

УДК 330.16. 658.3

Зоя Юрьевна Пронина, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики инновационного развития, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»
e-mail: proninazy@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

В начале 1990-х годов управление знаниями развивалось исключительно как научная дисциплина, но, несмотря на это, оно внесло особый вклад в развитие частного сектора, где появились такие понятия, как «конкурентное преимущество компании» и «капитал знаний». Одной из причин этого развития стало появление информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). Цель данной статьи - изучить формальные модели управления знаниями в организации и оценить возможность их использования в условиях цифровой экономики. Актуальность работы определяется тем, что современные сетевые и виртуальные организации начинают осознавать, что знание становится продуктом и ресурсом, который постоянно воспроизводится и используется. На основании проведенного анализа автор приходит к выводу о том, что успех функционирования организации напрямую зависит от распространения и увеличения объема знаний среди сотрудников на всех ее уровнях. Результаты исследования демонстрируют, что знания, которыми обладают сотрудники, выступают предпосылками для достижения конкурентных преимуществ организации.

Ключевые слова: информация, знания, управление знаниями, информационные технологии, цифровая экономика.

Доступ к информации является одной из важнейших предпосылок для выживания в современном мире, который характеризуется глобальной экономической и политической динамикой. Для надлежащего использования информации, ее трансформации и получения знаний требуется компетентность и наличие определенных возможностей.

Информация и знания являются важнейшими активами глобального общества.

Современное общество становится глобальным обществом знаний, где знания способствуют улучшению качества жизни людей в целом.

С точки зрения конкретного управления бизнесом, новое понимание экономики подчеркивает важность нематериальных ресурсов и сетевой организационной структуры. Использование новых ресурсов влияет на изменения в сфере владения и управления компанией.

Новые ресурсы – это знания сотрудников, а также навыки менеджеров в сфере управления и использования знаний на всех уровнях организации.

Сегодня практически невозможно представить деятельность организации без применения передовых информационных технологий, которые являются следствием эффективного использования знаний в процессе исследований и разработок. Информационные технологии – это инструмент, который позволяет нам лучше находить и использовать уже существующие или создавать новые знания. Если какое-либо лицо или организация получают нужную информацию в нужное время, это дает им возможность активно и своевременно реагировать на изменения. Однако знания не хранятся в книгах, программных продуктах и технологических решениях. Они содержат лишь необходимую информацию. Люди же создают знания, увеличивают

их, продвигают, используют, внедряют, злоупотребляют ими, а также учат других. Необходимо понять, как правильно использовать знания, что требует организованной и систематической работы по применению знаний к новым возможностям. Чтобы сотрудники могли правильно использовать информацию, компания должна разработать методы и способы управления знаниями. Это требует создания методологии, дисциплины и процесса для превращения этого потенциала в практическую деятельность. В противном случае большая часть имеющихся знаний не станет продуктивной, а останется на уровне информации.

На современном рынке более успешными видами деятельности являются те, которые занимаются производством и распространением знаний и информации в качестве основного объекта, а не те, которые производят и распространяют товары в их материальном проявлении. Традиционные виды деятельности, которые в настоящее время являются синонимом успеха на международном рынке, реструктурировали свою деятельность и сосредоточились на знаниях и эффективном использовании информации в качестве основных ресурсов. П. Друкер назвал этот новый период экономического развития новой цифровой экономикой [4].

Изменения в способе изготовления вещественных ценностей, обращая вспять последствия корректирующих задач компании, позволили создать новые знания как единственный адекватный ресурс для достижения конкурентной позиции по сравнению с другими участниками рынка [3]. Эти изменения могут быть сгруппированы в несколько тенденций, которые характеризуют современный бизнес в турбулентной среде:

– знание выступает критическим фактором

успеха для компании. Происходит увязка использования конкретных навыков и знаний отдельных лиц и организаций в целях достижения конкурентных позиций на рынке;

– время принятия решений сокращается. Решения, принимаемые в режиме реального времени, имеют далеко идущие последствия, поэтому часто необходимо реагировать активно. Основное внимание уделяется концептуальному знанию;

– отношения между сотрудниками становятся все более сложными. Использование сетевой формы коммуникации, с одной стороны, позволяет распространять знания, а с другой стороны, сокращает личную коммуникацию и способность контролировать и измерять производительность сотрудников. Основное внимание уделяется индивидуальности, творчеству, независимости, возможности поощрения новых идей;

– информационная грамотность становится обязательным требованием.

