективность – интерпретация знания сильно зависит от прошлого опыта индивида, а также от контекста, в котором оно используется;
- переносимость – знания могут быть извлечены из одного контекста и успешно применены в другой ситуации;
- укорененность (embedded) – значительная часть знаний организации является неотъемлемой частью человеческой сущности и находится в людях;
- способность к воспроизведству – знания не теряют своей ценности при делении на части, наоборот их ценность увеличивается при распространении и обмене;
- угроза устаревания – с течением времени знания устаревают, причем скорость устаревания непредсказуема;
- спонтанность – знание может появляться спонтанно в процессах, которые не всегда поддаются контролю;
- двойственность – организационное знание обладает свойствами несоперничества и неисключаемости, что приводит к одновременному росту выгод и рисков производителей знаний.

Знания могут быть *формализованными* и *неформализованными* (явными и неявными) [168]. Формализованное (явное, передаваемое, explicit) знание – это знание, которое может быть кодифицировано и передано средствами формального, систематического языка от одного лица другому. К формализованным знаниям могут быть отнесены знания, содержащиеся в докладах, отчетах и др. К ним относится, как правило, около 20 % знаний компаний.

Остальная часть (80 %) – это опыт, интуиция, умения, впечатления, мнения, отношения и др. – все, что невозможно или сложно формализовать, относится к неявным знаниям организации. Неформализованное (неявное, неотделяемое, tacit) знание приобретается на практике и только частично может передаваться от одного лица другому; люди имеют разные способ-

ности к приобретению неявных знаний. Неформализованное знание рассматривается в качестве наиболее важного компонента человеческого поведения. К неявным знаниям организации могут быть также отнесены уникальные бизнес-процессы, включающие сочетание организационной структуры предприятия, культуры, системы стимулирования и непосредственно процесса производства.

Формализованные и неформализованные знания представляют собой взаимодополняющие компоненты [86, с. 34-78] и визуально изображаются в виде айсберга, видимая часть которого – явные знания, а подводная – неявные, которые в несколько раз превышают по объему формализованные знания (рис. 3.1).

Организация использует далеко не все свои знания. При этом известно, что формализованные знания проще включить в создание стоимости фирмы, однако, отдача от вовлечения в оборот выше от неформализованных знаний. Принципы построения саморазвивающейся организации направлены на поощрение инициативы, ответственности за результат, стимулирования внутренней мотивации для реализации индивидуальных стремлений с ориентацией на достижение максимального результата. Все это способствует процессам самообучения и саморазвития отдельных сотрудников, взаимному обучению, обмену опытом, коллективному обучению, что приводит к наращиванию знаний и расширению объема используемых знаний организаций (рис. 3.1).

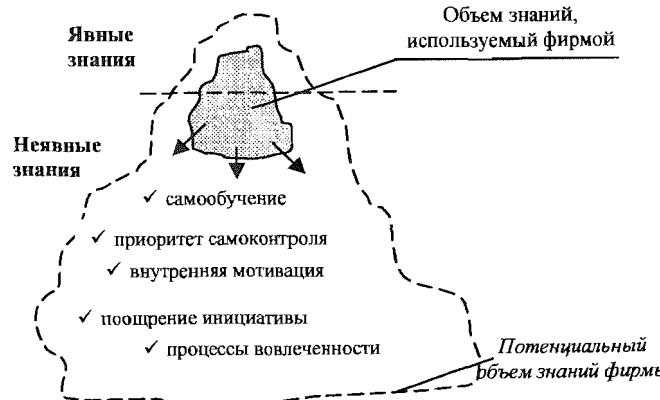


Рис. 3.1. Расширение объема используемых знаний в саморазвивающейся организации за счет неформализованных знаний

Рассмотрим теоретические модели управления знаниями. В основном они концентрируются на этапах преобразования знания как ресурса, на управлении инфраструктурой обработки знаний и информации.

