

УДК 338.2

## Многообразие и эволюция концептуальных подходов к управлению корпоративным знанием

О.К. Прохорова✉, И.С. Жуков

*Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия*

*Система менеджмента знаний несмотря на то, что ее зарождение относится к 1950-60-м годам, прошла в своем развитии длительный путь эволюционных преобразований. В статье рассмотрено сформировавшееся к настоящему времени практическое применение данной концепции. В частности, изучен состав этапов цикла управления знаниями и выявлен нелинейный характер взаимосвязей между ними. Проведено укрупнение этих этапов в три группы операций: вход знания в организацию, его движение внутри нее и экономическое использование. Изучен ряд теоретических моделей управления знаниями, оказавших наибольшее влияние на практическую работу современных компаний по данному направлению. Сделан вывод о переходе наиболее передовых в области менеджмента знаний организаций на третий эволюционный этап развития практики данного вида деятельности.*

*Ключевые слова: менеджмент знаний, система, концепция, цикл менеджмента знаний, использование знаний.*

## Diversity and evolution of conceptual approaches to corporate knowledge management

О.К. Prokhorova✉, I.S. Zhukov

*Voronezh Institute of High Technologies, Voronezh, Russia*

*The knowledge management system despite the fact that its origin dates back to the 1950-60s, has undergone a long path of evolutionary transformations in its development. The article examines the practical application of this concept that has formed to date. In particular, the composition of the stages of the knowledge management cycle was studied and the nonlinear nature of the relationships between them was revealed. These stages were consolidated into three groups of operations: the entry of knowledge into the organization, its movement within it, and economic use. A number of theoretical models of knowledge management were studied that had the greatest impact on the practical work of modern companies in this area. A conclusion was made about the transition of the most advanced organizations in the field of knowledge management to the third evolutionary stage of development of the practice of this type of activity.*

*Keywords: knowledge management, system, concept, knowledge management cycle, knowledge use.*

Создание, сохранение и эффективное экономическое применение знания, как индивидуального, так и корпоративного, в современном менеджменте становится залогом успеха, основой создания конкурентных преимуществ и залогом поступательного инновационного развития бизнеса. Само по себе знание, присутствующее в организации, не может генерировать экономический или какой-либо другой эффект – для его получения необходимо им целесообразно, качественно и ответственно управлять.

Процесс управления знанием предполагает не только идентификацию его присутствия, но и выделение массивов явного знания, почти полностью совпадающего с представлениями об информации, и неявного знания, неотъемлемого от человека как

его носителя и пользователя. Таким образом, процедуры, применяемые к явному и неявному знанию, будут значительно различаться:

- явное знание требует наращивания цифровизации, его хранения, обработки, группировки, каталогизации, организации доступа, передачи и даже в определенной степени приращения цифровыми, машинными методами, что позволяет экономить живой труд, повышать скорость операций, снижать число ошибок и пробелов [1];

- управление неявным знанием тесно увязано с управлением людьми, так как без них оно не существует, не может быть сохранено, передано либо использовано [2].

Однако, несмотря на видимые различия двух подсистем знания в организации, управление ими должно осуществляться взаимосвязанно и комплексно, без чего не будет не только достигнут экономический эффект, но окажется невозможным даже само по себе сохранение и приумножение совокупного знания.

Менеджмент знаний подразумевает поиск и последующее практическое применение ответов на следующие вопросы:

- какие знания присутствуют в организации, в какой форме они существуют, кто выступает их носителем в настоящий момент?

- откуда взялись (как были приобретены или сформировались) имеющиеся в организации знания и как она может получить доступ к новым знаниям?

- сколько стоит совокупное знание организации?

- как можно добиться того, чтобы все знания в организации были общими для нее, доступными при необходимости каждому пользователю внутри нее?

- как применить имеющиеся знания для хозяйственной и инновационной деятельности?

- как количественно оценить эффект от использования организационного знания?

