

УДК 005.94

## Управление знаниями в корпорации. Кому и зачем нужно этому научиться

Д. С. Тальянский

d.talyanskiy@oboronprom.ru  
ОАО «ОПК «ОБОРОНПРОМ»

Поступило в редакцию 10.11.2012

**Аннотация.** В статье обсуждается роль, место и назначение инструментов по управлению знаниями для корпораций. Особое внимание уделено применению данных инструментов в системе работ по разработке и реализации стратегии корпорации. Статья базируется на опыте 4-летней работы автора в составе команды единомышленников в корпорации ОАО «ОПК «ОБОРОНПРОМ».

Статья предназначена для топ-менеджеров, руководителей подразделений по стратегическому развитию и корпоративных университетов.

**Ключевые слова.** Управление знаниями; корпорация; система управления; стратегия; стратегическое развитие; корпоративный университет

Современные корпорации представляют собой крайне сложный объект управления. Эти организации, как правило, глобальны, количество сотрудников может составлять несколько сотен тысяч человек, а портфель продуктов и услуг может включать одновременно медицинскую технику, авиационные двигатели и нефтепереработку.

Управление корпорациями требует применения инструментов управления, отличных от управления предприятиями. И управлению знаниями здесь самое место.

Опыт применения инструментов по управлению знаниями широко освещен руководителями транснациональных корпораций GeneralElectric, BritishPetroleum, Renault-Nissan, Motorola и многих других.

В России данные инструменты нашли применение в корпорации «ОБОРОНПРОМ» в ходе разработки стратегий развития вертолетостроительной и двигателестроительной отрасли. Управление знаниями в этой корпорации описано в монографии «О методе управления знаниями в процессах интеграции машиностроительной корпорации».

*«Корпорация «ОБОРОНПРОМ» – многопрофильная промышленно-инвестиционная группа в области машиностроения и высоких технологий. Входит в состав ГК «Российские технологии».*

*Корпорация «ОБОРОНПРОМ» занимает 30-е место в рейтинге крупнейших предпри-*

*ятий России «Эксперт-400» по объему выручки и первое – среди машиностроительных компаний (по итогам 2010 г.).*

*Подобный успех стал возможен благодаря динамичному развитию корпорации, размер выручки увеличился более чем в 4,5 раза с 2007 по 2010 гг.: с 38,5 млрд руб. до 181 млрд руб.*

*Основные направления бизнеса корпорации – вертолетостроение и двигателестроение.*

*В состав корпорации входит 25 предприятий. Модельный ряд корпорации представлен вертолетами марок «Ми» и «Ка», двигателями для гражданской, военной авиации, морских судов и газотурбинных установок».[1]*

### Что представляет собой управление знаниями?

Во многих компаниях, локомотивами внедрения сложных автоматизированных систем управления знаниями выступают ИТ-директора. Современная ИТ-индустрия может предложить широкий спектр программных решений, с помощью которых можно накапливать и систематизировать интеллектуальный капитал корпорации.

Но как показывает практика, внедрение и использование подобных систем возможно лишь после того, как в организации сформирована культура управления знаниями, а некоторым организациям они не нужны вовсе. Автоматизация не должна проводиться ради автоматизации.

По сути, **управление знаниями** – это система работ по обеспечению знаниями ключевых бизнес-процессов корпорации, необходимых для нормального функционирования, развития и воспроизводства.

*«Управление знаниями – результат систематического обобщения и конструктивной сборки инструментов управления в больших оргтехнических системах, устроенных по сетевому принципу»[2].*

В рамках данной системы работ необходимо выявлять носителей и центры концентрации знаний, фиксировать и накапливать знания в применимой и передаваемой форме, и, самое главное, обеспечивать передачу знаний туда, где они необходимы для решения конкретных производственных задач.

*«Дело не в том, чтобы создать энциклопедию, в которой записано все, что кто-либо когда-либо знал. Суть заключается в том, чтобы иметь под рукой координаты людей, которые знают рецепт, и всячески лелеять культуру общения и технологию, которая развяжет им язык»[3].*

В любой компании непременно имеет место управление знаниями, но поскольку эта деятельность является обслуживающей по отношению к основным бизнес-процессам, то ей редко уделяют должное внимание. К формам управления знаниями можно отнести:

- семинары, конференции и рабочие группы – инструменты, которыми могут пользоваться руководители любых направлений и уровней; как правило, научные подразделения компании предпочитают эту форму работы;
- обмен лучшими практиками, кайдзен-блиц и кружки качества применяются в производственных подразделениях;
- программы наставничества, ротации и внутрикорпоративных стажировок разрабатываются в департаментах по развитию персонала;
- порталные решения и корпоративные сайты культивируются ИТ и PR-службами.