Американские ученые Холсэлл и Сайн [163, с. 215-251] предложили связать управление знаниями и конкурентоспособность фирмы. По аналогии с моделью Портера М., описывающей формирование конкурентных преимуществ в рамках цепочки создания стоимости, авторы разработали основные и вспомогательные виды деятельности *цепочки создания знаний* фирмы. Достоинством данной модели является то, что она рассматривает не только процессы преобразования исследуемого ресурса (знания) как такового, но и условий, обеспечивающих данное преобразование. Эти условия обозначены, как вторичные или вспомогательные действия цепочки создания знаний (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Цепочка создания знания

<i>Основные виды деятельности создания знаний</i>	
1. Получение знаний	Получение знаний из внешних источников и их преобразование для дальнейшего использования
2. Отбор знаний	Отбор необходимых знаний из внутренних источников и их преобразование для дальнейшего использования
3. Генерирование знаний	Производство знаний посредством открытий или преобразования имеющихся знаний
4. Распространение знаний	Изменение состояния ресурсов организационного знания посредством распространения и хранения полученных, отобранных или генерированных знаний
5. Материализация знаний	Преобразование знаний в конечный продукт фирмы для передачи этого знания во внешнюю среду.
<i>Вспомогательные виды деятельности цепочки создания знания</i>	
6. Лидерство	Создание условий, стимулирующих управление знаниями
7. Координация	Управление взаимозависимыми процессами в управлении знаниями для обеспечения ресурсами в нужное время в нужном месте
8. Контроль	Контроль за доступностью знаний в необходимом качестве и количестве, а также средств и ресурсов для управления знаниями с учетом ограничений и требований по обеспечению безопасности (юридическая, социальная и техническая защита)
9. Измерение	Оценка ценности знаниевых ресурсов и процессов, включая количественные и качественные методы измерения.

С нашей точки зрения модель «Цепочки создания знаний» позволяет проанализировать влияние характеристик саморазвивающейся организации на управление знаниями. Сформулированные выше признаки саморазвития оказывают непосредственное влияние на систему управления знаниями (рис. 3.2). А именно, децентрализация управления, эффективное лидерство, закрепление норм и правил поведения в культуре фирмы позволяют эффективно осуществлять вспомогательные виды деятельности цепочки создания знания. Адаптивность к изменениям в окружающей среде, эффективная и гибкая система мотивации, коллективность действий способствует получению, отбору, генерированию, распространению и материализации знаний.

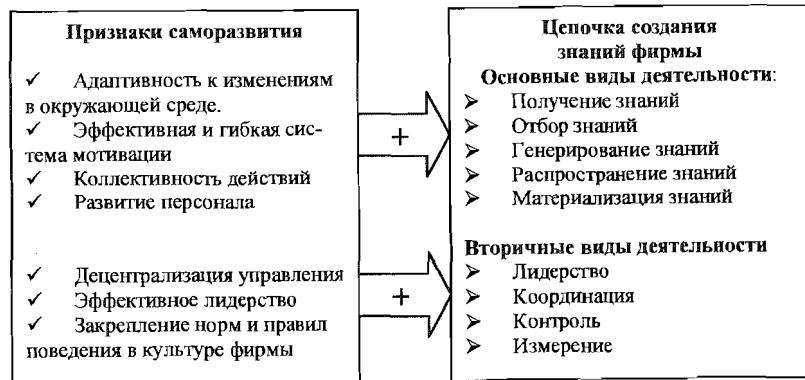


Рис. 3.2. Положительное влияние признаков саморазвития на управления знаниями

В европейских научных кругах получила распространение модель «Фазы управления знаниями» Крмара, Рехойзера [169, с. 1-40]. Данная модель показывает содержательную взаимосвязь отдельных элементов системы управления знаниями, выстраивая их в единый процесс от распознавания знания до его использования и оценки. Она охватывает динамику организационного обучения на различных уровнях от индивидуального получения знания (обучения) до коллективного использования общего знания.

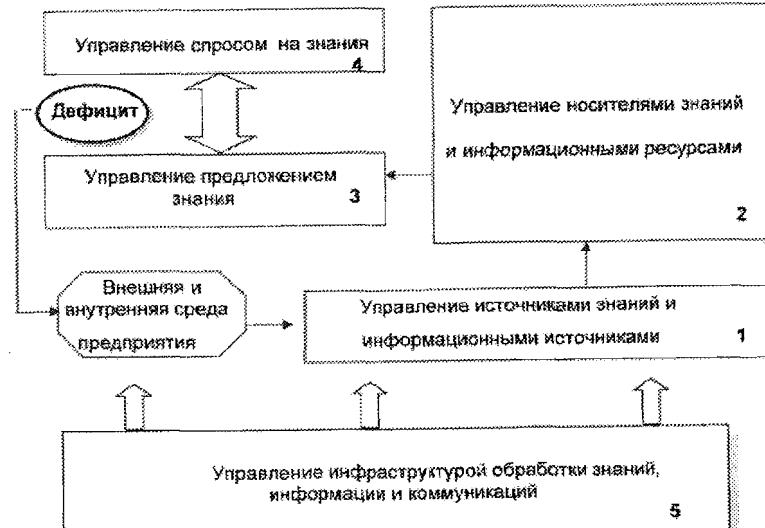


Рис. 3.3. Фазы управления знаниями [169, с. 20]

Выделяются пять основных фаз управления знаниями (рис. 3.3):

1. управление источниками знаний и информационными источниками;
2. управление носителями знаний и информационными ресурсами;
3. управление предложением знаний;
4. управление спросом на знания;
5. управление инфраструктурой обработки знаний, информации и коммуникаций.

