

Л. Г. Батракова, А. Г. Колпакова

**Стратегия и тактика процесса управления знаниями**

Рассмотрены различные подходы к определению понятий «знание» и «управление знаниями». Показана структура процесса управления знаниями. К наиболее распространенным стратегиям управления знаниями отнесены стратегия управления знаниями как бизнес-стратегия, стратегия управления интеллектуальным капиталом, стратегия формирования знаний, стратегия обмена знаниями. Дана характеристика основным стратегическим целям управления знаниями. Приведены этапы тактики процесса управления знаниями.

**Ключевые слова:** знание, управление знаниями, стратегические цели управление знаниями, лестница знаний, стратегии управления знаниями, тактика процесса управления знаниями.

L. G. Batrakova, A. G. Kolpakova

**Strategy and Tactics of the Managerial Process of Knowledge**

Various approaches to define notions "knowledge" and "management of knowledge" are considered. The structure of the managerial process of knowledge is shown. The most widespread strategy of knowledge management is the strategy of knowledge management as a business strategy, a management strategy of the intellectual capital, a strategy of knowledge formation, and a strategy of knowledge exchange. The characteristic is given to the basic strategic targets of knowledge management. Tactics stages of the managerial process of knowledge are resulted.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, strategic targets management of knowledge, a ladder of knowledge, a strategy of knowledge management, tactics of the managerial process of knowledge.

Понятие «знание» многозначно, его трактовки различаются в зависимости от многих факторов: от характера исторической эпохи, от особенностей культуры того или иного общества, от понимания актуальных целей и задач и т. д.

Знание трактуется как информация, готовая к продуктивному применению, действенная, снабженная смыслом. Оно представляет собой совокупность оформленного опыта, ценностей, контекстуальной информации, экспертного понимания, составляющих основу для оценки и интеграции новых опыта и информации. Знание формируется и применяется в умах людей, а в организациях оказывается закрепленным не только в документах и в хранилищах, но также в организационных процедурах, процессах, способах выполнения работы и нормах. Знание охватывает всю совокупность сведений и способностей, которые используются индивидуумом для решения задач, а также позволяют интерпретировать информацию. Оно включает идеологические, нормативные и эмоциональные элементы, зависит от контекста и времени.

Основные подходы определяют знание как

- часть сознания;
- нечто общее в отражении предметного разнообразия;

- способ упорядочения действительности;
- некоторый продукт и результат познания;
- способ воспроизведения в сознании познаваемого объекта.

Знания являются главным фактором информатизации общества, составляют ядро содержания обучения, на их основе формируются умения и навыки, умственные и практические действия. Они являются основой нравственных убеждений, эстетических взглядов, мировоззрения.

Понятием «знание» (от англ. knowledge) и его содержанием ученые и практики занимаются сотни лет. Уже на ранних этапах человеческой истории существовало обыденно-практическое знание, доставлявшее элементарные сведения о природе и окружающей действительности. Его основой был опыт повседневной жизни, имеющий, однако, разрозненный, несистематический характер, представляющий собой простой набор сведений. Люди, как правило, располагают большим объемом обыденного знания, которое производится повседневно в условиях элементарных жизненных отношений и является исходным пластом всякого познания. Первые определения «знания» дали философы античных времен. В работах Сократа, Платона, Аристотеля, Ф. Бэкона, Э. Канта, Г. Гегеля и др. утвержда-

лось, что в знаниях накапливается и кодируется общественная сила человека.

В произведениях Платона и Аристотеля термин «знание» использовался достаточно широко, но в силу ограничений, наложенных в этот период на античную науку общественно-экономической действительностью, знание было еще несовершенно. В его эмпирическое поле было включено обыденное, чувственное знание. В то же время и Платон, и Аристотель противопоставляли знание и мнение, доказывая, что мнение не есть знание, и определяли действительное различие между мнением и знанием в характере или степени их освоения, в способах рассмотрения и обоснования субъектом.

Признания того, что в знаниях накапливается и кодируется общественная сила человека, содержались в работах Сократа, Аристотеля, Ф. Бэкона, Э. Канта, Гегеля и др. Одним из первых мыслителей, попытавшихся создать концепцию знаний в тех терминах, которые мы используем и сегодня, был Платон. Он считал, что «знание» статическое понятие, оно может быть сохранено в книгах или в головах людей, однако ему требуется активирующая сила.

В «Советском энциклопедическом словаре» (1981) отмечено, что «знания – проверенный практикой результат познания действительности, верное ее отражение в сознании человека».

В «Логическом словаре» (1994) записано, что «знание – система абстрактных объектов, доступная пониманию конкретного человека или сообщества людей. Знаниями являются не любые системы абстрактных объектов, а именно те из них, которые доступны пониманию человека».

В «Новейшем философском словаре» А. А. Грицанова (1998) знание трактуется как «селективная, упорядоченная, определенным способом (методом) полученная, в соответствии с какими-либо критериями (нормами) оформленная информация, имеющая социальное значение и признаваемая, в качестве именно знания, определенными социальными субъектами и обществом в целом».

