

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
SOCIOLOGY OF MANAGEMENT AND SOCIAL TECHNOLOGIES

УДК 316.776.3

DOI: 10.18413/2408-9338-2019-5-3-0-7

Зимова Н. С.

Особенности внедрения системы управления знаниями
в российских компаниях

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова
Ленинские горы, д. 1, Москва, 119991, Россия
nzimova@mail.ru

Статья поступила 28 августа 2019 г.; Принята 17 сентября 2019 г.;
Опубликована 30 сентября 2019 г.

Аннотация. В условиях перехода к экономике знания особую актуальность приобретает поиск новых путей повышения конкурентоспособности компаний. Одним из эффективных инструментов развития организации является система управления знаниями, позволяющая создавать и эффективно использовать корпоративные знания, конвертировать их в прибыль компании. Управление знаниями как область научных исследований и совокупность управленческих инструментов становится актуальным и востребованным направлением менеджмента. Получив широкое распространение в практике западных компаний, управление знаниями пока редкое явление в России. Лишь отдельные крупные российские компании имеют эффективно функционирующие системы управления знаниями. В данной статье на основе систематизации теоретических разработок и анализа современных практик управления знаниями выявлены особенности применения системы управления знаниями в российских компаниях. К ним относятся: неоднородность внедрения по отраслям экономики, преобладание проектного подхода к управлению знаниями, отсутствие формализованной стратегии построения системы управления знаниями, возложение обязанностей по управлению знаниями на подразделения HR и IT, диспропорция стратегий управления знаниями, преобладание инструментов кодификации знания, низкая корпоративная культура доверия. Наиболее востребованные инструменты: корпоративное обучение, создание и пополнение баз знаний, сбор лучших практик и извлеченных уроков, внедрение корпоративных порталов, наставничество. В целом, анализ показал, неоднородность внедрения системы управления знаниями в России, от фрагментарного использования простейших инструментов до внедрения самых инновационных технологий. В статье приведены примеры эффективного внедрения системы управления знаниями в ведущих российских компаниях.

Ключевые слова: знания; управление знаниями; стратегии управления знаниями; технологии управления знаниями; корпоративные коммуникации.

Информация для цитирования: Зимова Н. С. Особенности внедрения системы управления знаниями в российских компаниях // Научный результат. Социология и управление. 2019. Т. 5, № 3. С. 100-116. DOI: 10.18413/2408-9338-2019-5-3-0-7

Natalya S. Zimova

**Implementation features of knowledge management systems
in Russian companies**

Lomonosov Moscow State University
119991, 1, Leninskie Gory, Moscow, Russia
nzimova@mail.ru

*Received on August 28, 2019; Accepted on September 17, 2019;
Published September 30, 2019*

Abstract. In conditions of transition to a knowledge economy, searching for new effective ways to increase the competitiveness of companies acquires particular relevance. One of the effective tools for developing companies is a knowledge management system, that allows creating and effectively using corporate knowledge, convert them into company profits. Knowledge management as a field of scientific research and a complex of management tools becomes a relevant and sought-after direction of management. Knowledge management enjoys widespread support of western companies, but it is underestimated yet in Russia. Only a few Russian companies use effectively functioning knowledge management systems. This article lists the peculiarities of applying the knowledge management system in Russian companies based on systematization of theoretical developments and analysis of modern knowledge management experience. These include: heterogeneity of implementation by economic sectors, the predominance of the project approach to knowledge management, lack of a formalized strategy for building a knowledge management system in companies, assignment of knowledge management responsibilities to HR and IT, imbalance of knowledge management strategies, prevalence of knowledge codification tools, low corporate confidence culture. The most requested tools are corporate training, creating and updating knowledge bases, collecting best practices and learned lessons, introducing corporate portals, mentoring. All in all the analysis showed the dissimilarity of implementation of the knowledge management system in Russia, from the fragmented use of simple tools to the introduction of the most innovative technologies. The article indicates examples of the effective implementation of the knowledge management system in leading Russian companies.

Keywords: knowledge; knowledge management; knowledge management strategies; knowledge management technologies; corporate communications.

Information for citation: Zimova, N. S. (2019), "Implementation features of knowledge management systems in Russian companies", *Research Result. Sociology and management*, 5(3), 100-116. DOI: 10.18413/2408-9338-2019-5-3-0-7

Введение (Introduction). Одним из перспективных направлений развития экономики России является переход к экономике знаний, где знания являются главной производительной силой, ключевым стратегическим ресурсом и конкурентным преимуществом. Особое значение приобретает способность создавать, сохранять, распространять и применять знания в организации, что говорит об острой необходимости внедрения в практику соответствующего направления менеджмента – управления знаниями.

Накопление и передача ценного опыта и профессиональных знаний всегда находились в поле зрения управленцев. К управлению знаниями можно отнести давно применяемые технологии наставничества, передачи опыта, адаптации вновь принятого персонала, участие в семинарах или отраслевых конференциях. Однако в современных условиях стремительного информационного, коммуникационного и технологического развития процессы, связанные со знанием, требуют нового системного и стратегического управленческого подхода.

Согласно статистике, озвученной на конференции ATD2016, в работах, связанных со знаниями, занято уже 70% всей рабочей силы. Более 75% из 2000 крупнейших компаний мира внедрили и продолжают совершенствовать системы управления знаниями (Корганов, 2018). Мировыми лидерами в управлении знаниями являются в области информационных технологий – IBM, Hewlett-Packard, Microsoft, Oracle, в области консалтинговых услуг – PricewaterhouseCoopers, в нефтегазовой отрасли – BP, Shell, в промышленности – General Motors.

Получив широкое распространение в практике западных компаний, управление знаниями пока редкое явление в России. В

данной статье предпринята попытка ответить на вопросы, как система управления знаниями реализуется в России? Каковы особенности ее внедрения? С какими трудностями сталкиваются российские компании? Есть ли успешные практики использования систем управления знаниями в российских компаниях?

Цель статьи: выявить особенности и проблемы внедрения системы управления знаниями в российских компаниях. Для реализации цели необходимо решить ряд задач. На основе систематизации теоретических разработок определить понятие управление знаниями, объект, цель и задачи управления знаниями, рассмотреть стратегии и инструменты управления знаниями. На основе анализа практики применения системы управления знаниями в российских компаниях определить этапы и особенности ее внедрения, преобладающие стратегии, интенсивность применения инструментов, привести примеры их успешного внедрения, разработать рекомендации по повышению эффективности.