Управление источниками знаний и информационными источниками

На этой стадии происходит взаимодействие с внешней и внутренней средой предприятия – распознавание и приобретение нового, ранее не использовавшегося организацией, знания. Сотрудник компании, приобретая знание, интерпретирует его, устанавливает логические связи с уже имеющейся информацией, знаниями. Менеджерам предприятия необходимо обеспечить доступ к источникам знаний и информации, а также возможности для распознавания, сбора и усвоения знаний. Необходима также и мотивация сотрудников к восприятию и обработке новых знаний. В саморазвивающейся организации эффективность процессов распознавания знания повышается за счет адаптивности к изменениям во внешней среде и наличии гибкой системы мотивации.

Управление носителями знаний и информационными ресурсами

Источники знаний и информации должны быть преобразованы в конкретные производственные ресурсы с целью их дальнейшего использования. Необходимо структурировать знания и определить их место в производственном процессе предприятия. Представленное, в соответствии принятым в конкретной организации нормам и правилам, знание должно быть сохранено. К нему обеспечивают интеллектуальный и физический доступ. При постоянном контроле актуальности и востребованности знания оно становится ценным ресурсом предприятия.

Управление предложением знаний

Использование знаний для решения проблем предприятия требует следующего шага – формирование продукта или услуги на базе этого знания. Для этого знание анализируется, расширяется или наоборот редуцируется, т.е. подвергается определенным процедурам, позволяющим адаптировать его к конкретной производственной ситуации, к решению конкретной проблемы предприятия. Таким образом, создается предложение знаний.

Управление спросом на знания

Потребители знаний интерпретируют предложение знаний (продукты и услуги, базирующиеся на знаниях), устанавливают логические связи с

собственными элементами знаний. При положительной оценке знания применяются для решения конкретных проблем и задач сотрудника, подразделения, организации. Сопоставление спроса и предложения знаний позволяет выявить дефицит знаний на предприятии.

В организации, обладающей признаками саморазвития, процессы второй, третьей и четвертой фаз управления знаниями стимулируются вследствие децентрализации, эффективного лидерства, закрепления норм и правил поведения, поощряющих дух предпринимательства и инноваций.

Управление инфраструктурой обработки знаний, информации и коммуникаций

Вышеописанные процессы возможны только при создании развитой инфраструктуры обработки знаний, информации и коммуникаций. Это подразумевает применение современных информационных технологий обработки и обмена информацией, применение управленческих и мотивационных методов, поощряющих обмен знаниями, опытом, наблюдениями, идеями между сотрудниками и подразделениями. Создание такой инфраструктуры и поддержание ее в исправности, а также постоянная адаптация к изменяющимся требованиям организации является необходимым условием успешного менеджмента знаний.

Все пять фаз управления знаниями тесно взаимосвязаны друг с другом, и могут быть представлены как самовозобновляющийся жизненный цикл процессов знаний.

Таким образом, используя две модели менеджмента знаний, мы показали влияние признаков саморазвития на процессы управления знаниями на предприятии. В свою очередь эффективное управление знаниями способствует созданию новых знаний, что в конечном итоге вновь влияет на качество процессов саморазвития организации. Взаимное положительное влияние процессов саморазвития и управления знаниями может быть представлено, как замкнутый контур с положительной обратной связью (рис. 3.4).