В «Кратком энциклопедическом словаре философских терминов» (2008) П. Кикеля знание определяется как результат процесса познания, постижения действительного мира человеком, адекватное отражение объективной действительности в сознании в виде создаваемых в процессе познания представлений, понятий, суждений, теорий, выявленных и освоенных законов и принципов организации вещей, картин мира в целом.

Несколько иначе понятие «знание» трактуется в «Российской педагогической энциклопедии» (1993)

и «Философском энциклопедическом словаре» под редакцией Е. Ф. Губского (2003): «Знание – проверенный практикой результат познания действительности, верное ее отражение в мышлении человека; обладание опытом и пониманием, которые являются правильными и в субъективном и в объективном отношении и на основании которых можно построить суждения и выводы, кажущиеся достаточно надежными, для того чтобы рассматриваться как знание».

Наиболее лаконичное и абстрактное определение знаний в 1984 г. дал экономист и социолог Ф. Махлуп: «Знания – любая форма представления частей реального и предполагаемого мира на некотором носителе». Важным качеством знания является его устойчивость, отражающая, насколько конкретные нововведения, научные познания принимаются обществом. Устойчивость можно представить как измерение универсальности знания, то есть убедительности (истинности, доказанности) для большинства людей. Чем устойчивее знание, тем конкретнее представления людей о том или ином объекте. Носителями знаний выступают индивидуум, группа, организация; знания могут также располагаться на материальном носителе (оборудование, продукт и др.) и квазиматериальном (права, патент, знаки и др.).

Доктор педагогических наук, профессор психологии, ведущий научный сотрудник Психологического института РАО Лев Моисеевич Фридман (1915–2005), проанализировав существующие определения понятия «знание», приводит его определение более общего характера: «Знание – это результат нашей познавательной деятельности независимо от того, в какой форме эта деятельность совершалась: чувственно или внечувственно, непосредственно или опосредованно; со слов других, в результате чтения текста, при просмотре кино или телефильма и т. д. Этот результат познания человек выражает в речи, в том числе искусственной, жестовой, мимической и любой другой. Следовательно, всякое знание есть продукт познавательной деятельности, выраженный в знаковой форме. Знание противоположно незнанию, неосведомленности, отсутствию представлений о чем- или о ком-нибудь».

Всемирно признанный американский специалист по управлению качеством доктор Джеймс Харрингтон и президент Strategy Associates Inc., главный консультант и ректор Harrington Institute Фрэнк Воул в книге «Совершенство управления знаниями» отмечают: «Под знаниями (в широком смысле) понимают совокупность практического опыта, ме-

тодов, традиций, ценностей, информации, экспертных суждений и интуитивных представлений (всех работников организации), которые представляют собой одновременно рабочую среду и схему для оценок и использования нового опыта и информации» (2008). Он писал, что «знание переводит нас из мира случайностей в мир осознанного выбора».

Роль знания в экономическом развитии была сформулирована Адамом Смитом, который подчеркивал значение профессий, связанных с производством «экономически полезного знания».

Структура процесса управления знаниями представляет собой схему разработки и размещения стратегически важного запаса знаний, который требуется для создания стоимости компании.

По определению, *управление знаниями* – это технология, включающая комплекс формализованных методов, охватывающих поиск и извлечение знаний, их структурирование и систематизацию в целях обеспечения удобного хранения и поиска, анализ знаний для выявления аналогий и зависимостей; обновление и распространение имеющихся знаний и генерацию новых. В связи с этим общая задача управления знаниями – тактическая и стратегическая цель управления, методология управления, предусматривающая извлечение знаний из документов, баз данных, электронных архивов, «голов работников» и т. д., и распространение знаний, включающее в том числе «закачку» специализированных знаний в головы сотрудников.

М. К. Мариничева в работе «Управление знаниями на 100 %: Путеводитель для практиков» (2008) дает следующее определение: «Управление знаниями – это создание организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических и тактических задач организации». Перефразировав слова Билла Гейтса, она уточняет: «Управление знаниями – это выполнение принципа “четыре Н”: создание условий, при которых *нужные* люди смогут получать *нужную* информацию и знания в *нужное* время для выполнения *нужных* задач».

Наиболее применяемыми являются следующие стратегии управления знаниями:

– *стратегия управления знаниями как бизнес-стратегия* предусматривает формирование и использование «наилучших» знаний в любой работе. Знания становятся центром всей деятельности компании, именно они создают потребительскую ценность, а в некоторых случаях являются конечным продуктом. Обычно эта стратегия используется консалтинговыми компаниями;

– *стратегия управления интеллектуальным капиталом* предполагает, что все общеорганизационные знания и система управления ими направлены исключительно на создание, поддержание и развитие интеллектуальных активов – патентов, технологий, ноу-хау и т. д.;

– *стратегия формирования знаний* предусматривает углубление накопленных и генерирование принципиально новых знаний (проведение научно-исследовательских работ, внедрение инновационных решений и непрерывное их совершенствование), способствующих повышению конкурентоспособности компании. Эта стратегия обычно принимается высшими учебными заведениями и исследовательскими лабораториями компаний-производителей;

– *стратегия обмена знаниями* сосредотачивает внимание на систематическом обмене знаниями – получении, структурировании, хранении, использовании их с целью четкого и своевременного распределения между определенными работниками или их группами.