Методология и методы (Methodology and methods). Впервые термин «управление знаниями» (от англ. «knowledge management») прозвучал в 1986 г. в выступлении американского специалиста по искусственному интеллекту Карла Виига для обозначения деятельности компании по системному созданию, хранению и распространению знаний, в противовес хаотичному обмену информацией (Лессер, Прусак, 2006: 7).

Современные авторы представляют различные точки зрения на содержание и направление развития деятельности по управлению знаниями, акцентируя внимание на отдельных аспектах этой деятельности. Это объясняется масштабом и характером

воздействия управления знаниями на развитие компании. Обобщив имеющиеся взгляды можно выделить три наиболее структурированных подхода к содержанию управления знаниями.

Процессный подход к управлению знаниями рассматривает динамический процесс создания организационного знания, акцентируя внимание на необходимость трансформации неформализованного знания сотрудников в формализованное организационное знание (Nonaka, Takeuchi 1995).

Личностный подход акцентирует внимание на «работнике знаний» – особой категории работников, играющих роль локомотива в развитии знаний в организации (Davenport, 1998).

Социальный подход к управлению знаниями акцентирует внимание на «социальном капитале» организации, понимая под ним разнообразные межличностные связи, общие ценности и модели поведения, отношения доверия и взаимопонимания, которые объединяют людей и создают условия для сотрудничества, создания и распространения знания в организации (Prusak, 2003).

По мнению Роберта Букмана не может быть единственного определения таких многогранных процессов, как управление знаниями (Buckman, 2004). Для каждой организации ключевое определение управление знаниями может быть специфичным, в зависимости от задач стоящих перед организацией и способов их реализации

Поэтому организации должны иметь собственное понимание деятельности по управлению знаниями исходя из целей, этапа жизненного цикла, конкретных условий функционирования.

В данной статье управление знаниями предлагается рассматривать в качестве самостоятельной управленческой концепции и определять как систему, направленную на обеспечение организационных, технологических и коммуникационных условий, для со-

здания, сохранения и применения организационных знаний для решения стратегических и тактических задач.

В качестве объекта управления выступают знания компании. Разные авторы выделяют свои собственные определения понятия знания. Наиболее устоявшимся принято считать определение знания как изменчивой смеси практического опыта, индивидуальных ценностей, контекстной информации и интуиции экспертов, создающей основу для оценки и объединения нового опыта и новой информации (Davenport, Prusak L, 1998).

Во всех определениях подчеркивается связь знаний с данными и информацией. Данные – это совокупность различных объективных фактов зафиксированные определенным образом. Если эти данные проанализированы и каким-то образом преобразованы (например, систематизированы, классифицированы), то они становятся информацией. Отличием знаний от информации является их привязка к человеку. Знания – это информация, усвоенная человеком, прочно связанная с контекстом его конкретного опыта, понятий, убеждений, идей и ценностей. Информация становится знанием, когда она осознается человеком, становится частью его мира, влияет на его поступки (Nonaka, Takeuchi 1995).

Существует несколько систем классификации знаний. Наиболее распространенной среди специалистов классификацией является разделение знаний на явные и скрытые, впервые предложенное (Полани, 1985).

Явное (эксплицитное) знание выражено в виде слов и цифр и может передаваться в формализованном виде на носителях (документы, инструкции, книги, пр.).

Неявное (тацитное) знание не формализуется и может существовать лишь вместе с его обладателем – человеком или группой лиц. Неявное знание сложно передается от одного человека к другому. Оно связано с интуицией, прозрением, догадками, идеалами,

ценностями. Этот вид знаний – основа индивидуальных действий и опыта. М. Полани отмечал: «Мы знаем больше, чем мы можем сказать» и использовал в качестве примера умение кататься на велосипеде (Полани, 1985: 82).

М. Коен дополняет рассматриваемую классификацию промежуточным видом – потенциально явные знания или знания, которые еще не зафиксированы в материальной форме, но могут быть преобразованы в явные (Koenig, 2012).

Количественное соотношение явных и неявных знаний часто представляют в виде айсберга, скрытую часть которого составляют неявные знания, их в четыре раза больше чем явных.

Знания в компании распределены очень не равномерно по сотрудникам, процессам, технологиям и документам. Система управления знаниями обеспечивает балансировку знания необходимую для эффективной реализации бизнес-процессов, а как следствие влияет на рост бизнес-показателей и капитализацию.

Основная цель управления знаниями – превратить знания и опыт сотрудников в капитал компании. Спектр задач управления знаниями многообразен и неоднозначен. Обобщая имеющиеся точки зрения, можно выделить два ведущих подхода:

- информационно-технологический подход (технологический, организационный), подразумевающий необходимость кодификации знаний -внедрения и активного использования информационных систем, способных сохранять, обрабатывать огромные массивы информации, преобразуя их формализованные знания, предоставлять знание в нужное время тем сотрудникам, кто в них нуждается;
- персонифицированный (интуитивистский, гуманитарный) подход, ориентирующийся на выявление, сохранение и эффектив-

ное использование не явных знаний, хранящихся в умах сотрудников; организацию коммуникаций и обмена знаниями среди сотрудников – непосредственных их носителей.

Таким образом, с практической точки зрения необходимо решить две задачи: соединить знания и людей, которым они необходимы, и соединить людей между собой для обмена знаниями.

Исходя из задач управления знаниями, можно выделить две стратегии управления знаниями: стратегию, ориентированную на кодификацию знания и стратегию, ориентированную на персонализацию знаний (Ribiere, Tuggle, 2007).

Стратегия кодификации предполагает широкое использование IT инструментов поиска данных и поддержку электронных баз знаний, организацию доступа к информации в зависимости от должностного положения и функций сотрудников, а так же стимулирование персонала к пополнению и использованию баз знаний. Внедрение кодификации приводит к сокращению времени на работу с документацией, случаев дублирования документов, числа повторных ошибок, административных издержек, затрат на бумажный документооборот, затрат на обслуживание клиентов, времени на обучение, затрат при уходе ценных специалистов.

В стратегии персонализации знаний основное внимание уделяется сотрудникам – носителям знаний, созданию условий для обмена неявными знаниями между ними. Основное внимание уделяется развитию социальных сетей проектных команд и отдельных сотрудников, совместному созданию нового знания. В рамках данного подхода широко используются различные формы наставничества и коучинга, организация конференций и семинаров, проведение тренингов, сторителлинг, корпоративное обучение.