Но наибольшее значение данные инструменты представляют для руководителя корпорации и подразделений по стратегическому развитию. Роль и место управления знаниями в системе работ по разработке и реализации стратегии будут рассматриваться в данной статье более подробно.

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

У менеджмента каждой компании, в которой по тем или иным причинам принято решение о разработке новой стратегии или пересмотре старой, сразу возникает ряд вопросов. Кто должен участвовать в разработке стратегии? Можно ли поручить эту работу внешней организации? Как довести новую стратегию до каждого сотрудника?

Сегодня довольно распространен стратегический консалтинг. Множество компаний предлагают свои услуги по разработке стратегий под ключ. Крупнейшие мировые консультанты десятилетиями накапливали и систематизировали знания о деятельности самых успешных корпораций. Но чего на самом деле можно ожидать от консультантов?

Вам четко обозначат сегодняшнее место вашей компании на глобальном рынке. Вам расскажут, как и почему мировые лидеры – ваши конкуренты – добились успеха. Вам предоставят информацию о планах ваших конкурентов, а также маркетинговый прогноз на перспективу 5–20 лет. Вам дадут массу советов о том, куда вам нужно двигаться и к какому идеалу стремиться. Главное затем понять, где и как все это можно употребить.

Зачастую после того, как консультанты уходят, руководство компании еще некоторое время изучает красивые картинки из отчета. Но через некоторое время все больше менеджеров приходят к мысли о том, что инструкции консультантов нельзя использовать в текущей ситуации в данной конкретной компании.

Положение дел в компании меняется крайне быстро и кому-то нужно вносить уточнения в планы компании, в программы развития и даже в стратегию. Вот здесь и возникает необходимость в инструментах управления знаниями.

### *Теория и практика управления знаниями*

Еще в 80-е гг. Рассел Акофф в своей книге «Планирование будущего корпорации» представил модель идеальной корпорации, в которой в процесс планирования развития вовлечены все заинтересованные участники от акционеров до рядовых сотрудников посредством системы многоуровневых советов и рабочих групп (см. схему ниже).

Автор предполагает, что к такой модели можно приблизиться.

*«Представленная ниже схема идеализована в том смысле, что осуществить ее на*

практике очень трудно, если не невозможно, но подойти к ней можно довольно близко» [4].

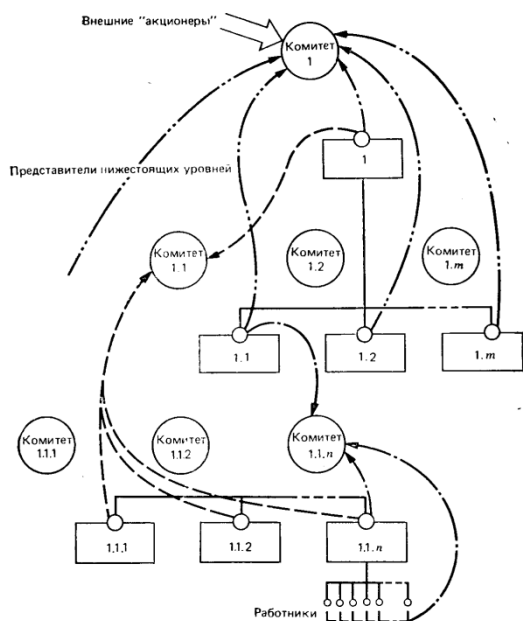


Рис. 1. Трехуровневая организация с традиционной структурой [4]

Практический опыт в реализации подобного подхода описывает руководитель альянса Renault-Nissan Карлос Гон, который в конце 90-х гг. был занят выводом Nissan из глубокого кризиса. Для решения этой задачи К. Гон привлек к разработке «Плана возрождения Nissan» порядка 500 руководителей и специалистов и организовал систему корпоративной коммуникации. Свой опыт он описывает в книге «Гражданин мира».

*«В начале лета 1999 года Карлос Гон взялся за составление документа, который впоследствии получил название План возрождения «Ниссана» (ПВН) — NissanRevivalPlan (NRP). ...*

*...Чтобы быть уверенным в том, что на этот раз выполнение плана даст существенные результаты, Карлос Гон создал девять межфункциональных групп. Возложенные на них задачи покрывали весь комплекс намеченных реформ. ...*

*...В целом примерно 500 человек были мобилизованы для проведения этой работы, которая продолжалась с июля по сентябрь 1999 года» [5].*

### Стратегическое планирование и управление знаниями

Многие считают, что стратегия рождается в уме руководителя или небольшом штабе при

руководителе. Вышеуказанные авторы сходятся во мнении, что разработка стратегии сложная многоэтапная работа, в которую необходимо вовлечь значительное количество участников.