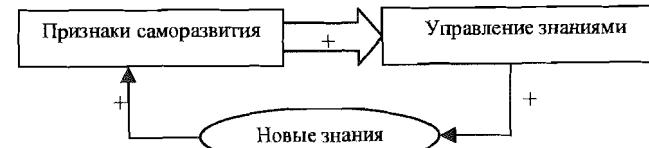


Рис. 3.4. Взаимовлияние процессов саморазвития и управления знаниями

Условия создания знания в саморазвивающейся организации

С точки зрения онтологии знания подразделяются на индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные. Индивидуальные

(персональные, личные) знания — это исходная составляющая для формирования остальных групп знаний. Этот вид знаний формируется в процессе воспитания, образования, обучения и социального взаимодействия между людьми. Одна из базовых проблем, решаемых при управлении знаниями, заключается в том, что индивидуальное знание рассматривается их владельцами как личное достояние, обеспечивающее определенные преимущества. Вследствие этого призыв делиться знаниями, не вызывает немедленной готовности сотрудников фирмы [75]. Следует учитывать также и «проблему безбилетника», когда индивидуумы стремятся к потреблению совместного ресурса (совместного знания), избегая участия в его производстве. Проблему кооперативного поведения при производстве знаний, обладающих свойствами общественного блага можно сформулировать следующим образом: «Частные риски на создание совместного знания могут быть выше частных выгод, что ведет к снижению мотивации обмена, распространения и создания коллективного знания организации».

Как показывают эмпирические исследования, наиболее сильными факторами, влияющими на решение о кооперативном поведение, являются внутренние мотивационные факторы (в частности, чувство причастности к успеху организации, чувство принадлежности и разделение ценностей организаций) [158]. В саморазвивающейся организации изначально создается культура, поощряющая и вознаграждающая инициативу, творчество, т.е. формируются предпосылки для мотивации производства нового знания, т.к. источники побудительных мотивов к изменениям находятся внутри объекта адаптации. Включение виртуальных контуров собственности позволяет задействовать внутреннюю мотивацию руководителей отдельных подразделений и согласовать векторы их личных интересов и целей подразделения.

Главной проблемой в саморазвивающейся организации остается, однако, создание организационного знания, предполагающее соположенность личных интересов работников, целей подразделения и целей организации.

Обратим внимание на то, что знание в организации, основанной на сети предпринимательских единиц, может быть создано на уровне

- индивидуума (сотрудника фирмы);
- группы;
- подразделения;
- организации;
- взаимодействия с другими организациями.

На всех уровнях и между ними происходит динамическое взаимодействие formalизованного и неформализованного знания. В процессе данного взаимодействия происходит создание организационного знания.

Организационное знание [86, с. 10] — это способность компании как единого целого создавать новое знание, распространять его по всей орга-

низации и воплощать в продаваемых товарах и услугах. Разумное сотрудничество позволяет создать поведенческое знание, которое заключено в бизнес-процессах компании и является трудно имитируемым. Обмен знаниями с партнерами, клиентами, поставщиками, исследовательскими организациями и прочими заинтересованными лицами может создать так называемую стратегическую бизнес-сеть, позволяющую расширить границы инновационных процессов, открыть доступ к новым знаниям. Знание организации, таким образом, формируется не только за счет внутренних источников, но и за счет активного включения рыночного окружения.

Представители японской школы управления знаниями И. Нонака и Х. Такеучи [86, с. 86-101] описали динамическую модель создания организационного знания на основе социального взаимодействия formalизованного и неформализованного знания. Социальные процессы, происходящие между индивидуумами, авторы назвали трансформацией знания. Было выделено четыре способа трансформации:

- социализация (из неформализованного в неформализованное знание);
- экстернализация (из неформализованного в formalизованное знание);
- комбинация (из formalизованное в formalизованное знание);
- интернализация (из formalизованного в неформализованное знание).

Динамическое взаимодействие formalизованного и неформализованного знания можно представить в виде спирали знания (рис. 3.5) [86, с. 99].



Рис. 3.5. Спираль знания

В саморазвивающейся организации основное внимание уделяется управлению неформализованным знанием. Согласно концепции «ba» (что в переводе с японского означает «место»), предложенной И. Нонака, для раз-

вия отношениями между индивидуумами, группами, подразделениями необходимо место или *поле взаимодействия*. Это поле может быть физическим (офис, конференция и др.), виртуальным (электронная почта, телеконференция и др.) или ментальным (общий опыт, идеи, ценности и др.). С помощью этого поля организация переходит от простого взаимодействия сотрудников «по работе» к сознательному созданию совместного знания. Формируя поле взаимодействия, организация инвестирует в *социальный капитал* компании. Под инвестированием в социальный капитал будем понимать действия, способствующие укреплению связей между людьми, развитие доверия, взаимопонимания и общих ценностей, а также моделей поведения, которые объединяют людей и создают условия для сотрудничества [50].