Относительно конкретных инструментов и технологий управления знаниями не су-

ществует универсальных решений адекватных для определенных типов организаций. Выбор инструментов и технологий зависит от целей и задач организации.

Рон Янг – признанный международный эксперт в области стратегического управления знаниями среди инструментов, ориентированных на кодификацию предлагает выделять следующие (Young, 2010: 41):

1. Базы данных и знаний – инструмент сохранения и распространения знаний, включающий лучшие практики, технические и организационные данные, справочник «жёлтые страницы».

2. Интернет-порталы как средство адресного обмена информацией и знаниями между сотрудниками, клиентами и поставщиками компании.

3. Инструменты коллективной работы как средство виртуального обмена знаниями между рабочими группами и командами (наиболее известный пример такого инструмента Lotus Notes).

Среди инструментов, ориентированных на сотрудников Рон Янг выделяет (Young, 2010: 11):

1. Сообщества практиков – неформальное объединение людей со схожим профессиональным опытом, в которых обсуждаются наиболее сложные проблемы профессиональной сферы.

2. Группы по лучшим практикам – группы, которые регистрируют и делятся лучшими практиками в компании.

3. Виртуальные команды – инструмент, предназначенный для координации действий в горизонтальном измерении, объединяющий специалистов из разных областей для решения конкретной задачи.

4. Группы экспертной оценки – оценка результатов, полученных при помощи инструмента выученные уроки.

5. Тренинги управления знанием, наставничество – связь тренингов и карьерного управления с управлением знанием.

В практике управления в большинстве случаев применяется сочетание стратегии кодификации и персонификации.

Анализ практики управления знаниями в 400 компаниях США и Европы проведенный компанией KPMG по методике Knowledge Journey позволил разделить организации на 5 уровней в соответствии с решаемыми в компании задачами управления знаниями: 1 – самый низкий уровень зрелости, а 5 – самый высокий уровень. Исследование показало, что 43% компаний находятся на уровне 1, 32% на уровнях 2 или 3, около 10% на 4, только 1% находится на более высокой ступени развития (Parlby, 2000).

Для того чтобы понять, на какой стадии находится развитие системы управления знаниями в российских компаниях и выявить особенности и проблемы ее внедрения, мы проанализировали этапы внедрения, сферы распространения, субъект управления, применяемые стратегии и инструменты управления знаниями в отечественной практике на основе информации, предоставленной в открытых источниках.

Эмпирическую основу составили:

- результаты ранее проведенных исследований по управлению знаниями в российской экономике (Гаврилова, 2017; Лавров, 2016; Нестик, 2016), и в различных отраслях российской экономики – в промышленных предприятиях (Андреева, Гаранина, Рыжко, 2015), (Будлянская, 2015), в нефтегазовой сфере (Безгинова, Гаранина, Кудрявцев, Плешкова, 2018), (Гаранина, Гросул, Андреев, Иванов, 2016), в IT сфере (Беланов, 2016), в банковском секторе (Долженко, Бакаленко, 2016);

- интервью с сотрудниками компаний ответственными за управление знаниями: В. Лищенко (Росатом), П. Бязев (Газпром нефть), М. Гросул (ЛУКОЙЛ), А. Макеев (ВТБ), А. Сидорин (Крок), А. Елисеев (Компания «Сухой»), О. Богомоллова (Аэропорт «Домодедово»), И. Князев (Камаз), а также

интервью с экспертами в области управления знаниями: М. Мариничева, О. Лавров, В. Ширяев, и др.;

- программы и отчеты о реализации программ управления знаниями компаний, представленные в открытых источниках.

С учетом темпов развития системы управления знаниями в России, наиболее актуальная информация о состоянии дел в данной области представлена профессиональными сообществами, которые регулярно проводят исследования, анализируют лучшие практики, организуют специализированные конференции. В работе использовались материалы Ассоциации «КМ Альянс», «КМ-клуб», сообщества практиков Community HUB и др.

Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion). Анализ практики внедрения системы управления знаниями в России показал, что с задержкой в несколько лет российские компании проходят те же этапы внедрения управления знаниями, что и западные компании. По мере развития российского бизнеса меняются задачи, набор инструментов и методических подходов к управлению знаниями. Можно выделить несколько этапов развития управления знаниями в России.

На первом этапе (1995-1998 гг.) главная задача управления знаниями заключалась в обеспечении бизнес-процессов необходимой информацией: поиск стабильных и достоверных источников внешней информации (новостной, финансовой, аналитической) обеспечение доступа пользователей к ресурсам, структуризация библиотечных ресурсов.

На втором этапе (в конце 1990-х – начале 2000-х) управление знаниями связывалось с внедрением технических решений для хранения данных: «профиль знаний», «карты знаний», кастомизация информационных ресурсов для групп пользователей, структуризация накопленного опыта и создание баз знаний.

Третий этап (2004-2014 гг.) характеризуется внедрением персонифицированного подхода к управлению знаниями. В крупных компаниях вводятся должности директора по управлению знаниями, организуются соответствующие отделы, предпринимаются первые попытки применить инструментарий управления знаниями.

С 2014 года в российских компаниях наблюдается новая волна интереса к использованию инструментов и технологий, реализации проектов и систем управления знаниями. Это вызвано рядом причин: увеличением более чем в два раза объема данных в информационных системах ежегодно; высокой динамикой бизнеса, текучестью кадров, проектной организацией работ, повышением качества программного обеспечения; внедрением систем автоматизированного управления (ERP, CRM), появлением положительных результатов успешного внедрения управления знаниями, формированием профессиональных сообществ.

В 2017 году введен стандарт регламентирующий деятельность по управлению знаниями в России ГОСТ Р 53894-2016 «Менеджмент знаний. Термины и определения», а в 2018 году был принят стандарт ISO 30401-2018 «Системы менеджмента знаний – Требования».

На сегодняшний день практика внедрения системы управления знаниями в современных российских компаниях очень неоднородна. В подавляющем большинстве российских компаний она только начинает внедряться. Наиболее активно технологии управления знаниями используют компании высоко конкурентных рынков и госкорпорации. Управление знаниями в большей степени востребованы в высоко технологических отраслях, в телекоммуникационной сфере, в нефтегазовом секторе, в финансовой сфере, в транспортной отрасли, и др.