Проблематика управления знаниями привлекает внимание научного сообщества уже несколько десятилетий. Поэтому не удивительно, что концептуальные взгляды на этот феномен за этот период неоднократно видоизменялись, расширялись, переплетались в многочисленных теориях и учениях. Даже вопрос о наиболее базовых, ключевых процессах, составляющих управление знаниями, в академической литературе представлен более чем неоднозначно (табл.) [3].

Таблица

Сравнение ключевых процессов цикла менеджмента знаний

Вииг 1993	МакЭлрой 1999	Роллет 2003	Буковиц и Уильямс 2000	Мейер и Зак 1996
Создание Выявление источников Компиляция Трансформация Распространение Применение Реализация ценности	Индивидуальное и групповое обучение Подтверждение запроса на знания Приобретение информации Подтверждение информации Интеграция знаний	Планирование Создание Интегрирование Организация Передача Поддержание Оценка	Приобрести Использовать Научиться Добавить свое Оценить Создать / Поддерживать / Ликвидировать / Продать	Приобретение Улучшение Хранение / Изъятие Распределение Представление

Изучение представленных в таблице и ряда других концепций, касающихся состава и структуры цикла менеджмента знаний, позволяет выявить среди них различия по ряду вопросов:

- сколько всего стадий в цикле?

– с чего начинается цикл и есть ли единая отправная точка для любой организации, либо она отличается в зависимости от того, каким способом изначально знание появляется в организации?

– связаны ли этапы цикла последовательно или же более сложным образом?

Обобщение изученных концепций позволило Dalkir К. [4] сформулировать 10 этапов управления знаниями: создание, фильтрация, кодирование, совершенствование, обмен, доступ, обучение, применение, оценка и повторное использование (переход на повтор цикла). Однако эти этапы связаны нелинейно (рис.).

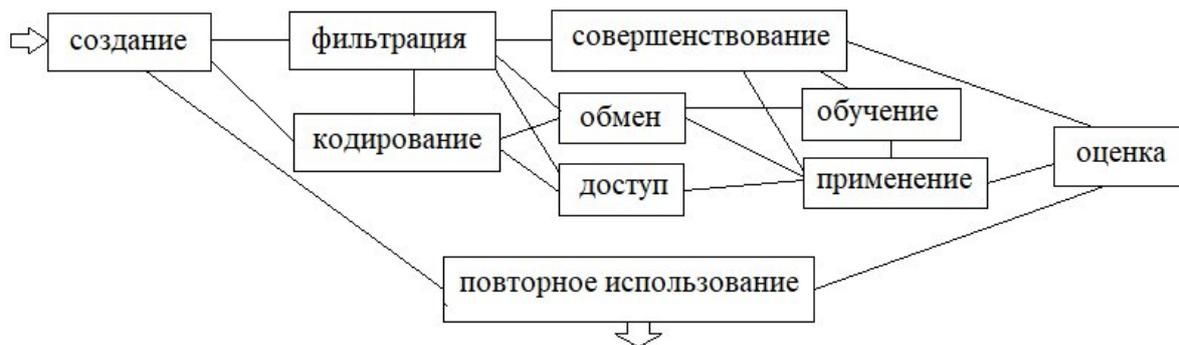


Рисунок. Сложный цикл управления знаниями

Например, созданное или полученное вне организации знание может проходить процесс фильтрации (или отбора, выделения только нужных элементов), а может сразу кодироваться целиком, если инициатор создания уверен, что весь массив знания полезен организации. Фильтрация может показать, что знание нуждается в совершенствовании, а может не показать этого, и тогда весь массив будет закодирован, а в случае, если он уже поступил в закодированном виде, он может сразу стать доступным для обмена, либо сразу вступить в обмен по уже налаженным ранее каналам. После совершенствования, то есть пополнения или преобразования, знание может сразу быть применено, а может потребовать обучения персонала его применению. Оценка обычно проводится по результатам применения, однако иногда оценивать можно знание после его преобразования (совершенствования), получая, таким образом, некую предварительную оценку, например, ожидаемую эффективность проекта. Наконец, по результатам оценки принимается решение о целесообразности повторного использования, либо отказе от него, либо передачи апробированного знания другим пользователям (например, путем продажи лицензии или ноу-хау).