Методы управления знаниями должны быть связаны со стратегией организации, так как они оказывают практическое влияние на процесс принятия решений. Исходя из того, что основной задачей компании на стратегическом уровне является синтез стратегии управления знаниями и общей стратегии компании, процесс управления знаниями на этом уровне может быть представлен в виде последовательности трех этапов:

1. Оценка интеллектуального капитала, заключающаяся в разработке системы показателей, с помощью которых можно оценить увеличение базы знаний компании, а также рост ее доходов от инвестиций в интеллектуальный капитал.

2. Создание и поддержание знаний, связанное с формированием интеллектуального капитала, в котором важная роль принадлежит взаимоотношениям компании с собственным персоналом, поставщиками, клиентами, конкурентами и др.

3. Ликвидация знаний, представляющая собой оценку интеллектуального капитала как с позиции альтернативных затрат, то есть затрат на более выгодное размещение интеллектуального капитала в других видах деятельности, так и с позиции альтернативных источников стоимости, то есть преимуществ от разнообразия активов.

Управление знаниями имеет четыре стратегические цели:

1. *Повышение способности организации к инновациям.* Некоторые компании рассматривают нововведения как центральный элемент своей страте-

гии. Такие компании зависят от занимаемой ими лидирующей позиции, необходимой для того, чтобы поддерживать свою конкурентоспособность, поэтому нуждаются в постоянном появлении новых идей о продуктах и услугах. Они используют управление знаниями для координации совместной деятельности сотрудников, чтобы реализовать генерацию новых идей.

2. *Повышение восприимчивости.* Многие события требуют незамедлительной и скоординированной реакции. Восприимчивость – это возможность быстро реагировать на тенденции развития рынка и реализовывать открывающиеся при этом новые возможности в интересах своей организации. Практическое использование управления знаниями сможет в данной ситуации оказать существенную помощь.

3. *Эффективность и компетентность организаций.* Технологии управления знаниями могут использоваться для увеличения эффективности путем исключения дублирования работ и проектов, удаления избыточности. Именно это зачастую является основной целью управления знаниями.

4. *Эффективность и компетентность сотрудников.* Обучение – это существенная часть работы по повышению компетентности сотрудников. Необходимо использовать средства для коллективной работы для более гибкого и систематического распространения опыта между сотрудниками внутри организации.

В книге "Wissensorientierte unternehmensführung: Wertschöpfung durch wissen" (1999) профессор Клаус Норт представил «лестницу знаний» как противоположные потоки в управлении: от вершины к началу «лестницы» – стратегический менеджмент знаний, снизу вверх – оперативное управление данными, информацией и знаниями. «Лестницу знаний» стратегического менеджмента знаний можно представить в следующем виде:

**Символы;**

**Символы + Синтаксис = Данные;**

**Данные + Значение = Информация;**

**Информация + Контекст = Знания;**

**Знания + Возможность применения = Уметь;**

**Уметь + Хотеть = Действовать;**

**Действовать + Верно действовать = Компетентность;**

**Компетентность + «Лучше, чем другие» = Конкурентоспособность.**

Сторонники концепции управления знаниями так оценивают движения по «лестнице знаний»:

– первые ступени соответствуют традиционно обучению студентов (символы, данные, информация, знания, умения);

– следующие три ступени приводят к совершенно новому представлению о подготовке специалиста в высшей школе: хотеть действовать на основе имеющихся знаний и умений, обладать компетенцией (то есть действовать верно, правильно), быть конкурентоспособным (то есть действовать лучше, чем другие).

В результате такого подхода к обучению получается новая модель специалиста.

Таким образом, управление знаниями имеет следующие составляющие:

1) поиск знаний – это возможность поиска знаний и информации в компании таким образом, чтобы она могла быть получена теми, кто в ней нуждается;

2) знания в действии – это реальное преобразование знаний в такие действия, как создание нового знания для достижения стратегических результатов. Особенно это относится к вопросу об инновациях, оперативном реагировании, нововведениях и проблеме восприимчивости.

*На тактическом уровне* процесс управления знаниями включает следующие этапы:

– сбор информации, базирующийся на методах эффективного поиска информации;

– использование информации, способствующее созданию среды, в которой поддерживается творческий подход к делу, восприимчивость к новым идеям и др.;

– обучение персонала, включающее организацию и внедрение обучения в управленческий процесс;

– распространение знаний, заключающееся в привлечении работников к распространению полученных ими знаний и передаче их в общий фонд знаний компании.

Условием рефлексивного процесса формирования новых знаний является наличие систематизированного объема прошлого, доступного для аналитической обработки явного знания, источником которого является опыт (практические знания) и специальный поиск (информация извне). При интуитивном формировании новых знаний и намерений в наличии имеется лишь незначительный объем явного знания, познавательный процесс протекает в «головах», где используются неявные знания, поэтому процесс трудно поддается контролю и управлению.