Среди компаний, на которых эффективно внедрены и совершенствуются системы

управления знаниями можно выделить государственные корпорации: «Росатом», «Роскосмос», «Ростех», «Роснано», «РосГидро» и др. Компании нефтегазового сектора: ПАО «Татнефть», АО «Зарубежнефть», ПАО «Газпром нефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», и др. Горно-металлургические корпорации: ПАО «Северсталь», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», «Норильский Никель» и др. Производственные компании: ПАО «Компания «Сухой»», ПАО «ОАК», АО «Адмиралтейские верфи», ПАО «КАМАЗ», и др. Компании ИТ-сферы: «Лаборатория Касперского», «КРОК», «Фонд Сколково», «Сколтех», и др. Компании финансового сектора ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», и др.

Согласно данным исследования Ассоциации «КМ Альянс» с 2012 года по вопросам внедрения систем управления знаниями к ним обратилось более чем 15 000 российских компаний (Лавров О., 2019:14).

Анализ существующих практик позволил выделять особенности внедрения системы управления знаниями в российских компаниях.

Во-первых, к внедрению управления знаниями в практику российские компании в основном подталкивает внешняя среда, а не внутренние потребности. Анализ распределения компаний по отраслям деятельности позволяет увидеть корреляцию между уровнем конкуренции в отрасли и активностью в отношении внедрения инструментов и методологии управления знаниями (Гаврилова, 2017). Основными предпосылками появления запроса на создание системы управления знаниями в компании являются: повышение или сохранение конкурентоспособности, выход на новые рынки, продуктовые инновации, оптимизация и повышение эффективности бизнес-процессов на местах, текучесть кадров, низкая эффективность взаимодействия подразделений.

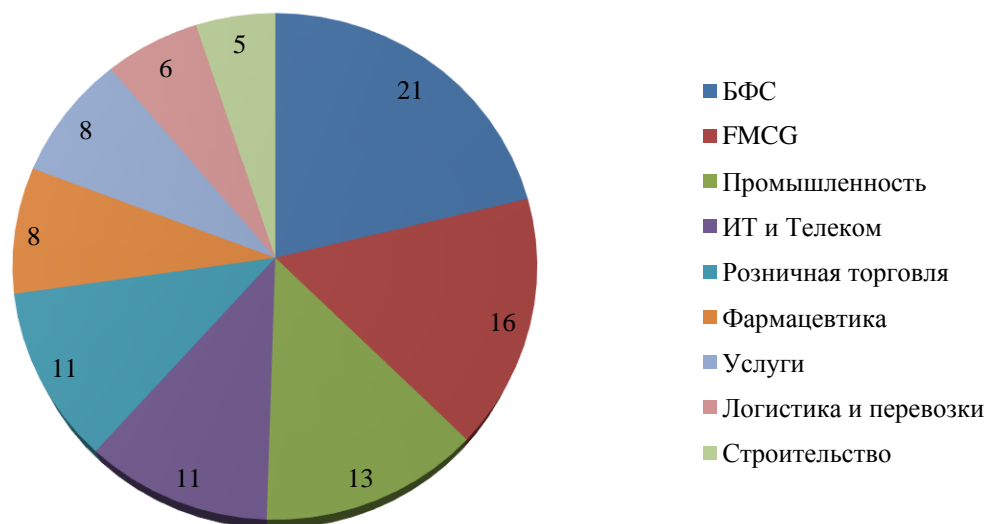


Рис. 1. Распределение российских компаний, имеющих позитивный Knowledge Management Index по отраслям (Лавров, 2016)

Fig.1. Distribution of Russian companies with positive Knowledge Management Index by industry (Lavrov, 2016)

Таким образом, российские компании в основном внедряют системы управления знаниями, не опираясь на внутренние потребности, а отвечая на запросы внешних рынков в борьбе за конкурентные преимущества.

Второй особенностью применения системы управления знаниями в российских компаниях является выбор проектного подхода, в то время как управление знаниями предполагает постоянный регулярный систематический процесс. Согласно данным исследования Ассоциации «КМ Альянс», большая часть российских компаний реализуют пилотные проекты по управлению знаниями. Среди проектов в области управления знаниями, запланированных участниками исследования, лидируют проекты по обучению и развитию персонала, популяризации ИТ-решений, наполнению баз данных (лучших практик, знаний в предметных областях).

Только треть принявших участие в исследованиях компаний (28%) имеют формализованную стратегию по управлению знаниями и не более 2% имеют разработанную политику в области управления знаниями (Лавров, 2016). В большинстве компаний термин управления знаниями не употребляется, а само понятие ассоциируется с дея-

тельностью компании в области обучения со-трудников и внедрения корпоративных ИТ-инструментов для хранения информации и групповой работы над задачами.

Интересно, что 18% участников исследования дали определение понятию управление знаниями ориентированные в большей степени на консолидацию опыта и практик своих сотрудников. 14% ассоциируют систему управления знаниями с системным и непрерывным процессом обучения сотрудников, при этом для четверти этой группы данный процесс должен носить дистанционный характер. 11% компаний указали, что определение или интерпретация понятия «управление знаниями» в компании не приняты (Лавров, 2016).

Таким образом, в большинстве российских компаниях на данный момент, отсутствует системность и комплексный подход к построению программ по управлению знаниями.

Третья особенность связана с субъектом управления. По результатам опроса «КМ Клуб», проведенного в 2008 году, руководство проектами по управлению знаниями в большинстве случаев осуществлял руководитель или собственник компании и только в 10% отечественных организаций был назначен директор по управлению знаниями.



Рис. 2. Руководители проектами по управлению знаниями в российских компаниях (Данилина, 2008)

Fig. 2. Knowledge management project managers in Russian companies (Danilina, 2008)

Последние исследования фиксируют похожую ситуацию. В большинстве российских компаний (78%) обязанности по управлению знаниями находятся в зоне ответственности подразделений HR, IT, T&D и L&D, и лишь в 10% компаний имеют специализированные подразделения по управлению знаниями. Треть (31%) участников не планируют создавать такую структуру в будущем (Лавров, 2019: 18).

