

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 65.012.45

*А.С. Габдулина, Н.А. Развейкина, Е.А. Хохлова**

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РОБЕРТ БОШ»)

В статье исследуются ресурсы управления знаниями и проблема их систематизации на российских предприятиях на примере компании ООО «Роберт Бош». Рассматриваются инструменты обмена неявными знаниями, применяемые на российских предприятиях. Из них выделены основные инструменты, используемые в настоящее время в ООО «Роберт Бош». Проведен анализ инструментов, обозначены существующие проблемы, препятствующие систематизации и качественному внедрению управления знаниями.

Ключевые слова: управление знаниями, система управления знаниями, менеджмент, эффективность, производство, экономика, Российская Федерация.

Управление знаниями можно определить как механизм трансформации человеческого капитала (навыки, таланты, знания людей), информационного капитала (ИТ-системы, базы данных и инфраструктура) и организационного капитала (культура, лидерство, командная работа и направленность на достижение стратегических целей) в добавленную стоимость. Обмен информацией и оптимизация – это ключевой фактор для успешного управления знаниями, который основан на обмене данными, коммуникации, технологической инфраструктуре и стандартизации; он является существенным элементом развития конкурентоспособности в сегодняшнем глобальном сценарии рынка.

Интеллектуальные ресурсы компании – знания и умение ими распорядиться – в обобщенном виде классифицированы и отражены в таблице 1 [1].

Таблица 1

Интеллектуальный капитал компании

Рыночные активы	Интеллектуальная собственность	Человеческий капитал	Инфраструктурный капитал
Марка обслуживания Марки товара Корпоративные марки Покупательская приверженность торговой марке фирмы Корпоративное имя Портфели заказов Механизмы распределения Деловое сотрудничество Франшизные соглашения Лицензионные соглашения	Патенты Авторские права Программное обеспечение Права на дизайн Производственные секреты Ноу-хау Товарные знаки Знаки обслуживания	Образование Профессиональная квалификация Связанные с работой знания Связанные с работой умения Инфраструктурные активы	Корпоративная культура Управленческие процессы Информационные технологии Сетевые системы связи Отношения с финансовыми кругами Требуемые стандарты

Организация использования интеллектуальных ресурсов, так называемых невидимых активов, относится к наиболее сложным проблемам современного менеджмента, решение которых требует формирования новых представлений об управлении. Менеджмент выходит на новую орбиту, где объектом управления становятся не только и не столько материальные активы, сколько активы нематериальные, которыми управлять невозможно, не выходя за рамки сложившихся стандартных подходов.

* © Габдулина А.С., Развейкина Н.А., Хохлова Е.А., 2018

Габдулина Айгуль Сабитовна (a.gabdulina@almu.edu.kz), Офис по Управлению знаниями, Алматы Менеджмент Университет, 050006, Казахстан, г. Алматы, ул. Розыбакиева, 227.

Развейкина Надежда Андреевна (razveykina@ssau.ru), кафедра социальных систем и права, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

Хохлова Екатерина Алексеевна (Ekaterina.Khokhlova@ru.bosch.com), ассистент отдела продаж комплектующих для автопроизводства, ООО «Роберт Бош», 443532, Российская Федерация, Самарская область, с. Преображенка, ул. Роберта Боша, 1.

Реальные шансы на успешное создание и внедрение новых знаний и прорывных разработок появляются тогда, когда имеются действенные механизмы, стимулирующие общую инновационную активность. При этом необходимо преодолевать влияния различных институциональных, инфраструктурных и прочих барьеров, препятствующих эффективному инновационному развитию. Ориентировочный перечень таких барьеров, в какой-то мере обобщающий возможные препятствия на пути приобретения новых знаний, приводится в таблице 2.