В укрупненном виде все эти этапы можно объединить в три последовательных группы операций, проводимых со знаниями [5]:

- 1) вход в организацию путем покупки, бесплатного приобретения извне, собственного генерирования или преобразования;
- 2) движение внутри организации: распространение, обучение, организация доступа к знанию, организация форматов совместной работы, предполагающей обмен либо совместное использование знаний;
- 3) применение, то есть хозяйственная деятельность, требующая знаний, при которой происходит извлечение из их использования экономической или какой-либо иной выгоды.

В целом можно отметить, что осознание пользы и важности управления знаниями пришло и в российский бизнес. При этом среди руководителей и специалистов редко можно встретить глубокое понимание сущности и владение

инструментарием такого управления. Даже в организациях, которые по сути и стилю их работы можно отнести к «создающим знания», а не приобретающим их в готовом виде, до сих пор силен акцент на пополнение, сохранение и распространение явного знания с применением информационных технологий, что не позволяет в полной мере оценить роль человека в управлении знаниями. Соответственно, и сама суть такого управления неизмеримо упрощается до организации работы с информацией, данными, что в современных условиях недопустимо и резко снижает экономический, рыночный и инновационный эффекты использования знаний.

Более всеобъемлющий и комплексный подход может быть выведен каждым конкретным руководителем для вверенного ему объекта управления на основе знакомства с теоретическими и эмпирическими обобщениями в работах исследователей области корпоративного знания.

Изучение академической дисциплины, в которую оформился накопленный опыт и теоретические концепции менеджмента знания, дает свои результаты, однако не способно полностью заменить знакомство с первоисточниками. Важно учитывать и ее междисциплинарный характер, в ее основе лежат как науки, связанные с информатикой и кибернетикой, так и социальные – психология, педагогика, социология, экономика и даже философия.

За последние годы было сформулировано множество теоретических моделей менеджмента знаний, наиболее значимыми из которых можно признать следующие [6]:

1. Модель эпистемологии организации, акцентированная на различиях личного и организационного знания. Ее авторы ван Круг и Рос указывают, что в организованной структуре, связях, взаимоотношениях, сотрудничестве формируется дополнительное знание, не принадлежащее никакому из членов организации и даже такое, которое не может быть ими по отдельности сгенерировано. Соответственно, данные исследователи видят одну из целей управления человеческими ресурсами именно в создании условий и стимулировании формирования корпоративного знания на базе индивидуальных, но не как их сумме, а как синергетическом эффекте их системных взаимодействий.

2. Спиральная модель, сейчас являющаяся одной из наиболее известных и широко признаваемых (японских авторов Нонаки и Такеучи), отрицающая работу со знанием как с информацией, но требующая к нему принципиально иного подхода. Она настаивает на циклическом переходе явного знания в организации в неявное и обратно по мере последовательной реализации процессов интернализации, комбинации, экстернализации и социализации, происходящих со знанием в каждой организации и способствующих общему нарастанию и совершенствованию знания после каждого цикла.

3. Модель создания смысла предполагает формирование связки между созданием знания и управленческим решением, а следовательно, и с практическим использованием знания. При этом чем больше информации в распоряжении лица, принимающего решения, чем выше уровень доступных ему знаний (не обязательно собственных), позволяющих информацию интерпретировать и использовать, тем ниже риск ошибочного решения. Именно преобразование знания в управленческое решение, а затем и в действие признается важнейшим достоинством данной модели.

4. Модель построения и использования знаний основана на принципе ценности знания для функционирования организации. Она указывает на то, что для разных способов использования не только могут потребоваться разные знания, но и одно и то же знание должно быть различным образом организовано, построено, сохранено и т.п. Данная модель надстраивается на спиральную и углубляет представление об интернализации знания. Так, она формирует представление о том, что не у всех членов

организации имеется равный доступ ко всем корпоративным знаниям не в силу закрытости, а в силу опыта взаимодействия с другими членами организации и материальными носителями информации. Помимо рассмотренной модели, ее автор Вииг известен специфическими подходами к классификации знаний.