При работе с формализованным знанием используют современные *информационные технологии*, позволяющие без потерь и искажений, своевременно (с соответствующей скоростью) добывать, хранить, передавать и объединять знания. Широко распространенной технологией является интеллектуальный анализ данных, который определяют как технологию извлечения новых знаний из хранилищ данных путем выявления закономерностей в накопленной информации. Интеллектуальный анализ данных включает в себя поиск зависимостей, прогнозирование, анализ аномалий [75].

Таким образом, для эффективной взаимной трансформации формализованного и неформализованного знания необходимо одновременное направление социального капитала и качественный информационный менеджмент компании. На сегодняшний день первое требование является наиболее сложным и наименее изученным на практике с точки зрения конкретных инструментов управления знаниями. Подходы, заложенные в саморазвивающейся организации, дают возможность эффективного инвестирования в социальный капитал компании (рис. 3.6).

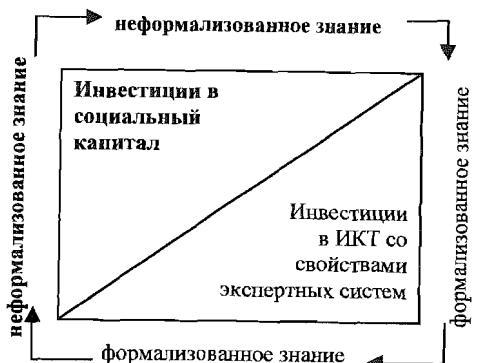


Рис. 3.6. Активизация неформализованной компоненты знаний в саморазвивающейся организации

Учитывая положительные эффекты от инвестирования в социальный капитал, не следует забывать о рисках, связанных со свойством неотделимости знания от его носителя (индивидуа, группы). Данное свойство знаний означает, что, передавая знания другим, носитель не перестает владеть им. Знание, становясь предметом общественного достояния, не отчуждается ни от их создателей, ни от того, кто ими пользуется, даже если оно является объектом купли-продажи. Организация не может изъять знания у носителя. Данная характеристика знания приводит к двойственности при создании фирмой социального капитала. Возникает парадокс, который заключается в том, что «потенциал организации усиливается вместе с укреплением власти индивидуума – его способности добросовестно работать на заказчика, вносить личный вклад в банк знаний» [75]. Зависимость компаний от носителей знаний проявляется также в том, что обладатель знания может покинуть компанию и нанести вред ее конкурентоспособности. Более 70 % компаний, включенных в перечень Inc.500 (молодые частные предприятия) были основаны людьми, которые использовали, часто с некоторыми модификациями, идеи, разработанные ими самими или их коллегами на их прежней работе.

В табл. 3.3 представлены преимущества и недостатки саморазвивающейся организации с точки зрения создания знания компании.

Таблица 3.3
Условия создания знания в саморазвивающейся организации (СО)

Преимущества СО	Риски СО
Мотивация персонала на инновации и достижение результата	Ослабление и потеря механизмов побуждения к саморазвитию и достижению результатов
Развитие и саморазвитие компетенций персонала	Уход компетентного персонала
Инвестирование в социальный капитал	Развитие конформизма
Корпоративная культура, поддерживающая инициативу и устремления людей	Культура соперничества и внутренней конкуренции
Децентрализация, делегирование полномочий, ресурсов и ответственности на уровень отдельной предпринимательской единицы	Возврат к централизованному управлению, бюрократии, потеря гибкости
↓	
В саморазвивающейся организации	
стимулируется:	существуют проблемы:
<ul style="list-style-type: none"> – увеличение объема индивидуальных, групповых знаний, а также знаний подразделения; – увеличение объема используемых неявных знаний 	<ul style="list-style-type: none"> – сохранения знания в организации при уходе квалифицированных кадров – создания организационного знания

Инструменты создания организационного знания

Используя схему создания знания (рис. 3.5), опишем принципы создания знания на основе «спирали трансформации». Для каждого из способов трансформации приведем примеры инструментов управления знаниями

фирмы. При этом подробно рассмотрим инструменты, позволяющие стимулировать взаимодействие между отдельными предпринимательскими единицами с целью создания общего организационного знания.

Первый способ – социализация создает дружественное знание. Данный процесс предполагает передачу знаний в процессе обучения через наблюдения, подражание, совместное выполнение работы. Например, для того чтобы научиться эффективно проводить совещания начинающему менеджеру необходимо пройти стажировку у более опытных коллег, посетить проводимые ими мероприятия, приобрести свои неформализованные знания на основе неформализованных знаний коллег. Социализация начинается с создания поля взаимодействия. Это поле способствует распространению опыта и интеллектуальных моделей сотрудников. Одним из самых распространенных инструментов передача неявных знаний является *наставничество*.