Таблица 2

Препятствия на пути приобретения и использования знаний

Люди	Управление	Структура	Знания
<ul style="list-style-type: none"> • Инерция по отношению к изменениям • Слишком заняты – нет времени учиться • Отсутствие ответственности за действия и решения • Отсутствие мотивации • Передача знаний новым людям • Постоянная реорганизация штатов • Трудности восприятия старыми кадрами новых идей 	<ul style="list-style-type: none"> • Страх перед изменениями • Трудности отказа от привычных дел • Нежелание отказываться от традиционного стиля управления • Непредвиденные реакции исполнителей • Продолжительное освоение новых подходов и методов 	<ul style="list-style-type: none"> • Негибкие организационные структуры компаний • Фрагментарная организация деятельности • Функциональные просчеты и провалы • Неудачи в модернизации старых структур 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудности в поиске знаний • Категорирование знаний • Вознаграждение за поиск знаний • Понимание сущности управления знаниями • Распределение ресурсов между творческими группами • Создание возможностей повсеместной доступности знаний

Как отмечает А.В. Маслов, «практика управления знаниями в российских компаниях во многом парадоксальна». Это связано прежде всего с тем, что наблюдается серьезный дисбаланс во внимании руководства компаний к различным процессам управления знаниями, а кроме того, с тем, что управленческие знания реализуются по большей части не системно, а ситуативно, в проектах [2]. Кроме того, эмпирические исследования показывают, что российские компании приходят к внедрению менеджмента знаний в управленческую практику, скорее всего, под воздействием внешней среды, а не внутренних потребностей. Данные особенности российского менеджмента требуют более тщательного рассмотрения с целью обнаружения тенденций и определения перспектив по внедрению систем управления знаниями на российских предприятиях.

Российские исследования свидетельствуют, что основным фактором, который приводит современную компанию к необходимости внедрять систему управления знаниями, является уровень конкуренции на занимаемом сегменте рынка. Об этом, в частности, говорит статистика Высшей Школы Менеджмента СПбГУ (рис. 1).

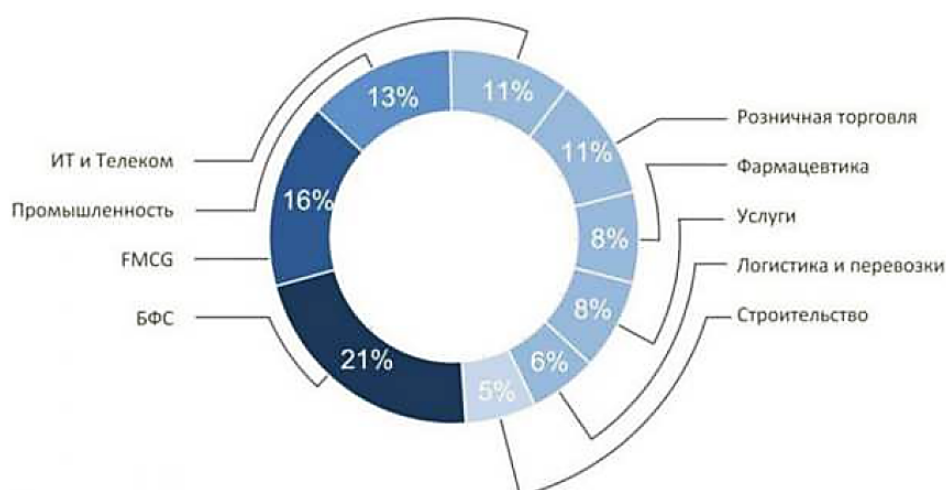


Рис. 1. Распределение компаний, имеющих позитивный Knowledge Management Index, по отраслям [4]

Анализ распределения компаний по отраслям деятельности позволяет увидеть корреляцию между уровнем конкуренции в отрасли и активностью в отношении внедрения инструментов и методологии управления знаниями. При этом значимой корреляции между Knowledge Management Index, оборотом выручки и численностью персонала не обнаруживается. Таким образом, данные подтверждают предположение, что российские компании внедряют систему менеджмента знаний, не опираясь на внутренние потребности, а отвечая на запросы внешних рынков в ожидании роста конкурентных преимуществ.

Второй характерной особенностью применения принципов управления знаниями в российских компаниях можно назвать выбор проектного подхода вместо системного. Как показывают проведенные в 2015 г. исследования, большая часть российских компаний реализует «пилотные» проекты по внедрению системы управления знаниями. Не больше трети принявших участие в исследованиях компаний (28 %) показывают оформленную стратегию по управлению знаниями, и не более 2 % имеют утвержденную политику в области управления знаниями [4]. Таким образом, в российских компаниях на данный момент, несмотря на сформированную потребность и значительные успехи зарубежных и российских исследователей в области теории и методологии архитектуры знаний, отсутствуют системность и комплексный подход к формированию работающих программ по управлению знаниями. Компании инвестируют немалые деньги в проекты, не заботясь об эффективной отдаче от их реализации в долгосрочной перспективе.