Шаг 1. Стратегические ориентиры и горизонты

Первоочередная задача системы управления – сформулировать короткий перечень измеримых показателей, для достижения которых и будет разрабатываться стратегия.

Как правило, данные показатели формулируются акционерами, которые имеют вполне конкретные ожидания от менеджмента компании.

Шаг 2. Ситуация на рынке, прогнозы и конкуренты

Прежде чем начинать разрабатывать новую стратегию необходимо понять текущее положение компании на рынке. Сравнить ее с конкурентами и изучить прогнозы о развитии рынка. Ключевой вопрос на этом шаге: что произойдет с компанией, если ничего не менять в существующих планах и стратегии.

Скорее всего, в ходе получения ответов на эти вопросы для всех станет очевидным, что целевые показатели, сформулированные на первом шаге недостижимы без новой стратегии. Это и станет основанием для ее разработки.

Шаг 3. Определение круга заинтересованных участников

Привлечение широкого круга участников к разработке стратегии корпорации не является PR-ходом. Стратегическое планирование немислимо без носителей различных знаний о таком сложном объекте, как корпорация. Можно условно разделить круг носителей этих знаний на три группы:

- топ-менеджеры корпорации;
- сотрудники корпорации;
- ключевые потребители, поставщики и партнеры.

Шаг 4. Формирование рабочих групп

Из вышеуказанных участников должны быть сформированы рабочие группы по функциональным направлениям (разработка, производство, сбыт, финансы) и типам продуктов.

В каждой рабочей группе должно быть не более 10–15 человек, больший размер группы затруднит ее работу. Для усиления конструктивной конкуренции, могут быть созданы группы, которые дублируют друг друга.

Особое внимание должно быть уделено рабочей группе по сборке и систематизации всех поступающих предложений. Эта группа должна

взять на себя ответственность за подготовку итогового документа.

#### Шаг 5. Организация коммуникации

Итоговый документ, который станет продуктом работы всех рабочих групп, не может появиться в результате механического объединения всех поступивших предложений.

Более того, рабочие группы не должны обсуждать порученный им вопрос без учета мнений и позиций других групп.

Для получения синергетического эффекта и целостной картины положения дел в корпорации, необходимо взаимодействие всех групп между собой. Необходимо организовать коммуникацию между ними.

Это может быть Интернет-портал, может быть серия конференц-коллов.

Но как показывает практика, лучше всего для этого подходит проведение очного 2–3-дневного мероприятия, с участием представителей всех рабочих групп. Правильная организация мероприятия обеспечит необходимый конструктивный конфликт между группами, проектный запал участникам и серьезно продвинет всю работу в целом.

В качестве примера такого мероприятия можно привести рабочую сессию по разработке стратегии дочерней компании ОАО «ОПК «ОБОРОНПРОМ». Информация о проведении данной сессии была опубликована на сайте корпорации:

*«Москва. 13 февраля 2009 г. – 6–8 февраля 2009 г. в Подмоскowie состоялась выездная рабочая сессия «Объединенной двигателестроительной корпорации». В ее работе приняли участие руководство и сотрудники двигателестроительных предприятий, входящих в ОДК: ОАО «НПО «Сатурн», ОАО «ПМЗ», ОАО «Авиадвигатель», ОАО «СТАР», ОАО «ПАО «Инкар», ОАО «Моторостроитель», ОАО «СНТК им. Н.Д.Кузнецова», ОАО «УМПО», ФГУП «НПП «Мотор», а также ОАО «ММП им. В.В. Чернышева», ФГУП ММП «Салют», ОАО «Климов» и представители ЦИАМ и АС-САД.*

*Основной целью мероприятия стала организация эффективной коммуникации между двигателестроителями и аккумулярование их опыта и знаний в процессе разработки стратегии развития ОДК.*

*«На сессии представлена вся двигателестроительная отрасль: все те, кто понимают про двигатели в нашей стране», – отметил генеральный директор ОАО «ОПК «Оборон-*

*пром» Андрей Реус. «Подобные мероприятия позволяют оторваться от текущей работы и посвятить себя важному занятию: в нашем случае – проектированию будущего отрасли», – сказал А. Реус.*

*В ходе мероприятия были обсуждены вопросы производственной кооперации, технического и технологического развития, послепродажного обслуживания продукции, финансового управления, а также проекты модельного ряда корпорации по основным типам производимой продукции: авиационные, вертолетные и промышленные двигатели.*

*Дальнейшая проработка вопросов и предложений, прозвучавших на рабочей сессии, а также подготовка предложений по стратегии развития ОДК будет осуществляться в специально созданных комитетах, сформированных коллективом участников сессии» [6].*

## РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

После того как стратегия разработана, ключевым вопросом становится ее реализация и воплощение.