Дружественное знание возникает также во *внутренних и внешних неформальных сетях организаций*. Для организации, основанной на сети предпринимательских единиц важно создание неформальных связей между подразделениями с целью обнаружения потенциальных возможностей, касающихся всей организации. Исследования Р. Кросс, Н. Нориа, Э. Паркер показывают, что, несмотря на «информационный взрыв», обилие сведений в Интернете и широкое распространение баз данных, люди по-прежнему во многом полагаются на личные сети, когда им нужна помощь в работе [62, с. 55-68]. Авторы на основе анализа 40 сетей в 23 организациях из числа входящих в Fortune 500, сформулировали подходы к работе с неформальными сетями в организации [62, с. 55-68]:

1. Для создания хорошей сети, нужно понять, кто какими знаниями владеет. Для этого можно построить так называемую диаграмму сети, которая отражает взаимоотношения между членами группы и показывает информационные потоки.
2. Связи не должны строиться по типу «все со всеми». Людям нужно быть «на связи», если есть вероятность стратегической отдачи. Руководителям необходимо вкладывать усилия в развитие и сохранение стратегически ценных взаимосвязей. Оценить модели взаимосвязей позволяет анализ социальных сетей. В ходе анализа определяются «критические» точки (сотрудники к которым чаще всего обращаются за помощью, информацией, которым больше всего доверяют, ценят как специалистов и/или собеседников), а также результаты взаимодействия в неформальной сети и их влияние на работу организации в целом.
3. Неформальным сетям можно помочь, изменяя организационный контекст. Необходимо создавать возможности для межфункционального сотрудничества, сотрудничества между отделами и подразделениями.

4. Можно изменять поведение человека, изменяя его положение в сети. Сотрудники, которые занимают ключевые положения в сети, ведут себя иначе, чем люди на периферии. Исследования показали, что даже крайние интраверты, оказавшись центральной фигурой, устанавливают активные сетевые контакты.
5. Людям в центре сети, ставшим «узким местом», следует переложить бремя предоставления информации и принятия решений на других.
6. Необходим постоянный мониторинг и развитие значимых социальных сетей организаций.

Второй этап трансформации в спирали знаний носит название «*экстернализация*». Она инициируется диалогом или коллективным размышлением, происходящих с использованием метафор или аналогий, помогающих членам команды выразить свое неформализованное знание и создать концептуальное знание. Опыт ряда компаний показывает, что люди охотно делятся своими знаниями и согласны превращать их в организационные активы, если руководство оказывает им поддержку. Главное в процессе экстернализации – это изменение менталитета, отказ от привычного восприятия знаний как собственности их носителя, понимание того, что благосостояние сотрудника напрямую зависит от благосостояния фирмы, а обмен знаниями способствует повышению конкурентоспособности компании. Формализация некоторой части неявных знаний может происходить в процессе коммуникаций

- в профессиональных сообществах;
- методом сторителлинга;
- во время работы проектных команд;
- при создании межфункциональных групп взаимодействия;
- в экспертных группах, когда объединяются ключевые сотрудники фирмы со знанием специфики бизнеса фирмы в узких областях.

Широкое распространение получили так называемые «сообщества практиков» – коллектив единомышленников, члены которого регулярно общаются с целью обмена информацией и получения новых знаний. Сообщество практиков, как пишут Э.Л. Лессер и Д. Сторк [67, с. 119-137], можно сравнить со спортивной командой, которая в качестве игрового поля использует область профессиональных интересов и специальных приемов, в рамках которой и взаимодействуют члены группы. Находясь на таком «поле», каждый член группы обретает чувство собственной значимости как личность и как член сообщества. При этом, как и в любой игре, благополучие сообщества имеет большее значение, чем личные цели каждого участника. Согласно исследованиям сообщества практиков позволяют решать неструктурированные проблемы, активизируют обмен знаниями, в том числе и за пределами организации, способствуют обучению но-

вых сотрудников, снижают уровень повторных разработок и изобретений, повышают уровень инновационной активности. Именно структура сообщества оказалась наиболее эффективной для развития и сохранения долгосрочной «памяти» организации.