5. Модель I-пространства рассматривает знание в организации как товар или актив, однако описывает существенные его отличия от других активов, причем даже не только материальных. При этом такой подход допускает экономическое обращение знаний, их переток между организациями. Однако, учитывая, что, будучи проданным другому пользователю, знание не может быть искоренено из первого владельца, модель предполагает формирование по результатам таких перемещений особого информационно-объединенного пространства разных уровней, вплоть до глобального.

Перечень рассмотренных здесь концептов далеко не является исчерпывающим, однако собранные примеры ценны тем, что отвечают ряду теоретически и практически значимых характеристик:

- широкое признание академического и практикующего сообщества;
- комплексный подход, учитывающий большой спектр факторов, влияющих на процессы и процедуры управления знаниями;
- практическая апробация, хотя для разных моделей она имела разные масштабы.

Что касается практики управления знаниями, едва ли можно найти руководителей, которые опирались бы в своей работе лишь на одну теоретическую концепцию, сколь надежной и стройной она не представлялась бы им. В бесчисленных комбинациях теорий и накопленного практического опыта можно проследить определенную эволюционную динамику, и тогда представляется, что в настоящий момент управление знаниями в компаниях и некоммерческих организациях достигло третьего витка циклического развития, состоящего из апробации нового понимания сути менеджмента знаний, его распространения и устаревания под влиянием факторов, снижающих эффективность его применения:

1. Исторически первым практическим подходом был информационный, предполагавший стремление к выявлению, систематизации, цифровизации хранения, обработки и доступа к накопленной формализованной информации. На этом этапе представлялось возможным и достижимым, пусть и в отдаленной перспективе, перевести все имеющееся в организации знание в явную форму, а затем организовать доступ к нему для всех пользователей. Таким образом, если каждый член организации будет если не владеть всем совокупным знанием, то хотя бы знать о его наличии и способе получения, то оно может быть использовано экономически оптимальным способом, наиболее полно и с максимальной отдачей. Среди недостатков данного этапа развития практики менеджмента знаний можно указать на следующие:

- полный перевод всего совокупного знания в явную форму оказался практически недостижимым;
- формализация части неявного знания наносила бизнесу больше вреда, чем создавала пользы;
- процессы, типичные для этого этапа, были весьма затратными, что делало всю систему менеджмента знаний почти недоступной для малого и среднего бизнеса;
- несмотря на растущее совершенство цифровых систем работы с информацией, для менеджмента знаний эти системы все равно оказывались слишком громоздкими и инертными, сложными и неудобными в использовании;

– данный подход нивелировал роль человека в системе совокупного знания, что снижало как лояльность работников компании, так и их мотивацию, в том числе не только к работе, но и к саморазвитию.

2. Второе поколение концепций и практик менеджмента знаний было в какой-то степени противоположным первому: внимание было почти полностью переключено с цифровизации на управление человеческими ресурсами. Было достигнуто понимание незаменимости и ценности каждого сотрудника, была проведена большая работа по изучению влияния корпоративной культуры на совокупное знание и его динамику. Произошло это в силу того, что активное применение первого подхода к управлению знаниями привело к созданию баз данных, банков идей и прочих информационных массивов на материальных носителях, которыми откровенно никто не пользовался, да и воспользоваться ими при всем желании было сложно, так как мало кто понимал, что в принципе он смог бы в них найти. Возникла перегруженность информацией, но без реального знания того, кто и как должен действовать в организации. Возникла потребность не столько в формализации и сохранении максимально доступной доли совокупного знания, сколько в достижении понимания того, где, как и у кого (с чьей помощью) можно получить необходимое для действия знание. На первый план вышли внутриорганизационные отношения, способствующие не только обмену знаниями, но и их непосредственному использованию.