Консервативность и инертность крупных корпораций приводит к тому, что одних только приказов руководства недостаточно для того, чтобы начались какие-либо серьезные перемены.

Зачастую во многих таких организациях складывается ситуация, когда новая стратегия остается на бумаге, а решения, которые принимаются на самом верхнем уровне, никак не затрагивают и не меняют реальную жизнь на местах.

### Система внутрикорпоративной коммуникации

Реализация стратегии требует вовлечение еще большего количества сотрудников, чем во время ее разработки. По сути, требуется вовлечение каждого сотрудника многотысячного коллектива.

Каждый сотрудник должен не только знать основные положения стратегии компании, но и понимать свою роль в ее реализации. Он должен быть заинтересован в ее воплощении, осознавая, что от успеха компании зависит и его личный успех.

Добиться такой вовлеченности сотрудников можно только путем системной организации внутрикорпоративной коммуникации. Речь идет

не только о публикации стратегии на сайте и журналах корпорации.

Крайне важное значение имеет регулярное открытое обсуждение стратегии.

Такое обсуждение почти невозможно организовать в дистанционном режиме. Это должны быть очные встречи, круглые столы, семинары и конференции.

Во многих международных корпорациях распространена практика ежегодных стратегических семинаров с участием руководства корпорации и лучших сотрудников.

В корпорации «ОБОРОНПРОМ» мы в течение уже почти 4 лет проводим не менее 10 таких мероприятий ежегодно. С 2008 по 2013 гг. в мероприятиях корпоративного университета приняло участие более 2000 сотрудников корпорации и партнеров.

*«Разворачиваются работы по схемам управления знаниями не в специальных учебных заведениях, но внутри корпорации, в формах ситуационных анализов, проектных семинаров, проектно-аналитических сессий по решению конкретных разрывов, затруднений и проблем в текущей деятельности и в работах по определению стратегических перспектив» [7].*

Сначала открытое обсуждение стратегических вопросов с участием широкого круга участников вызывало удивление у некоторых сотрудников. Но сейчас мы можем сказать, что это стало одним из текущих производственных процессов нашей корпорации.

Принципы формирования годовой программы работ:

- тема каждого мероприятия должна быть актуальна на момент проведения и иметь практическое значение;
- мероприятия организуются на базе предприятий корпорации;
- во всех мероприятиях принимает участие генеральный директор корпорации и руководители ключевых направлений.

### **Кадровый резерв**

Важным элементом системы управления знаниями является программа кадрового резерва.

Руководство крупнейших мировых корпораций давно осознало важность этой категории сотрудников. В кадровый резерв отбирают сотрудников, которые восприимчивы к нововведениям, способны к проявлению инициативы,

стремятся к повышению, лояльны по отношению к корпорации.

*«... резервом мы называем отобранный в ходе многих мероприятий и на основании многих показателей коллектив, который своими проектными предложениями и действиями на рабочих местах и определит будущее корпорации» [8].*

### **Преимственность**

Как правило, сотрудники из кадрового резерва моложе своих действующих руководителей и сами пока не являются носителями уникальных знаний и опыта.

Более того, очень часто опытные сотрудники неохотно делятся своими знаниями.

Задача обеспечения преимущественности в корпорации должна быть поручена не «старой гвардии», а молодым амбициозным резервистам, которые благодаря своей восприимчивости и стремлению научиться чему-то, должны вытягивать из опытных наставников их уникальные знания.

### **Развитие**

Кадровый резерв является одним из наиболее важных инструментов реализации стратегии.

Во-первых, стратегии разрабатываются на десятилетия вперед, и браться за их реализацию в первую очередь должны те, чей горизонт планирования собственной жизни как минимум совпадает с временными рамками стратегии.

Во-вторых, кадровый резерв должен быть лишен консерватизма и инертности, быть открытым к изменениям.

В-третьих, резервисты заинтересованы в профессиональном и карьерном росте, поэтому активное участие в воплощении стратегии может им в этом поспособствовать.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение хотелось бы вернуться к вопросу о том, кому и зачем нужно научиться управлять знаниями?

Ответ очевиден – руководству крупных корпораций.