Четвертая особенность связана с финансированием системы управления знаниями в компаниях. По данным исследования «Knowledge Management Index», у 55% респондентов отдельного бюджета на управление знаниями нет, а затраты распределяются между подразделениями, осуществляющими управление знаниями: L&D, IT, R&D. У 30% участников исследования затраты на управление знаниями включены в бюджет функции обучения и развития персонала, при этом 6% от общего числа относят их на статью «профессиональное обязательное обучение». У 10% затраты, осуществляемые в целях управления знаниями, относятся к бюджету ИТ-функции (покупка и обслуживание ИТ-платформы). Только 5% участников отметили, что имеют выделенный бюджет на управление знаниями. Важно отметить, что, несмотря на высокую степень признания большинством участников исследования (более 80%) управления знаниями важной частью стратегии компании, топ-менеджеры не во всех компаниях вовлечены в управление знаниями. Лишь треть (29% компаний) отмечают, что их топ-менеджеры выступают в качестве спонсоров программ (проектов) в области управления знаниями (Лавров, 2019: 17).

Пятая особенность заключается в диспропорции стратегий управления знаниями: преобладание инструментов ориентирован-

ных на кодификацию знания, в ущерб инструментам создания и обмена. Наиболее востребованы инструменты, связанные с обучением персонала (40%); создание и наполнение баз данных (38%); внедрение и популяризация ИТ-решений (36%). Всего 3% компаний главной задачей управлению знаниями определяют изучение существующих коммуникаций, корпоративной культуры компании, компетенций и ресурсов сотрудников (Лавров, 2016).

Данную особенность подтверждают и другие исследования. Так, анкетирование руководителей 615 промышленных предприятий показало, что наиболее часто используются практики организационного обучения и применение информационных технологий. Наименее же распространены практики стратегического управления знаниями, вовлеченность руководства в управление знаниями и практики организационного дизайна (Андреева, Гаранина, Рыжко, 2015).

Экспертный опрос представителей крупнейших российских компаний, использующих систему управления знаниями показал, что наиболее распространенными инструментами управления явными знаниями являются корпоративные порталы и базы знаний, внутренние консультанты и наставники, а также системы дистанционного обучения (Нестик, 2016) (таблица).

Наиболее используемыми инструментами обмена неявными знаниями участники экспертного опроса назвали обмен опытом в рамках семинаров и тренингов (90,5%), совещания и конференции, направленные на анализ совместного опыта (71,4%), выявление и решение организационных проблем (57,1%), инновационные конкурсы, ярмарки идей (38,1%), профессиональные конференции (33,3%), кейс-клубы (9,5%), сторителлинг (9,5%) (Нестик, 2016).

Таблица
Table

Инструменты управления знаниями российских компаний
Knowledge management tools for Russian companies

№ п/п	Инструменты управления знанием	% компаний
1	Новостной портал	95,2
2	Внутренние консультанты/тренеры	81,0
3	Библиотеки, базы знаний в Интернете	71,4
4	Внутрикорпоративные форумы, блоги	71,4
5	Система наставничества	71,4
6	Система дистанционного обучения	57,1
7	Модели профессиональных компетенций	47,6
8	Электронная поддержка работы проектных групп	38,8
9	Система экспертной поддержки	38,1
10	Система отбора и поддержки инновационных идей	33,3
11	Технологии получения знаний от экспертов	28,6
12	Профессиональные сообщества	28,6
13	Wiki (представление знаний в виде статей совместно редактируемых экспертным сообществом)	9,5
14	Корпоративные «желтые страницы»	9,5
15	Центры компетенций (на базе лучших структурных подразделений)	9,5

Отметим, что согласно последним исследованиям, большинство компаний (72%) имеют ИТ-решение для поддержки системы управления знаниями. Средний возраст автоматизации процессов системы управления знаниями – 3-4 года (68% компаний) (Лавров, 2019).

Результаты приведенных исследований свидетельствуют о том, применение технологии обмена неявными знаниями пока не получили в России широкого распространения и в большинстве случаев сводятся к традиционным формам корпоративного обучения и коллективной выработки управленческих решений.

Еще одной особенностью практики применения системы управления знаниями в российских компаниях является корпоративная культура доверия, способствующая обмену знаниями. Если в практике зарубежных

компаний она не меньше 70% от 100% идеальной доверительной атмосферы, то в российских компаниях только 35-45% (Мариничева, 2018). Для многих российских компаний характерен недостаток доверия между рядовыми сотрудниками и руководством. Сотрудники опасаются, что делясь своими знаниями, они лишаются своих конкурентных преимуществ.

Сложившаяся ситуация связана с культурными особенностями россиян. Являясь носителями полиактивной культуры, главной ценностью которой является отношение между людьми, а не достижение результата, россияне демонстрируют высокий уровень доверия в узком кругу (семья, близкие коллеги) и достаточно низкий в больших сообществах. Сотрудники российских компаний готовы активно взаимодействовать внутри своего подразделения, но не готовы проявлять активность в компании в целом.

Таким образом, анализ особенностей применения системы управления знаниями российскими компаниями позволяет отметить, что российские компании в борьбе за конкурентные преимущества выбирают проектный подход к управлению знаниями, не создавая специализированные подразделения, используют стратегии кодификации знаний при низкой корпоративной культуре доверия. Применение технологий управления знаниями в большинстве случаев сводится к корпоративному обучению и созданию баз знаний. Наблюдается парадоксальная ситуация, с одной стороны научное и профессиональное сообщество признает важность и необходимость внедрения системы управления знаниями, но с другой стороны на практике только в отдельных компаниях данная система успешно функционирует. В большинстве случаев система введена фрагментарно, не системно, что приводит к низкой эффективности.

Такой вывод подтверждает исследование М. К. Мариничевой «КМ в России 2019». Результаты опроса представителей 300 российских компаний из 14 отраслей производства показали, что качество применяемых технологий управления знаниями 40% участников опроса оценивает на 5 баллов по 10-ти балльной шкале, 36% участников – на 3 балла и меньше. (Мариничева, 2019).

Среди сложностей, с которыми сталкиваются в процессе управления знаниями компании участники исследования «Knowledge Management Index» выделили (Лавров, 2019):

- сопротивление изменениям и отсутствие мотивации к обмену знаниями со стороны сотрудников;
- сложная, разветвленная структура компании, в которой не совпадают интересы различных подразделений и затруднены коммуникации между подразделениями;
- нехватка ресурсов: временных, материальных, человеческих;

- отсутствие выделенной структуры, отвечающей за управление знаниями, и специалистов с глубокими экспертными знаниями в данной области;

- нехватка поддержки управления знаниями со стороны руководителей компаний;

- отсутствие формализованного, системного подхода к управлению знаниями;

- сложности в обучении сотрудников компании работе с инструментами управления знаниями;

- корпоративная культура, которая не способствует обмену знаниями в компании;

- необходимость постоянно регламентировать сбор и хранение, дорабатывать программное обеспечение, поскольку знаний становится все больше.