Третья особенность состоит в том, что руководство российских компаний в неравной степени уделяет внимание разным этапам управления знаниями (рис. 2).

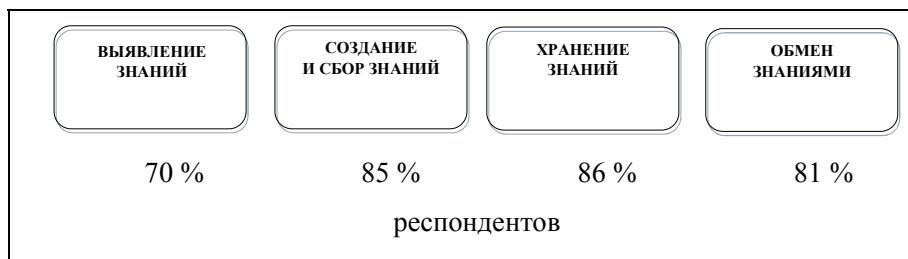


Рис. 2. Внимание к отдельным процессам управления знаниями среди российских компаний [2]

Очевидно, что существует диспропорция в распределении внимания компании к процессам управления знаниями. На первое место выходят вопросы хранения знаний в ущерб процессам выявления, создания и обмена. Это также подтверждается другими исследованиями о том, какие именно инструменты обмена знаниями используют российские компании чаще всего (табл. 3).

Таблица 3

Инструменты обмена неявными знаниями на российских предприятиях [3]

№	Инструменты обмена неявными знаниями	% компаний
1	Обмен опытом в рамках семинаров и тренингов	90,5
2	Совещания по анализу совместного опыта (в рамках проекта или подразделения)	71,4
3	Конференции и совещания, направленные на выявление и решение общеорганизационных проблем	57,1
4	Инновационные конкурсы, ярмарки идей	38,1
5	Профессиональные / технические конференции	33,3
6	Дни знаний	9,5
7	Завтраки/обеда знаний (одночасовой обед или чаепитие, сопровождающиеся короткими рассказами о «трудных случаях», рассказами о новых идеях и методах работы)	9,5
8	Кейс-клубы, регулярные встречи для анализа трудных случаев из практики	9,5
9	Сторителлинг (рассказ историй из личного опыта)	9,5
10	Дни подразделений (круглые столы, экскурсии и презентации об опыте конкретного подразделения)	4,8

Так, в менеджерскую практику российского бизнеса активно внедрены лишь три инструмента: семинары/тренинги, проектные совещания, отчетные совещания и конференции. Есть основания полагать, что этих инструментов крайне мало для качественного и планомерного обмена знаниями и информацией среди сотрудников. Такое распределение не может положительно сказываться на эффективности управления знаниями в компании и влиять на повышение ее стоимости. Если знания не создаются и не выявляются, то к определенному моменту компании просто нечего будет хранить, нечем управлять, не из чего извлекать прибыль.

На фоне анализа инструментов управления знаниями, используемых на российских предприятиях, можно привести сравнительные данные об инструментах, применяемых в ООО «Роберт Бош». Рейтинг был составлен на основе статистических данных об использовании упомянутых инструментов в подразделениях российской дочерней компании Bosch. При составлении рейтинга было учтено, какое количество людей в каких подразделениях использует инструменты обмена знаниями и как часто (табл. 4).

Таблица 4

Инструменты обмена неявными знаниями в ООО «Роберт Бош»

№	Инструменты обмена неявными знаниями в ООО «Роберт Бош»	Рейтинг использования в подразделениях
1	Обмен опытом в рамках семинаров и тренингов	4
2	Профессиональные / технические конференции	3
3	Конференции и совещания, направленные на выявление и решение общеорганизационных проблем	2
4	Инновационные конкурсы, ярмарки идей	1

Таким образом, видно, что в компании ООО «Роберт Бош» применяются всего 4 инструмента обмена неявными знаниями, в то время как существует 10 основных инструментов, рекомендуемых к использованию в системе управления знаниями. При сравнении инструментов, задействованных в компании ООО «Роберт Бош», и инструментов, взятых на вооружение на остальных российских предприятиях, необходимо сделать вывод, что в компании ООО «Роберт Бош» применяются наиболее популярные инструменты (90,5, 57,1, 38,1 и 33,3 % соответственно). Оставшиеся инструменты обмена неявными знаниями не применялись, или их использование не носит системного характера, не встроено в процессы управления знаниями.