Организация и отдельные лица часто собирают больше информации, чем им необходимо для принятия решения, и некоторая информация, которая может принести большую пользу организации (например, причины потери потребителей, которые не удовлетворены плохим обслуживанием или низким качеством), при этом не фиксируется, так как воспринимается как лишняя. Управление знаниями предполагает, что такой сбор данных позволяет получать высококачественную информацию. Фактически это наиболее эффективное использование интеллектуального капитала в бизнес-процессах. Качественное использование корпоративных знаний, их сбор и систематизация могут стать важным плацдармом для создания новых идей.

Знания могут быть явными и неявными. Явные знания – это те, которые четко идентифицированы и формально кодифицированы, а неявные знания – это знания, которыми обладают сотрудники и они нигде не формализованы. С точки зрения управления знаниями сложнее управлять неявным знанием, поскольку оно по своей природе неопределимо (нигде не записано и не формализовано), а его кодификация и передача требует особой воли работодателей.

Самый широкий подход к этой концепции – это отражение управления знаниями как процесса, представляющего объединение трех основных компонентов: люди, процессы и технология [10]. Цель современной организации состоит в том, чтобы все бизнес-процессы основывались на управлении знаниями, а именно созданию знаний, их хранение, обмен и применение таким способом, который будет создавать дополнительную ценность для организации.

В начале своего становления дисциплина управления знаниями была сосредоточена на организациях и анализе данных и информации, хранении

документов и их доступности посредством эффективного поиска. В настоящее время управление знаниями сфокусировано на людях, навыках целенаправленного использования информации, ее хранения, а также получения знаний в рамках взаимодействия между людьми.

Обучающая организация анализирует свои активы с точки зрения имеющегося опыта, а также возможности соединения людей с нужными знаниями в нужное время для эффективного использования передовых практик и заботы о развитии своих компетенций через поиск инноваций. Таким образом, гибкая современная компания становится учебной организацией с принятой культурой инноваций, а знания выступают ресурсом, который задействован во всех процессах организации и создает ценность для ее клиентов.

Современная организация вынуждена становиться более гибкой в условиях динамичных изменений. Вместо традиционной, вертикальной организации в настоящее время все больше и больше обсуждается горизонтальное, множественное или сетевое понимание организационной структуры. Мир сам постепенно становится сетью благодаря Интернету, и такая сетевая конфигурация отношений между участниками экономической и социальной деятельности ведет к повышению гибкости, динамичности и эффективности всей системы. Особенность нового социального порядка отражается в его сложности и динамике развития.

Сетевая организация как открытая система и ключевая характеристика цифровой экономики, во взаимодействии с развитием новых способов ведения бизнеса создает предпосылки того, что знания как ресурс постоянно воспроизводятся и используются. Новая сетевая организация или новый способ формирования бизнеса компании (поскольку компания теперь является термином, который не может быть исключен и отделен от сети) в глобальной сети развивает и трансформирует новые функции, необходимые для современных способов ведения бизнеса [7]. Организации, которые основывают свою стратегию на знаниях, могут создавать конкурентные преимущества, развивая навыки, способности, компетенции, продукты и процессы, которые конкуренты не могут повторить, и тем самым создать основу для развития новых конкурентных преимуществ.

Цель любого успешного бизнеса – распространение и увеличение количества знаний среди сотрудников в организации на всех ее уровнях. Вместо узкой специализации все чаще обращается к расширению образования сотрудников. Это еще одна причина того, что компании в XXI веке должны стать учебными организациями или организациями знаний, а также эффективно интегрироваться в общество знаний. Разнообразное отношение и понимание знаний как ресурса открывает множество

горизонтов руководству и сотрудникам. Развитие организации в будущем будет зависеть от того, будет ли у нее достаточно финансовых средств, чтобы вкладывать их в обучение и развитие своих сотрудников, которые признаются высшей ценностью. Человеческий и интеллектуальный капитал становятся стратегическими ресурсами и занимают важное место в долгосрочном планировании в рамках организации.