Представляется, что главная проблема внедрения системы управления знаниями в российских компаниях кроется в отсутствии организационной культуры, признающей знания главной ценностью компании, способствующей созданию доверительной атмосферы для полноценного обмена знаниями, генерирования новых идей, раскрытия потенциала сотрудников.

Роберт Букман считает, что обмен знаниями станет реальностью, когда в компании будет создан климат доверия: «Чем выше вы можете поднять систему ценностей и научить людей доверять друг другу, тем выше и глубже вы сможете развить обмен знаниями. При общем климате недоверия и отрицания взаимопомощи действительно трудно ожидать от сотрудников, что они будут с радостью обмениваться и «делиться» своими знаниями» (Buckman, 2004).

Для формирования организационной культуры, способствующей развитию системы управления знаниями, необходимо фокусироваться на реализации трех задач:

- формирование организационной культуры, в которой все сотрудники компании признают знания ключевым ресурсом;

– создание эффективных внутрикорпоративных социальных коммуникаций, устранение барьеров общения;

– формирование системы мотивации сотрудников к созданию и обмену знаниями с коллегами, в которой обмен корпоративными знаниями выгоден не только компании, но и сотрудникам.

Приведем примеры удачного внедрения отдельных инструментов управления знаниями в российских компаниях.

1. База знаний – инструмент, который широко внедрен в большинстве российских компаний. В качестве примера можно назвать базу знаний «GeoMate» в компании «Газпром нефть» в области геологии и разработки месторождений, которая позволяет аккумулировать и анализировать геологическую информацию обо всех месторождениях компании (Андреева, Гаранина, Рыжко, 2015). В компании «Росатом» внедрена система ИСУПРИД – информационная система управления правами на результаты интеллектуальной деятельности – многопользовательская информационно-аналитическая система для управления интеллектуальной собственностью и технологиями в компании (Лищенко, 2019). В компании «ЛУКОЙЛ» внедрена система СПИК – система поддержки интеллектуального капитала). Самой крупной в России системой управления знаниями KMS Lighthouse является «Бизнес-Википедия» ВТБ.

2. Виртуальные группы экспертов. Примером внедрения данного инструмента являются «сетевые группы» экспертов в компании «Лукойл». В группу приглашаются эксперты из различных предприятий, которые взаимодействуют виртуально для выявления и использования корпоративного опыта. Результатом работы экспертных сообществ является формализованная процедура, которая называется «лучшая практика» – это 3-4 страницы документа, которые описывают реше-

ние типовых задач с подтвержденным результатом. За 10 лет экономический эффект от коллаборации экспертов в сообществах составил порядка 280 млн. долларов (Гросул, 2018).

3. Сообщества практиков. Например, в «Росатоме» и ее организациях внедрена социальная сеть профессиональных сообществ. В социальной сети работают более 30 профессиональных сообществ. Система предлагает широкий функционал по совместному использованию библиотек документов, календаря, и т.д. (Лищенко, 2019). В компании «Газпром нефть» существует 3 категории сообществ: сообщества, которые создаются по инициативе и при поддержке Корпоративного университета; сетевые сообщества, которые создаются централизованным образом, самоорганизующиеся независимые сообщества (Безяев, 2018).

4. Центры компетенций – структурные подразделения, отвечающие за сбор и распространение передового опыта в определенной сфере деятельности. Так, например, в компании «Газпром нефть» центры компетенций создаются на базе наиболее эффективных региональных сбытовых структурных подразделений, которые способны накапливать и тиражировать свои знания и навыки на все остальные регионы (Безгинова, Гаранина, Кудрявцев, Плешкова, 2018). В качестве примеров еще можно привести Центр компетенций ОАО «ФСК ЕЭС», Центр технологических компетенций «ОБО-РОНПРОМ», Центр компетенции «ОАК» (авиационный завод «КАПО-Композит»).

5. Сообщества брокеров знаний – людей-посредников, ускоряющих и упрощающих передачу знаний между различными подразделениями компании. Примером применения такого инструмента является управление знаниями в компании «Крок», где брокеры знаний способствуют свободному и открытому обмену знаниями между сотрудни-

ками, развитию межфункционального взаимодействия, созданию и поддержанию неформальных связей между сотрудниками разных подразделений, социальной сети обмена опытом. В компании внедрена система нематериальной мотивации за передачу знаний коллегам (Сидорин, 2019).

6. Открытые инновации, поиск знаний и экспертов за пределами компании, в частности краудсорсинг – привлечение людей к непосредственному участию в коллективном творчестве, решению проблем и генерации предложений. Примером использования открытых инноваций и краудсорсинга является проект «Сбербанк21», реализованный Сбербанком России к своему 170-летию в 2011 г. В проекте приняли участие 106 520 человек, за месяц было предложено более 2500 идей относительно будущего Сбербанка. Главный результат выявление сотен и тысяч талантов, создание своего рода внекорпоративного кадрового резерва для поиска решений проблем, значимых для компании (Долженко, Бакаленко, 2016).

Заключение (Conclusions). Анализ практик внедрения систем управления знаниями в российских компаниях выявил крайнюю неоднородность данного процесса, эффективно функционирующие системы управления знаниями имеются в отдельных крупных компаниях, в большинстве случаев система управления знаниями внедрена фрагментарно, не системно, что приводит к низкой эффективности.

В российских компаниях основными предпосылками внедрения системы управления знаниями являются факторы внешней среды, а не внутренние потребности компании. Системы управления знаниями реализуются в основном в высоко конкурентных отраслях экономики и государственных корпорациях. В большинстве российских компаний отсутствует формализованная стратегия построения системы управления знаниями, внедряются лишь отдельные проекты по

управлению знаниями. Обязанности по управлению знаниями чаще возлагаются на подразделения HR и IT, специализированные подразделения по управлению знаниями создаются крайне редко. В большинстве компаний нет отдельного бюджета на управление знаниями, затраты распределяются между подразделениями, осуществляющими функции управления знаниями. Признавая управление знаниями важной частью стратегии компании, высшее руководство не участвует в управление знаниями.

Для российских компаний характерна диспропорция стратегий управления знаниями: преобладание стратегии кодификации знания, в ущерб стратегии персонализации. Наиболее востребованные следующие инструменты управления знаниями: корпоративное обучение, создание и пополнение баз знаний, сбор лучших практик и извлеченных уроков, внедрение корпоративных порталов, наставничество. Качество применяемых технологий управления знаниями оценивается как не высокое.