Также необходимо отметить, что на дочернем предприятии Bosch в России нет четкой системы по управлению знаниями, в то время как, например, в компании Robert Bosch GmbH (немецкая группа компаний) процесс управления знаниями систематизирован и успешно функционирует в настоящее время [5]. Управление знаниями в рамках системы разработки продукции Bosch (BES, Bosch Product Engineering System) представляет собой организованный процесс с целью выявления, определения и оценки знаний, связанных с бизнесом для обеспечения, легкого доступа к необходимой для поиска информации и ее дальнейшего использования. Ниже представлена схема организации Bosch Business System с выделением BES, составной частью которой является Knowledge Management (рис. 2).

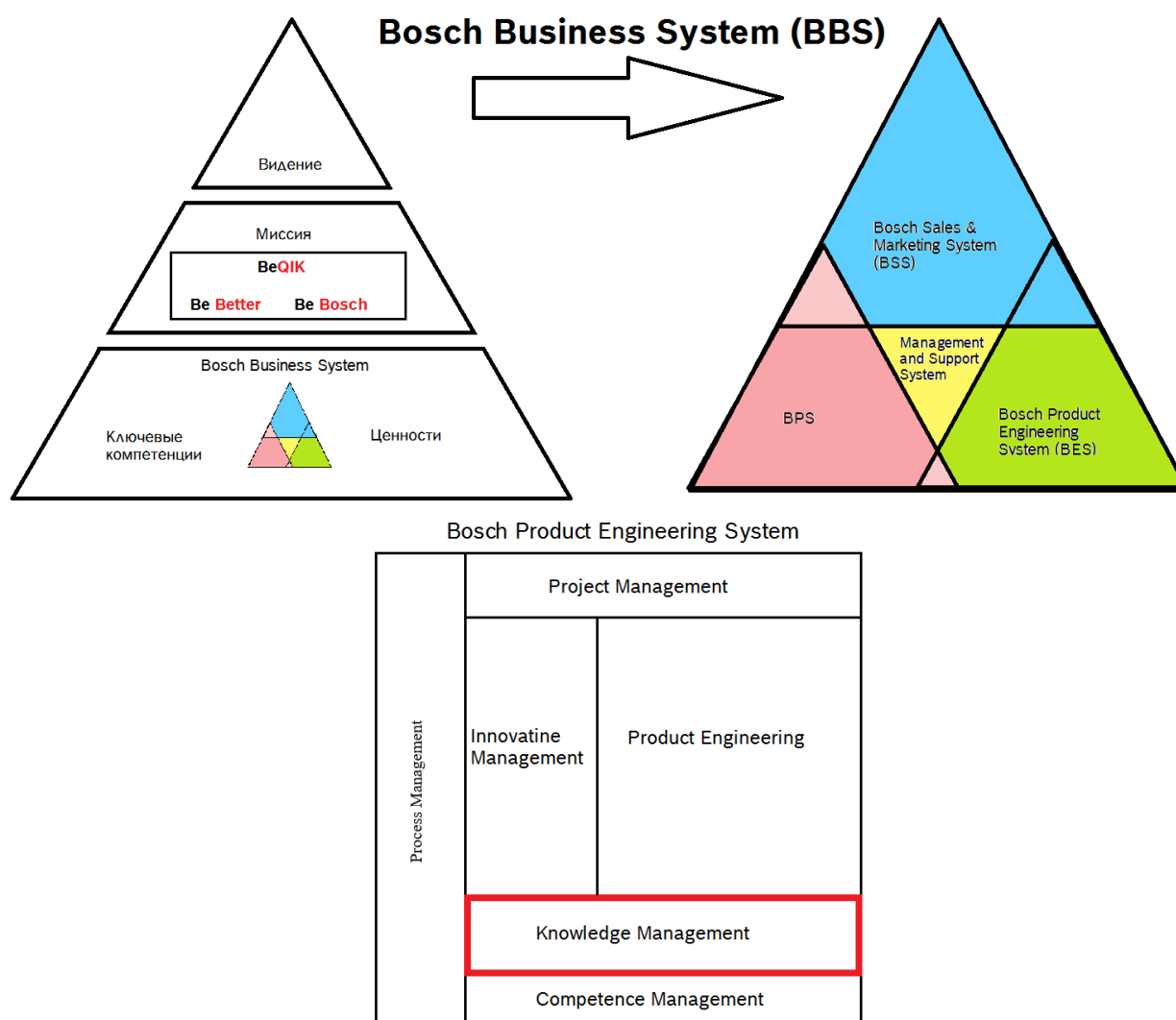


Рис. 2. Bosch Business System [6]

Система разработки продукции Bosch предназначена для создания новых товаров и технологических решений в соответствии с требованиями рынка. Как заявляется во внутрифирменных документах, производственная система Bosch (BPS, Bosch Production System) направлена на организацию эффективного и бережливого производства, а в задачи системы продаж и маркетинга Bosch (BSS, Bosch Sales&Marketing System) входит продвижение товаров компании на рынке. Как видно из схемы, в самом центре в качестве связующего звена выступает система менеджмента и поддержки Bosch (Bosch Management&Support System), осуществляющая контроль над деятельностью всех сегментов компании. Подобная система позволяет не концентрироваться на одном направлении работы и стимулирует все-стороннее развитие компании. Вместе с тем одним из элементов системы разработки продукции Bosch (BES) является Knowledge Management. Организация процесса управления знаниями строится на основе использования некоторых инструментов, в числе которых: база данных для отчетов по исследованиям и разработкам, веб-сайт по поиску экспертов внутри компании для помощи в решении вопроса и другие.

Таким образом, практика показала, что в настоящее время в компании ООО «Роберт Бош» систематизация процесса управления знаниями находится на начальном этапе, а значит, актуальной для дочернего предприятия ООО «Роберт Бош» является задача перенять имеющийся в головной компании опыт систематизации и внедрения системы управления знаниями.