Управление знаниями стремится повысить эффективность и результативность организации, позволяя сотрудникам всех уровней использовать свои знания, опыт и навыки, получать реальную информацию, которая позволит достичь общеорганизационных целей. Целью управления знаниями становится повышение эффективности организаций за счет увеличения интеллектуальной специализации и способности повышать эффективность, улучшать концентрацию усилий и устранять ту рутинную работу, которая может быть автоматизирована.

Управление знаниями обеспечивает организационную адаптацию и выживание, а также способствует приращению полезного опыта сотрудников, несмотря на растущие и непредсказуемые изменения внешней среды. По сути, это реализация организационных процессов, которые требуют синергетического сочетания особенностей информационной технологии (сбор данных, обработка информации и создание знаний) и творческого, а также инновационного потенциал сотрудников.

П. Друкер ставит знания в центр процесса производства [4]. Новые знания являются ключом к успеху и конкурентным преимуществом компании, а руководство призвано их идентифицировать, правильно распространять и использовать. В рамках бизнес-процессов знания принимают три основные формы:

- совершенствование процессов, продуктов, услуг;
- эксплуатация – постоянное использование существующих знаний;
- оригинальные инновации (которые активно влияют на потребности и удовлетворенность клиентов с помощью нового продукта и обслуживания, с особенностями, которых ранее не существовало).

Эти формы применения знаний не должны разделяться, поскольку каждая из них одинаково необходима, а их синергетический эффект определяет успех любой бизнес-инициативы. Очень важно отметить, что объем знаний (количественный аспект) не так важен, как производительность знаний (его качественное воздействие).

Управление знаниями – стратегическое использование коллективных знаний компании в целях получения прибыли и увеличения доли рынка. Ценность знаний (идей, концепций и ноу-хау) в наши дни распределяется использованием методов хранения, распространения и управления корпора-

тивными знаниями с помощью специальных программных продуктов [9]. Концепция электронной коммерции и интернет-платформы позволяют персонализировать клиентов организации в реальном времени. Это означает управление взаимоотношениями с клиентами в режиме реального времени и персонализацию – фокусирование потребностей компании, ее поведения и намерений отдельных клиентов и индивидуальное удовлетворение потребностей этих клиентов.

Комплексный подход к управлению знаниями предполагает интеграцию многих приложений, программного обеспечения и платформ в уникальную модель, которая приносит много преимуществ компании. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) нацелено на управление взаимодействием между организацией и ее существующими и потенциальными клиентами [2]. Программное обеспечение CRM позволяет организации и ее сотрудникам «знать» своих клиентов через их профиль (образец прошлых транзакций) и предоставлять им наиболее подходящие услуги. Ведущие системы CRM внедряют аналитические решения, которые облегчают отслеживание производительности процессов, ориентированных на клиента.

Системы управления контентом и документооборотом призваны сделать пользователей более осведомленными (или, по крайней мере, более информированными), предлагая онлайн-доступ ко многим документам организаций. Интеллектуальные системы управления контентом разработаны для преодоления трудностей с поиском нужной информации, путем поддержки категоризации документов, отслеживания использования этих документов и рассмотрения контекста.

Более широкое использование экспертных систем на базе Интернета, таких как искусственный интеллект, влияет на изменение организационной структуры, сокращение технического персонала, децентрализацию и увеличение полномочий и обязанностей каждого сотрудника. Применение новых технологий и реинжиниринга бизнес-процессов оказало влияние на знания и навыки сотрудников. Следовательно, может возникнуть необходимость в обучении, переподготовке, перемещении или даже увольнении определенного числа сотрудников. Хотя это и есть цена изменений, преимущества, которые приносит электронный бизнес, по-прежнему намного выше на глобальном уровне. Одним из основных преимуществ является повышение уровня знаний о личности, с одной стороны, и способность компании использовать знания и опыт своих сотрудников для достижения лучших результатов в бизнесе. Таким образом, создается знание, которое остается в компании, и оно будет принято, разделено и повлияет на принятие конкретных действий и создание ценности.