Комбинация, позволяющая компании создать системное знание, включается образованием связей между только что созданным и уже существующим знанием, но принадлежащим другим структурам организации. При помощи комбинации создаются новые продукты, услуги, системы управления. Как правило, менеджеры среднего звена играют ключевую роль в процессе комбинирования уже имеющихся знаний с новыми formalizedными знаниями. Немаловажным является также уровень технической оснащенности и наличие современных информационных технологий на предприятии. На сегодняшний день существует целый спектр *программных обеспечений*, позволяющих не только быстро обрабатывать информацию, но и обладающих свойствами *экспертных систем*. Примерами таких автоматизированных систем управления могут быть программный продукт R3 (система электронного документооборота компании), CRM – Customer Relationship Management (управление отношениями с потребителями), ERP – Enterprise Resource Planning (управление ресурсами компаний), или класс информационных систем, позволяющих работать с неструктурированными данными ECM – Enterprise Content Management (управление контентом предприятия) и др. Достаточно часто компании сами создают базы данных, содержащие formalizedанный опыт сотрудников компаний, активно используют *электронную почту*, а также систему *Intranet* для обмена знаниями.

Интернализация, превращение formalizedованного знания в неformalizedованное, тесно связана с обучением на практике. Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неformalizedованное знание в форме *общей интеллектуальной модели* или технологического ноу-хау, он приобретает ценность. Знание с индивидуального уровня переходит на уровень организации. На последнем этапе формируется организационный капитал компании, те самые трудно имитируемые бизнес-рутины, которые и дают конкурентные преимущества фирмы. Сотрудники фирмы неоднократно применяют явные знания в своей работе и возникает новый индивидуальный опыт, который может быть передан посредством социализации и цикл создания знания выходит на новый виток.

Важно отметить, что для саморазвивающейся организации, построенной на основе сети предпринимательских единиц, подобного рода спираль трансформации знания будут инициироваться как на уровне отдельного подразделения (предпринимательской единицы), так и на уровне всей организации. Будет наблюдаться интересный эффект *«двойной спирали знаний»*, вследствие того, что с внешней средой работает как отдельное под-

разделение, так и организация в целом. Отдельные предпринимательские единицы в одной организации можно рассматривать как партнеров по альянсу, когда партнер может быть одновременно и конкурентом, и производителем дополнительной продукции. Существует термин – *«кооперенция»*, предложенный Браденбургером и Нейлбаффом [154], объединяющий слова коопeração и конкуренция. Они также предложили модель обмена ресурсами между партнерами альянса. При этом ресурсы различаются по уровню кодифицированности (формализованные и неформализованные), а также по уровню специфичности и сложности. Самый простой вариант взаимодействия между партнерами осуществляется посредством обмена formalizedанными ресурсами с низким уровнем специфичности и сложности.

Модифицируем модель обмена ресурсами, рассмотрев в качестве партнеров отдельные подразделения (предпринимательские единицы саморазвивающейся организации) (рис. 3.7). Введем понятие *эффективности обмена*, которое основывается на *качестве обмениваемых ресурсов*. Эффективность обмена будет низкая, если подразделения формально подходят к взаимодействию и делятся только formalizedанными знаниями и ресурсами с низким уровнем сложности. В случае, если обмен между подразделениями носит неравнозначный характер – одно подразделение вкладывает во взаимодействие ресурсы более высокого качества – эффективность обмена будет средней. Очевидно, что для функционирования *«двойной спирали знаний»*, необходимо стимулировать все предпринимательские единицы к обмену неformalizedанными ресурсами, отличающимися высокой специфичностью и сложностью. В этом случае саморазвивающаяся организация создает трудно имитируемые конкурентные преимущества.

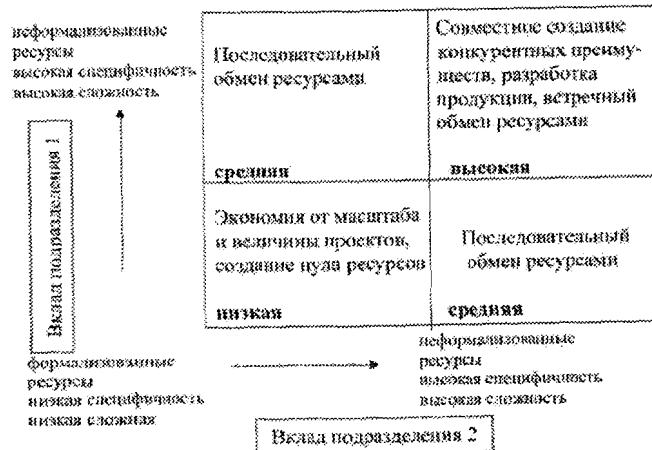


Рис. 3.7. Эффективность обмена ресурсами предпринимательских единиц в саморазвивающейся организации