Библиографический список

1. Мильнер Б.З. Управление знаниями: первые итоги, уроки и перспективы // Проблемы теории и практики управления, 2010. № 6. С. 36–42. URL: <http://milner-bz.ru/engine/documents/document271.pdf> (дата обращения: 12.05.2018).
2. Маслов А.В. Практика внедрения системы управления знаниями на российских предприятиях // Инновационные технологии в машиностроении: сборник трудов VIII Международной научно-практической конференции / Юргинский технологический институт. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2017. С. 186–189. URL: [file:///C:/Users/razve/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/sbornik_trudov_konferencii_viii_mnpk_innovacionnye_tehnologii_v_mashinostroenii%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/razve/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/sbornik_trudov_konferencii_viii_mnpk_innovacionnye_tehnologii_v_mashinostroenii%20(1).pdf) (дата обращения: 13.06.2018).
3. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. М.: КНОРУС, 2016. 344 с. URL: <http://virtua.nsaem.ru:8001/mm/2015/000213758.pdf> (дата обращения: 12.05.2018).
4. Маслов А.В. Сетевые организации как подсистема управления знаниями на предприятии // СИСП. 2011. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/setevye-organizatsii-kak-podsistema-upravleniya-znaniyami-na-predpriyatii> (дата обращения: 02.06.2018).
5. Нестик Т.А. Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ. 2016. С. 245–259. URL: http://psyjournals.ru/files/63218/18_Nestik.PDF (дата обращения: 20.05.2018).
6. Salgado Pedro & Varela, Leonilde. (2010). Kanban Sharing and Optimization in Bosch Production System. P. 81–91. URL: https://www.researchgate.net/publication/220802125_Kanban_Sharing_and_Optimization_in_Bosch_Production_System (дата обращения: 14.05.2018).
7. Коношенко Н. Производственная система BOSCH: японский характер в немецком подходе (часть 1). URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/zarubejnyj-opyt/bosch-production-system-1.html (дата обращения: 14.05.2018).

