хочу все знать

стратегия управления знаниями на предприятии

По мере развития общества в качестве источника прибыли все больше выступают знания, инновации и способы их практического применения. Приобретение новых знаний, информации, умений, навыков, утверждение ориентации на их обновление и развитие становятся фундаментальными характеристиками работников в экономике, основанной на знаниях. Знания становятся основным ресурсом экономического развития и роста, занимают все больший удельный вес в структуре стоимости продуктов и услуг.

Агафонова В.В.
докт. экон. наук, профессор

Погорелова Е.В.
канд. техн. наук, доцент
Самарский государственный экономический университет

Исходя из концепции Microsoft [1], можно утверждать, что в каждой организации имеется уникальный набор ресурсов знаний и конкретные бизнес-проблемы, к которым эти ресурсы должны быть приложены. Поскольку управление знаниями охватывает культурные, стратегические, производственные и технологические аспекты, необходимо всем сотрудникам предоставить возможности и средства для совместного использования своих знаний и при разработке ими решений ориентироваться на конкретные проблемы бизнеса.

При создании системы управления знаниями, ориентированной на реальные стратегические потребности бизнеса, следует рассмотреть области решения следующих задач:

а) обеспечения соответствия между системами управления знаниями и конкретными бизнес-процессами;

б) организационной динамики и устранения тех барьеров на пути совместного использования знаний, которые мешают развитию новаторского подхода;

в) обеспечения возможности совместного ис-

пользования знаний с помощью известных методов и средств.

Сущность *концепции управления знаниями* заключается в выявлении у сотрудников скрытых знаний, способствующих эффективному выполнению ими своей профессиональной деятельности, документировании их и превращении в интеллектуальный актив, при этом необходимо осуществлять постоянный мониторинг профессиональной компетентности всех сотрудников и своевременное повышение их квалификации.

Стратегия управления знаниями включает в себя следующие организационные принципы.

1. Деятельность по управлению знаниями должна быть направлена на дальнейшее развитие и продвижение предприятия на рынке, генерацию новых идей и внедрение инноваций.
2. На основе накопленных знаний предприятие должно быстро реагировать на непредвиденные обстоятельства, тенденции развития рынка и реализовывать открывающиеся при этом новые возможности в собственных интересах.
3. Увеличение эффективности работы осуществляется за счет использования зафиксированного в базах знаний предыдущего опыта.
4. Виртуальное обучение сотрудников происходит без отрыва от основной работы, формируется культура передачи знаний между сотрудниками внутри предприятия.

Стратегия управления знаниями должна учитывать:

- области деятельности предприятия, в которых будут использованы принципы управления знаниями;
- способы управления знаниями (по участкам, направлениям, комплексному управлению);
- долгосрочную организационную политику (комплекс внутренних стандартов по управлению знаниями, поддерживаемых на предприятии);
- ограничения (финансовые, временные и т.д.);
- условия, при которых изменяется стратегия управления знаниями;
- анализ результатов управления знаниями;
- процедуру управления знаниями.

Как уже было сказано, стратегия управления знаниями, в первую очередь, должна соответство-

деятельность по управлению знаниями должна быть направлена на дальнейшее развитие и продвижение предприятия на рынке, генерацию новых идей и внедрение инноваций

вать приоритетным задачам бизнеса предприятия. В понятие *стратегии* также должны входить пути достижения этого соответствия.

Стратегический план управления знаниями должен составляться с учетом следующих факторов [2]:

- среднего периода между сменой технологий основного производства;
- среднего времени жизни выпускаемых предприятием продуктов и их модификаций;
- анонсированных долгосрочных планов поставщиков технических решений по их развитию;
- снижения доли нестандартизованных компонентов на всех уровнях (интерфейсы, контроллеры, операционная система и т.д.);
- расширения типов совместимых платформ;
- стратегического плана развития предприятия, включая планы слияния и разделения, изменения численности и номенклатуры выпускаемой продукции;
- планируемых изменений функций персонала.

Это означает, что управление знаниями – один из способов достижения стратегических бизнес-целей, а не процесс, развивающийся по своим внутренним законам. Во главе стратегии управления знаниями должна лежать стратегия бизнеса предприятия: *миссия предприятия, направления* и *модель бизнеса*. Таким образом, стратегия управления знаниями представляет собой план, согласованный по срокам и целям со стратегией организации.

Другой особенностью является степень соответствия приоритетов управления знаниями и стратегии бизнеса целям, которые должны быть достигнуты:

- снижение стоимости продукции;
- увеличение количества или ассортимента;
- сокращение производственного цикла;
- разработка и выход на рынок с новыми товарами и услугами;
- переход от «производства на склад» к производству под конкретного заказчика с учетом его индивидуальных требований и т. д.

Стратегические цели бизнеса с учетом внутренних ограничений конвертируются в стратегический план управления знаниями предприятия. В

атегия управления знаниями в первую очередь должна соответствовать приоритетным задачам бизнеса предприятия

том случае, когда при формировании стратегии управления знаниями игнорируется стратегический план развития самого предприятия могут создаваться неоправданно амбициозные проекты, не соответствующие потребностям бизнеса. Не представляя себе, чего и как хочет достичь организация в перспективе, невозможно реально оценить и потребности в управлении знаниями.

К основным ограничениям, которые необходимо учитывать при выборе стратегии управления знаниями, относятся финансовые, временные, связанные с влиянием человеческого фактора, технические, финансовые ограничения (определяются величиной инвестиций, которые предприятие способно направить на развитие управления знаниями). Последний тип ограничений универсален, так как остальные три вида могут быть частично конвертированы в финансовые.

Временные ограничения обычно связаны со следующими факторами: сменой технологий основного производства, рыночной стратегией предприятия, государственным регулированием экономики.

К ограничениям, связанным с влиянием человеческого фактора, относятся следующие: корпоративная культура – отношение персонала к управлению знаниями; особенности рынка труда; трудовое законодательство. Корпоративная культура – это, в первую очередь, отношение персонала к управлению знаниями, привычка работать по стандартизированным процедурам, исполнительская дисциплина, информационная грамотность.

Управление знаниями предполагает свободное владение персоналом информационными компьютерными технологиями. Значительная часть регламентируемой информации и знаний должна вводиться в процессе производственной деятельности.

При выборе стратегии управления знаниями существенную роль играет выбор информационной технологии управления, но об этом поговорим в следующем номере журнала.

Окончание следует

управление знаниями – один из способов достижения стратегических бизнес-целей, а не процесс, развивающийся по своим внутренним законам

Литература

1. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями – руководство к действию: Пер. с англ. - М.:ИНФРА-М, 2002. - 504 с.

2. Кусимов С.Т., Ильясов Б.Г., Исмагилова Л.А., Валеева Р.Г. Интеллектуальное управление производственными системами. - М.: Машиностроение, 2001. - 327с.