Процесс принятия стратегии реализации управления знаниями очень сложный. Для его реализации ключевым требованием является создание организационной культуры, которая будет поддерживать сотрудничество и уверенность всех сотрудников. Прежде всего важно изменить подход к работе, который имеется у сотрудников, повлиять на снижение страха и сопротивления изменениям, создать благоприятный климат, который является условием распространения и обмена знаниями внутри организации.

Что важно для этого сложного процесса, так это наличие менеджера, лидера, который благодаря своим специальным навыкам помогает обеспечить плавный процесс управления знаниями в организации и ее превращение в полезный ресурс. Все это требует новых навыков лидерства, которые все чаще меняются от классической команды и управления к координации, созданию сетей и маршрутизации. В частности, успех реализации программы знаний требует так называемого руководителя знаний, который (с его навыками, знаниями и энергией) направляет организацию к успеху управления знаниями. Такой лидер основывает свое руководство на укреплении доверия между сотрудниками и их постоянном улучшении и развитии, работы в команде, создании и обмене знаниями, поощрении инновационных решений и творческих способностей.

Для управления знаниями характерна проблема измерения производительности труда работников знаний. Самой большой проблемой для руководства в XXI веке является то, как оценить производительность работников знаний [6]. Менеджер, в отличие от производственных рабочих (которые не являются владельцами средств производства), является владельцем его знаний, а его работа является креативной, поэтому очень сложно контролировать и управлять ей. По этим причинам мотивация и совместная работа становятся инструментом будущего современных менеджеров, а также их способностью координировать, распределять обязанности и привлекать сотрудников к принятию решений.

Лидеры в организациях, основанных на знаниях, не стремятся управлять знаниями в своих компаниях, но ищут способ, основанный на опыте и методах управления знаниями. В связи с этим, основной характеристикой так называемого лидера знаний становится превращение организаций в организации, основанные на знаниях, которые будут использовать знания для достижения своих результатов.

Лидерам знаний необходимо интегрировать управление знаниями с развитием знаний и быть уверенными, что знания внедряются в деятельность, системы управления и инфраструктуру организации [5]. Лидеры знаний как основного актива и ресурса организаций признают навыки, инициру-

ют и поддерживают процессы завоевания, создания, хранения, обмена и применения знаний, активно стимулируют инновации и обучение и используют четкую, открытую, эффективную и результативную коммуникацию.

Лидер в изменяющейся и сложной бизнес-среде должен уметь видеть важный потенциал сотрудника, не бояться угроз и предоставлять возможность развиваться каждому сотруднику. В среде, где навыки личности оцениваются и вознаграждаются, важно создать культуру, которая признает неявные знания и побуждает сотрудников делиться ими.

Данный тип лидерства создает организационную культуру, в которой разные сотрудники в самых разных ситуациях, в зависимости от потребностей организации и окружающей среды, их устремлений, способностей и навыков, называют себя лидерами и ведут компанию в нужном направлении. Это самый радикальный, но лучший результат процесса управления знаниями, с точки зрения компании, поскольку он позволяет хорошо осведомленным сотрудникам полностью выйти на передний план, чтобы использовать процессы управления и сделать доступными знания для всех в организации.

Способность менеджеров и лидеров знаний, в первую очередь, фокусируется на процессе управления неявными знаниями. Самая большая проблема в современных условиях бизнеса – это возможность перехода сотрудников из одной организации в другую (особенно когда речь идет о конкурирующих компаниях) и передача неявных знаний, которые являются частью ценности организации.

Сетевое взаимодействие призывает к эффективной кодификации неявных знаний в явное и в то же время его разделение внутри организации. В этом случае преимущества информационных технологий используются только для дальнейшего расширения знаний и их трансформации во внешние знания. Отдельные формы приобретения знаний, появившиеся благодаря Интернету и виртуальным организациям – это процесс создания и приобретения знаний в так называемых стратегических альянсах [1]. Несмотря на то, что они сформированы в течение ограниченного периода времени, у них есть большой потенциал для получения новых знаний.