References

1. Milner B.Z. *Upravlenie znaniyami: pervye itogi, uroki i perspektivy* [Knowledge management: first results, lessons and perspectives]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Theoretical and Practical Aspects of Management], 2010, no. 6, pp. 36–42. Available at: <http://milner-bz.ru/engine/documents/document271.pdf> (accessed 12.05.2018) [in Russian].
2. Maslov A.V. *Praktika vnedreniya sistemy upravleniya znaniyami na rossiiskikh predpriyatiakh* [Practice of introducing knowledge management system in Russian enterprises]. In: *Innovatsionnye tekhnologii v mashinostroenii: sbornik trudov VIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Iurginskii tekhnologicheskii institut* [Innovative technologies in mechanical engineering: collection of works of the VIII International research and practical conference. Yurginsky Institute of Technology]. Tomsk: Izd-vo Tomskogo politekhnicheskogo universiteta., 2017, pp. 186–189. Available at: [file:///C:/Users/razve/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/sbornik_trudov_konferencii_viii_mnpk_innovacionnye_tehnologii_v_mashinostroenii%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/razve/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/sbornik_trudov_konferencii_viii_mnpk_innovacionnye_tehnologii_v_mashinostroenii%20(1).pdf) (accessed 13.06.18) [in Russian].
3. Dresvyannikov V.A. *Upravlenie znaniyami organizatsii* [Organization knowledge management]. M.: KNORUS, 2016, 344 p. Available at: <http://virtua.nsaem.ru:8001/mm/2015/000213758.pdf> (accessed 12.05.2018) [in Russian].
4. Maslov A.V. *Setevye organizatsii kak podsistema upravleniya znaniyami na predpriyatii* [Network organizations as an enterprise knowledge management subsystem]. *SISP* [Russian Journal of Education and Psychology], 2011, no. 4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/setevye-organizatsii-kak-podsistema-upravleniya-znaniyami-na-predpriyatii> (accessed 02.06.2018) [in Russian].

5. Nestik T.A. *Modeli upravleniia znaniiami v rossiiskikh organizatsiakh: sotsial'no-psikhologicheskii analiz* [Models of Knowledge Management in Russian Institutions: Social and Psychological Analysis], 2016, pp. 245–259. Available at: http://psyjournals.ru/files/63218/18_Nestik.PDF (date of access: 20.05.2018).

6. Salgado Pedro & Varela Leonilde. *Kanban Sharing and Optimization in Bosch Production System*, 2010, pp. 81–91. Available at: https://www.researchgate.net/publication/220802125_Kanban_Sharing_and_Optimization_in_Bosch_Production_System (accessed 14.05.2018) [in English].

7. Konoshenko Nataliya. *Proizvodstvennaia sistema BOSCH: iaponskii kharakter v nemetskom podkhode (chast' I)* [BOSCH Production System: Japanese Character in the German Approach (Part 1)]. Available at: http://www.up-pro.ru/library/production_management/zarubejnyj-opyt/bosch-production-system-1.html (accessed 14.05.2018) [in Russian].

*A.S. Gabdulina, N.A. Razveikina, E.A. Khokhlova**

SYSTEMATIZATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES AT RUSSIAN ENTERPRISES (ROBERT BOSCH LLC CASE STUDY)

The article considers the process of knowledge management and the problem of systematization of this process at Russian enterprises (Robert Bosch LLC case study). Tools of exchange of implicit knowledge which are used at Russian enterprises were considered. Main tools which are used at Robert Bosch LLC nowadays were marked from all tools. Tools were analyzed, existing troubles, which hinder the systematization and high-quality implementation of the process of knowledge management were marked.

Key words: knowledge management, knowledge management system, management, efficiency, production, economy, Russian Federation.

Статья поступила в редакцию 20/IX/2018.
The article received 20/IX/2018.

* *Gabdulina Aigul Sabitovna* (a.gabdulina@altau.edu.kz), Office of Knowledge Management, Almaty Management University, 227, Rozybakiyev Street, Almaty, 050006, Kazakhstan.

Razveikina Nadezhda Andreevna (razveikina@ssau.ru), Department of Social Systems and Law, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

Khokhlova Ekaterina Alekseevna (Ekaterina.Khokhlova@ru.bosch.com), Sales Assistant for Automotive Parts, ООО «Robert Bosch», 1, Robert Bosch, Preobrazhenka, Samara Region, 443532, Russian Federation.