Также важным отличием от первой группы концептов и практик, сосредоточенных на общеорганизационном сборе и обобщении знания, стал спуск на более низкие уровни взаимодействий, начиная с межличностных, отношений в микрогруппах и проектных командах. Именно здесь был обнаружен большой потенциал передачи знания без перевода его из неявной в явную форму, требующего усилий и часто не приносящего результата.

3. На настоящий момент к передовым практикам можно отнести только примеры третьего эволюционного этапа менеджмента знаний, который в некоторой степени пытается объединить и примирить первые два. Особое значение придается пониманию важности использования и качественных характеристик самого знания: его своевременности, релевантности, надежности и т.д. Пользователи внутри организации не могут индивидуально владеть всей полнотой организационного знания, это доказанный практикой факт. Но важно достичь такого уровня взаимодействия в коллективе, при котором каждый знает, где, как и от кого он может получить любой массив знаний, который требуется ему в конкретный момент времени для выполнения своих обязанностей. Более того, каждый член организации должен быть способен распознать ситуации, в которых он испытывает дефицит индивидуального знания и должен обратиться к корпоративному. Он не должен испытывать дискомфорта, задержек во времени, технических неудобств и сбоев при получении доступа к совокупному знанию. Также крайне важна мотивация работника при возникновении такой потребности всегда обращаться к совокупному знанию организации, а она, в свою очередь, основывается на понимании выгод для такого обращения, причем как в форме пользы для организации, так и личной выгоды. Именно построение системы знаний в организации, в которой соблюдались бы все перечисленные условия, является целью и смыслом управления знаниями. Можно считать деятельность по управлению знаниями успешной, если:

- членам организации известно, как получить доступ к совокупному знанию;
- каждый член организации понимает, в какой момент он нуждается в совокупном знании, но не считает это проблемой, напротив, он уверен, что сумеет правильно действовать;

– членам организации понятно, для каких рутинных и творческих действий им нужны те или иные собственные знания, а для каких требуется пополнение их набора за счет организационного знания;

– членам организации очевидны их собственные выгоды активного использования знаний, которые могут иметь различное выражение (без этого трудно ожидать, что работники будут осваивать новшества или хранить корпоративные секреты).

Таким образом, система менеджмента знаний прошла в своем развитии длительный путь эволюционных преобразований, впитала в себя многие концепции и теории, накопленный практический опыт и общий исторический, этнокультурный и макроэкономический контекст. В современном виде потенциал ее экономической эффективности продолжает нарастать вместе с научным и практическим совершенствованием.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Жернов Е.Е. Цель и средство управления знаниями: перевод неформализованных знаний в знания формализованные / Е.Е. Жернов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2023. – Т. 8, № 1 (27). – С. 63–73.

2. Мелехина П.Ю. Управление знаниями в системе инновационного развития коммерческих организаций и органов исполнительной власти / П.Ю. Мелехина, А.Г. Дмитриев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11, № 3–1. – С. 345–354.

3. Сабетова Т.В. Управление знаниями: учебное пособие / Т.В. Сабетова; под ред. проф. Закшевской Е.В. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2015. – 146 с.

4. Dalkir K. Knowledge Management in Theory and Practice / K. Dalkir. – Cambridge: The MIT Press, 2011. – 485 p.

5. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учебник: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080100 «Экономика» и экономическим специальностям / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев; под ред. Н.М. Абдикеева. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 382 с.

6. Ланская Д.В. Трансформация концепции «менеджмент знаний» в зарубежных и отечественных исследованиях XX–XXI в. / Д.В. Ланская, Е.А. Рунаева // Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний: материалы XII Международной научно-практической конференции. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2022. – С. 654–660.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Прохорова Ольга Константиновна**, кандидат экономических наук, доцент, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.  
*e-mail:* [oprohorova@vvt.ru](mailto:oprohorova@vvt.ru)

**Жуков Илья Станиславович**, магистрант, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.  
*e-mail:* [oprohorova@vvt.ru](mailto:oprohorova@vvt.ru)