Анализ сложностей, с которыми сталкиваются компании, показывает, что основной проблемой внедрения системы знаний в российских компаниях является низкая корпоративная культура доверия, не способствующая полноценному обмену знаниями, созданию новых идей, раскрытию потенциала сотрудников.

Применяя методiku Knowledge Journey для определения уровня зрелости управления знаниями в компании: 1 – самый низкий уровень зрелости, а 5 – самый высокий уровень, можно предположить, что подавляющее большинство российских компаний находятся на 1 и 2 уровнях зрелости. Несмотря на продолжительную историю внедрения и значительные успехи отдельных компаний, система управления знаниями в России не подучила должного признания и распространения.

В процессе анализа были выявлены тенденции управления знаниями в российских

компаниях, это: переход к комплексному системному применению, смещение акцентов со стратегии кодификации знаний к стратегии персонализации, формирование политики активного обмена знаниями, создание гибкой системы управления знаниями. Выявленные тенденции в перспективе могут способствовать возрастанию уровня зрелости управления знаниями в российских компаниях.

В последние годы в России отмечается возрастание интереса к системе управления знаниями: проводятся регулярные конференции, создаются Интернет-порталы, работают сообщества экспертов, осуществляется подготовка в вузах специалистов по управлению знаниями.

Список литературы

Андреева Т. Е., Гаранина Т. А., Рыжко А. Н. Управление знаниями и интеллектуальный капитал в российских промышленных компаниях: Результаты исследования Высшей Школы Менеджмента СПбГУ, 2015 г. URL: http://gsom.spbu.ru/files/folder_7/km_report_2015_gsom.pdf (дата обращения: 01.08.2019).

Безяев П. Сообщества как основа системы развития сотрудников Газпром нефти, 2018 г. URL: <http://communityhub.ru/pavel-bezyaev/> (дата обращения: 04.08.2019).

Беланов И. С. Управление знаниями в российской IT-компании. Кейс компании «Крок» // Власть и управление на Востоке России. 2016. № 3 (76).

Будлянская Д. Д. Анализ современных методов и форм организации управления знаниями в российских интегрированных промышленных корпоративных структурах // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 27. С. 42-52.

Гаврилова Т. А. Инновации в управлении знаниями предприятия: типология, методология и рекомендации, 2017 г. URL: <http://gsom.spbu.ru/achievements/innovarra/innovarra5> (дата обращения: 01.08.2019).

Гросул М. Внутренние экспертные сообщества на примере перерабатывающих организаций

группы «ЛУКОЙЛ», 2018 г. URL: <http://communityhub.ru/maxim-grosul/> (дата обращения: 01.08.2019).

Данилина Н. Вечная память // Коммерсантъ Секрет Фирмы. 2008. № 3. С. 1016.

Долженко Р. А., Бакаленко А. В. Краудсорсинг как инструмент мобилизации интеллектуальных ресурсов: опыт использования в Сбербанке России // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14, № 3. С. 77-102.

Корганов И. Итоги ATD 2018. Мировые тренды T&D, 2018 г. URL: http://www.cbsd.ru/news/itogi_atd_2018/ (дата обращения: 01.08.2019).

Лавров О. Исследование практик управления знаниями в российских компаниях, 2016. URL: <http://kmjournal.ru/km-in-russia-companies/> (дата обращения: 09.07.2019).

Лавров О. Менеджмент знаний в России. Взгляд из профессионального сообщества // Менеджмент знаний в России. Как это работает. Экспертная сессия 2019: «Управление знаниями стандарты и практика». Дайджест № 1, 2019 г. URL: http://knowledgeoffice.ru/premia_2018 (дата обращения: 09.07.2019).

Лессер Э., Прусак Л. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value: пер. с англ. Т. Гутникова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 248 с.

Лищенко В. Как внедрить систему управления знаниями в бизнес. Доклад на конференции KnowledgeConf, 2019 г. URL: <http://knowledgeconf.ru/2019/authors/7045/> (дата обращения: 01.08.2019).

Макеев О. А. Внедрение самой крупной в России системы управления знаниями KMS Lighthouse «Бизнес-Википедии», 2018 г. URL: <http://globalcio.ru/live/projects/391/> (дата обращения: 04.08.2019)

Мариничева М. К. Управление знаниями в российских компаниях, 2018 г. URL: <http://www.rea.ru/ru/org/cathedries/> (дата обращения: 01.08.2019).

Мариничева М. К. КМ в России 2019. Новые возможности развития бизнеса, 2019 г. URL: [http:// https://kmclub-practicum.com/](http://https://kmclub-practicum.com/) (дата обращения: 06.08.2019).

Нестик Т. А. Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ // *Современные технологии управления*. 2016. № 37. С. 30-37.

Полани, М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. Пер. с англ.; Под ред. В. А. Лекторского и В. И. Аршинова. М.: Прогресс, 1985. 345 с.

Практики управления знаниями в нефтяных компаниях / Ю. А. Безгинова, Т. А. Гаранина, Д. В. Кудрявцев, А. Ю. Плешкова // *Открытое образование*. 2018. № 6. С. 27-38.

Сидорин А. Холистическое управление знаниями в IT-компаниях. Доклад на конференции KnowledgeConf, 2019 г. URL: <http://knowledgeconf.ru/2019/authors/7045/> (дата обращения: 01.08.2019).

Эволюция системы управления интеллектуальным капиталом в Блоке нефтепереработки, нефтехимии, газопереработки ПАО «ЛУКОЙЛ» / Т. Гаранина, М. Гросул, А. Андреев, А. Иванов // *Инновации*. 2016. № 5 (211). С. 71-78.

Davenport T., Prusak L. *Working Knowledge*. New York: Harvard Business School Press, 1998.

Koenig M. «What is KM? Knowledge Management Explained» // *KM World* 4, 2012. URL: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is/-122649.aspx> (дата обращения: 09.07.2019).

Nonaka I., Takeuchi H. *The knowledgecreating company*. New York: Oxford University Press, 1995.

Parlby D. *Knowledge Management Research Report KPMG Consulting*, 2000. URL: <http://www.kpmg.co.uk/> (дата обращения: 11.07.2019).

Prusak L. *Creating Value with Knowledge: Insights from the IBM Institute for Business Value*. New York: Oxford University Press, 2003.