Таким образом, управление знаниями в саморазвивающихся организациях является необходимой компонентой системы менеджмента. Особые свойства такой организации позволяют расширить объем используемых знаний за счет неформализованных знаний, что, по мнению экспертов, создает не копируемые (без трансфера носителей знания) конкурентные преимущества. Как было показано, основной задачей в саморазвивающейся организации становится стимулирование обмена знаниями высокой эффективности между подразделениями.

3.2. Разработка методики управления знаниями в организации на основе процессного подхода

Одной из наиболее важных тенденций, главенствующих в мировом экономическом пространстве, является возрастание роли знания среди конкурентных преимуществ компаний. Об этом свидетельствует появление в 80-х гг. 20 в. в развитых странах запада молодых инновационных компаний – «газелей», опирающихся в своей деятельности в первую очередь на такой ресурс как знание. Уже к 2000-му году они сумели в совокупности занять до 30 % торгового оборота США и 13,5 % Великобритании [155].

В связи с этим в 90-е гг. 20в появляется новая концепция экономики знаний, объясняющая экономический рост расширением интеллектуальной составляющей экономики, и новая парадигма управления бизнесом – управление знаниями. В зависимости от масштабов и глубины принятия данной парадигмы, управление знаниями может происходить по одному из следующих вариантов (рис. 3.8): первый вариант – управление знаниями, ограничивающееся совокупностью локальных инструментов, второй вариант – управление знаниями на основе оценки интеллектуального капитала и третий вариант – управление знаниями как одна из центральных методик управления организацией в целом.

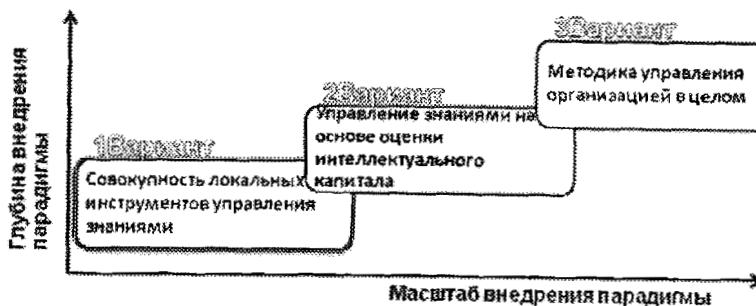


Рис. 3.8. Варианты управления знаниями в организации

Сравнительная характеристика уровней представлена в табл. 3.4.

1. Управления знаниями при помощи совокупности локальных инструментов, позволяющих проводить отдельные улучшения в работе организации.

Этот вариант не предполагает наличие единой системы управления знаниями и является начальной ступенью принятия парадигмы.

Таблица 3.4

Сравнительная характеристика вариантов управления знаниями в организации

Характеристика	Варианты управления знаниями в организации		
	1 Вариант	2 Вариант	3 Вариант
Охват	Охватывает некоторые знания организации	Охватывает все знания организации	Охватывает все элементы деятельности организации
Наличие единой системы оценки знаний	нет	есть	есть
Связь методики с целями организации	нет	нет	есть

Большинство существующих локальных инструментов управления знаниями можно разделить на две категории: инструменты, направленные на реализацию возможностей информационно-коммуникационных технологий и на реализацию возможностей человеческого потенциала организации (табл. 3.5).

2. Управление знаниями по результатам оценки интеллектуального капитала. Это вариант предполагает оценку интеллектуального капитала, представляющего собой совокупность знаний организации и условий их существования, и разработку на основе этой оценки управленческих решений в области знаний.

Таблица 3.5

Классификация локальных инструментов управления знаниями в зависимости от их направленности

Назначение инструмента	
Реализация возможностей ИКТ	Реализация возможностей человеческого потенциала
– электронные системы документооборота; – электронные экспертные системы поддержки принятия решений; – программы CRM; – хранилища корпоративной памяти; – корпоративные порталы.	– общества практиков; – организация непрерывного обучения; – наставничество; – создание рабочих групп специалистов.

Существует большое количество методик оценки интеллектуального капитала, которые различаются в зависимости от того, оценивается ли интеллектуальный капитал организации в целом или по отдельным элементам, а также каким способом оценивается интеллектуальный капитал