Иерархические административные системы управления плодят множество приказов и распоряжений, которые либо не выполняются, либо никак не меняют саму деятельность. Подобные системы управления делают компании консервативными и крайне инертными.

Именно для руководителей, которые имеют дело с такими сложными объектами, как корпорация, «управление знаниями» способно стать не только инструментом по преумножению интеллектуального капитала, но и эффективным инструментом управления корпорацией в целом. Чему мы имеем множество успешных примеров по всему миру.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О корпорации | Оборонпром // <http://www.oboronprom.ru/about> (дата обращения 25.08.2012).
2. **Реус А.** Знания в управлении и управление знаниями. Опыт интеграции высокотехнологичных отраслей – М.: Альпина Пабlishер, 2012. 76 с.
3. **Коллисон К., Парселл Д.** Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших научных организаций. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. 35 с.
4. **Акофф Р.** Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. С. 101–102.
5. **Гон К., Риз Ф.** Гражданин мира. М.: Олимп-Бизнес, 2005. С. 154–157.
6. Состоялась рабочая сессия «объединенной двигателестроительной корпорации», посвященная разработке стратегии развития корпорации | Оборонпром // <http://www.oboronprom.ru/news/sostoyalas-rabochaya-sessiya-%C2%ABobedinennoi-dvigatelistroitelnoi-korporatsii%C2%BB-posvyashchennaya-ra> (дата обращения 25.08.2012).
7. **Реус А., Зинченко А., Крайчинская С., Тальянский Д.** О методе управления знаниями в процессах интеграции машиностроительной корпорации – М.: Альпина Пабlishер, 2012. С. 47.
8. **Реус А., Зинченко А., Крайчинская С.** Управление знаниями в системе работ с персоналом корпорации. Корпоративная антропотехника – М.: Альпина Пабlishер, 2012. С. 25.

#### ОБ АВТОРЕ

**Тальянский Даниил Сергеевич**, руководитель корпоративного университета ОАО «ОПК «ОБОРОНПРОМ».

#### METADATA

**Title:** Knowledge management in the corporation. Who and why need to learn it.

**Author:** D. S. Talyanskiy

**Affiliation:** JSC "UIC "OBORONPROM", Russia

**Email:** d.talyanskiy@oboronprom.ru

**Language:** Russian.

**Source:** Vestnik UGATU (Scientific journal of Ufa State Aviation Technical University), 2013, Vol. 17, No. 2 (55), pp. 173–176. ISSN 2225-2789 (Online), ISSN 1992-6502 (Print).

**Abstract:** This paper discusses the role, place and purpose of knowledge management tools for corporations. Particular attention is given to the use of these tools in the scope of the development and implementation of the corporate strategy. The article is based on the author's experience of 4 years work in a team of associates in the corporation JSC "UIC" OBORONPROM". This article is intended for senior managers, heads of strategic development departments and corporate universities.

**Key words:** Knowledge management, the corporation, management, strategy, strategic development, corporate university.

#### References (English Transliteration):

1. Aboutcorporation | Oboronprom (in Russian) // <http://www.oboronprom.ru/about> (2012, Aug. 25).
2. **Reus A.** Knowledge in Management and Managing Knowledge – Moscow: Alpina Publisher, 2012. P. 76.
3. **Collison C., Parcell G.** Learningtofly. Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations (in Russian) / Translated from English – Moscow: Institute of complex strategic researches, 2006. P. 35.
4. **Ackoff R.** Creatingthecorporatefeature (inRussian) // Translated from English – Moscow: Progress, 1985. Pp. 101–102.
5. **Ghoshn C., Rue F.** Citizen of the world (in Russian)// Translated from French. – Moscow: Olimp-Business, 2005. Pp. 154–157.
6. Workingsofessionof “UnitedEngineCorporation” wawsheld, dedicated to working out of development strategy of corporation (in Russian) | Oboronprom // <http://www.oboronprom.ru/news/sostoyalas-rabochaya-sessiya-%C2%ABobedinennoi-dvigatelistroitelnoi-korporatsii%C2%BB-posvyashchennaya-ra> (2012, Aug. 25).
7. **Reus A., Zinchenko A., Kraychinskaya S., Talyanskiy D.** On “Knowledge management” Method Integration Processes of a Machinebuilding corporation (in Russian) – Moscow: Alpina Publisher, 2012.P. 47.
8. **Reus A., Zinchenko A., Kraychinskaya S.** Knowledge management in the work with the staff of the corporation. Corporate anthropotechnique – Moscow: AlpinaPublisher, 2012. P.25

#### About author:

Talyanskiy, Daniil Sergeevich, Head of Corporate University of JSC “UIC “OBORONPROM”.