Ribiére V., Tuggle F. *The Influence of Organizational Trust on the Use of KM Systems and on the Success of KM Initiatives* // *Knowledge Management in Modern Organizations*. Hershey PA: IGI PUBLISHING, 2007. P. 96-120.

Buckman R. H. *Building a Knowledge-Driven Organization*. New York: McGraw-Hill Education, 2004.

Young R. *Knowledge management tools and techniques manual*. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2010.

References

Andreeva T. E., Garanina, T. A., and Ryzhkov, A. N. (2015), “Knowledge management and intellectual capital in Russian industrial companies”, *Results of the study SPBGU Higher School of Management* [Online], available at: http://gsom.spbu.ru/files/folder_7/km_report_2015_gsom.pdf (Accessed: 1 August 2019). (*In Russian*).

Bezyaev, P. (2018), “Communities as the basis of the development system of Gazprom Neft employees” [Online], available at: <http://communityhub.ru/pavel-bezyaev/> (Accessed 4 August 2019). (*In Russian*).

Belanov, I. S. (2016), “Knowledge management in a Russian IT company. Case of the Krok company”, *Power and management in the East of Russia*, (3). (*In Russian*).

Budlyanskaya, D. D. (2015), “Analysis of modern methods and forms of knowledge management in Russian integrated industrial corporate structures”, *Economic analysis: theory and practice*, (27), 42-52. (*In Russian*).

Gavrilova, T. A. (2017), “Innovations in enterprise knowledge management: typology, methodology and recommendations” [Online], available at: <http://gsom.spbu.ru/achievements/innovarra/innovarra5> (Accessed 1 August 2019). (*In Russian*).

Grosul, M. (2018), “Internal expert communities on the example of processing organizations of the LUKOIL group” [Online], available at: <http://communityhub.ru/maxim-grosul/> (Accessed 1 August 2019). (*In Russian*).

Danilina, N. (2008), “Eternal memory”, *Kommersant Company's secret Magazine*, (3), 1016. (*In Russian*).

Dolzhenko, R. A. and Bakalenko, A.V. (2016), “Crowdsourcing as a tool for mobilizing intellectual resources: experience in using Sberbank of Russia”, *Russian Management Journal*, 14 (3), 77- 102. (*In Russian*).

Korganov, I. (2018), “The results of ATD 2018. World trends T&D” [Online], available at: http://www.cbsd.ru/news/itogi_atd_2018/ (Accessed 1 August 2019). (*In Russian*).

Lavrov, O. (2016), “Study of knowledge management practices in Russian companies” [Online], available at: <http://kmjournal.ru/km-in-russia-companies/> (Accessed 9 July 2019). (*In Russian*).

Lavrov, O. (2019), "Knowledge management in Russia. A look from the professional community", *Knowledge management in Russia. How it works. Expert Session 2019: «Knowledge management standards and practices»*, Moscow, Russia [Online], available at: <http://knowledgeoffice.ru/premia> 2018 (Accessed 1 August 2019).

Lesser, E. and Prusak, L. (2006), *Turn knowledge into value: IBM Solutions Institute for Business Value*, Translated by Gutnikova, T., Alpina Business Books, Moscow, Russia. (In Russian).

Lishchenko, V. (2019), "How to implement a knowledge management system in a business", *KnowledgeConf*, Moscow, Russia [Online], available at: <http://knowledgeconf.ru/2019/authors/7045/> (Accessed 1 August 2019). (In Russian).

Makeev, O. A. (2018), "Implementation of Russia's largest knowledge management system KMS Lighthouse «Business Wikipedia»" [Online], available at: <http://globalcio.ru/live/projects/391/> (Accessed 4 August 2019). (In Russian).

Marinicheva, M. K. (2018), "Knowledge management in Russian companies" [Online], available at: <http://www.rea.ru/ru/org/cathedries/> (Accessed 1 August 2019). (In Russian).

Marinicheva, M. K. (2019), "KM in Russia 2019. New business opportunities", [Online], available at: <http://kmclub-practicum.com/> (Accessed 6 August 2019). (In Russian).

Nestik, T. A. (2016), "Knowledge management models in Russian organizations: socio-psychological analysis", *Modern management technologies?* (37), 30-37. (In Russian).

Polani, M. (1985), *Personal knowledge. On the way to postcritical philosophy*, Translated by Lektorskogo, V. A. and Arshinova, V. I., Progress, Moscow, Russia. (In Russian).

Bezginova, Y. A., Garanina T. A., Kudryavtsev, D. V. and Pleshkova, A. Yu. (2018), "Knowledge management practices in oil companies", *Open education*, (6), 27-38. (In Russian).

Sidorin, A. (2019), "Holistic knowledge management in an IT company", *KnowledgeConf*, Moscow, Russia [Online], available at: <http://knowledgeconf.ru/2019/authors/7045/> (Accessed 1 August 2019). (In Russian).

Garanina, T., Grosul, M., Andreev, A. and Ivanov, A. (2016), "The evolution of the intellectual

capital management system in the Oil Refining, Petrochemicals and Gas Processing Unit of LUKOIL PJSC", *Innovations*, (5), 71-78. (In Russian).

Davenport, T. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, New York, USA.

Koenig, M. (2012), "What is KM? Knowledge Management Explained", *KM World 4* [Online], available at: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-122649.aspx> (Accessed 9 July 2019).

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledgecreating company*, Oxford University Press, New York, USA.

Parlby, D. (2000), *Knowledge Management Research Report KPMG Consulting* [Online], available at: <http://www.kpmg.co.uk/> (Accessed 11 July 2019).

Prusak, L. (2003), *Creating Value with Knowledge: Insights from the IBM Institute for Business Value*, Oxford University Press, New York, USA.

Ribiére, V. and Tuggle, F. (2007), "The Influence of Organizational Trust on the Use of KM Systems and on the Success of KM Initiatives", in *Knowledge Management in Modern Organizations*, IGI PUBLISHING, Hershey PA, USA, 96-120.

Buckman, R. H. (2004), *Building a Knowledge-Driven Organization*, McGraw-Hill Education, New York, USA.

Young, R. (2010), *Knowledge management tools and techniques manual*, Asian Productivity Organization, Tokyo, Japan.

Конфликты интересов: у автора нет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interest to declare.

Зимова Наталья Сергеевна, кандидат социологических наук, доцент кафедры социального конструирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0545-6317>.

Natalya Sergeevna Zimova, PhD in Sociology, assistant professor, Department of social engineering, Lomonosov Moscow State University. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0545-6317>.