Фактически, онлайн-сообщество компаний, участвующих в дополнительных мероприятиях, обеспечивает систематизацию и более быстрое и лучшее использование и большую доступность необходимых знаний. Таким образом, обмен знаниями становится организованной системой лояльности и доверия участников. Основные характеристики лидеров знаний, успешно управляющих процессами обмена знаниями, основаны на умении и навыках координации, мотивации, с упором на сотрудничество, доверие и надежность.

В центре внимания современной компании оказываются знания и инновации в качестве кон-

кретных возможностей, предлагаемых сетевыми системами. Знания постоянно развиваются, расширяются, создаются новые ценности для потребителей, и компании все больше сосредотачиваются на своем успехе и конкурентном преимуществе, основываясь на большем опыте, эффективном менеджменте и маркетинге. Творческий подход к процессу управления знаниями приводит к повышению эффективности, производительности и увеличению доходов в рамках каждой бизнес-функции.

Следовательно, успешный процесс управления знаниями позволяет компаниям получать следующие преимущества [8]:

- использование инноваций путем поощрения свободного потока идей;
- сокращение сроков, необходимых для реакции на изменения во внешней среде;
- многократное использование существующих знаний с перспективой устранения избыточных и ненужных процессов, что, в свою очередь, приводит к сокращению затрат;
- быстрое увеличение доходов и адекватное размещение продуктов и услуг на рынке;
- сокращение текучки кадров за счет признания ценности знаний сотрудников и выплаты адекватного вознаграждения;
- создание базы данных коллективных и организационных знаний компании;
- повышение качества услуг и сокращение времени, необходимого для диагностики проблем и реакции компании (поиска подходящего решения)

с использованием «глубоких знаний» сотрудников, деловых партнеров и клиентов;

- повышение ценности и полезности общих знаний, которые есть в компании.

Успех процесса управления знаниями зависит от участия всех уровней компании. Это формирует потребность в расширении знаний и управленческих компетенций на всех уровнях. Специфика сетевой, новой информационной экономики, заключается в предоставлении возможностей для всех участников. Деловая практика демонстрирует четкую ориентацию организаций на инновации и знания как факторы будущей конкурентоспособности.

В современных условиях, которые требуют адаптации к новой ситуации и изменения парадигмы современного управления, лидер знаний изучает и трансформирует свою деятельность в новые формы лидерства с упором на сотрудничество, использование ресурсов и готовность постоянно менять принципы управления. Первый шаг в процессе управления знаниями – использование множества приложений, программного обеспечения и интегрированных платформ. Во многом этот процесс происходит из-за того, что большинство компаний в настоящее время являются частью крупных международных корпораций. Данный процесс подразумевает все большую передачу информации, знаний и активное использование моделей электронного бизнеса. Все это существенно влияет на разработку новых способов управления всеми процессами ведения бизнеса.

Литература

1. Ahuja, G., Novelli, E. Knowledge structures and innovation: Useful abstractions and unanswered questions. – Oxford: Blackwell, 2015. – p. 578
2. Brent, N. Hunter. The Power of KM: Harnessing the Extraordinary Value of Knowledge Management. – Los Angeles: Spirit Rising Productions, 2016. – p. 256
3. Tapscott, D. The Digital Economy Anniversary edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. – Los Angeles: Spirit Rising Productions, 2014. – p. 432
4. Hislop, D. Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction. – Oxford: Oxford University Press, 2013. – p. 336
5. Leonard-Barton, D., Swap, W. Critical Knowledge Transfer: Tools for Managing Your Company's Deep Smarts. – Harvard Business Review Press, 2014. – p. 240
6. Balasundaram, I. Human Capital Development. – Sarrebruck: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. – p. 176
7. Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R. Knowledge Management: Systems and Processes. – Oxfordshire: Routledge, 2014. – p. 382
8. Dalkir, K. Knowledge Management in Theory and Practice. – Cambridge: The MIT Press, 2017. – p. 504
9. Naser Ibne Afzal, M., Humayara Manni, U. Knowledge-Based Economy: Frameworks & Measurement Techniques. – Sarrebruck: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. – p. 212
10. Nick Milton, Stephanie Barnes. Designing a Successful KM Strategy: A Guide for the Knowledge Management Professional. – Medford: Information Today, 2014. – p. 224

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 17-02-00059-ОГН.