

УДК 330.137.22

Агаев С. А., руководитель отдела по работе с заказчиками ООО «Майкрософт Рус»

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ПАРТНЕРСКОЙ СЕТИ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях стабилизации экономики на увеличение эффективности деятельности предприятия серьезное влияние оказывает деятельность его партнеров. Предприятия, участвующие в цепочке создания продуктов или услуг, заинтересованы в использовании партнерами новейших технологий, практик ведения управленческой деятельности, построения эффективных организационных структур и т. д., поскольку увеличение эффективности деятельности одного из партнеров благотворно отразится на повышении конкурентоспособности других. В этой связи управление организационным знанием внутри отдельно взятого предприятия не позволяет в полной мере реализовать накопленный интеллектуальный потенциал. Становится целесообразным создание сообществ, партнерств для обмена знаниями, а также банков знаний для совместного создания и использования интеллектуальных ресурсов.

Для достижения целей по повышению конкурентоспособности предприятий необходимо обеспечить эффективное взаимодействие всех составляющих партнерской сети и своевременную адаптацию к изменяющимся рыночным условиям. Эта задача частично решается в рамках вертикально интегрированных холдингов, однако в данном случае пропадает одно из преимуществ партнерской сети — конкуренция на каждом из уровней холдинга, а члены партнерских сетей ведут хозяйственную деятельность в условиях внутриотраслевой конкуренции.

Внутриотраслевая конкуренция на каждом из уровней партнерской сети (поставки, производство, распределение, обслуживание) приводит к повышению уровня конкурентоспособности предприятий, от-

раслей и всей национальной экономики в целом, а также ведет к снижению уровня цен на продукцию и услуги и повышению качества обслуживания потребителей. Субъекты партнерских сетей, являясь их частью, одновременно ведут конкуренцию в своих сегментах и могут стать частями нескольких партнерских сетей, вытесняя конкурентов. В конечном итоге эффективность деятельности партнерской сети зависит от эффективности деятельности ее субъектов и эффективности взаимодействия между ними.

Механизм повышения эффективности национальной экономики за счет повышения эффективности каждого из субъектов рынка в рамках партнерских сетей представлен на рис. 1.

Таким образом, для наиболее эффективного использования интеллектуальных

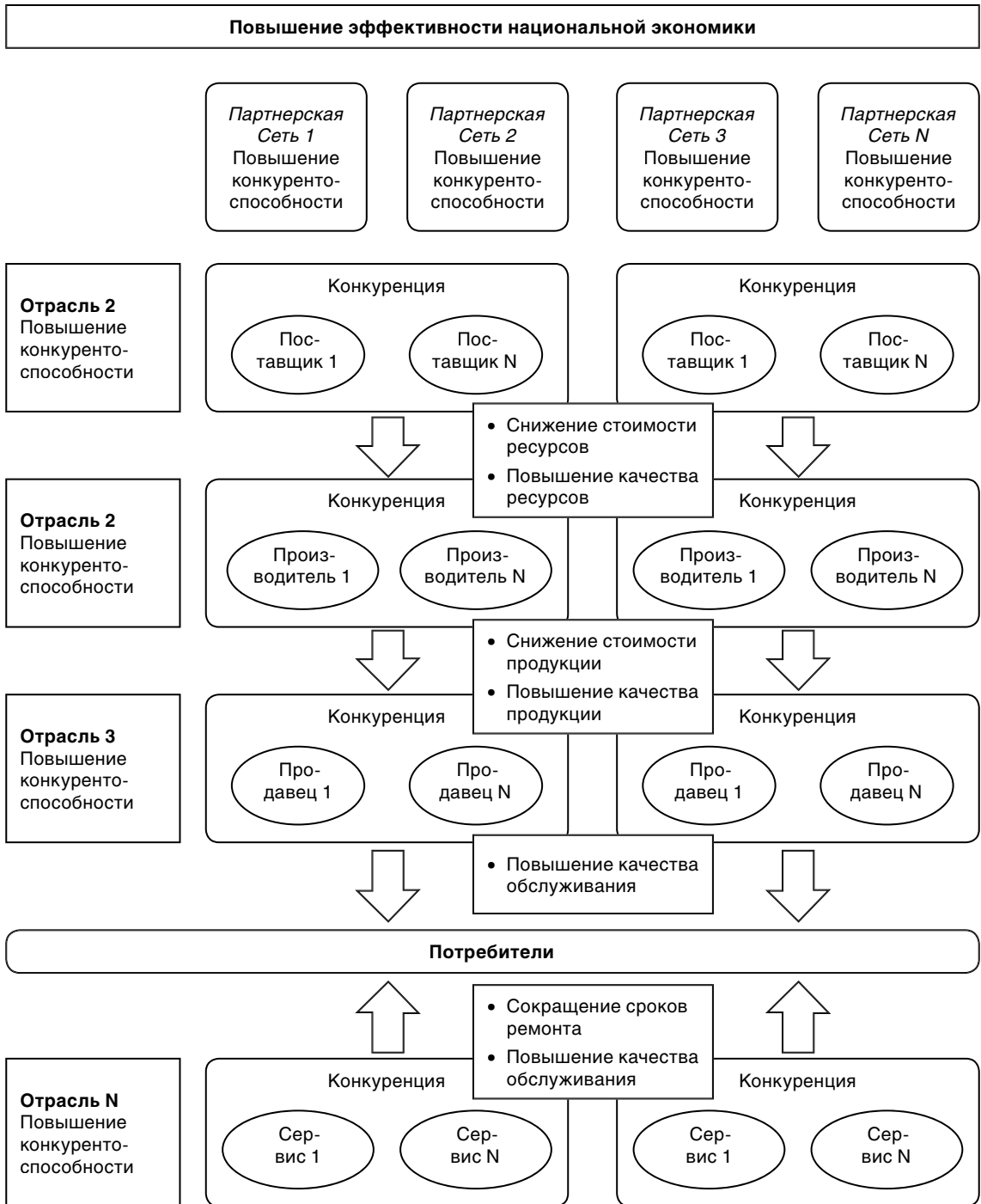


Рис. 1. Повышение эффективности экономики за счет увеличения эффективности партнерских сетей

ресурсов предприятию необходимо не только построить систему управления знаниями во внутренней среде, но также построить систему управления знаниями во внешней среде, в том числе со своими партнерами и контрагентами.

В современном обществе интеллектуальный капитал становится основой богатства. Именно он определяет конкурентоспособность экономических систем, выступает ключевым ресурсом их развития¹. В процессе создания, трансформации и использования интеллектуального капитала участвуют все субъекты рыночных отношений: коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения и организации.

Способность экономики создавать и эффективно использовать интеллектуальный капитал все в большей мере определяет экономическую силу нации, ее благосостояние. Открытость общества для импорта разнообразных знаний, идей и информации, способность экономики продуктивно их перерабатывать — вот от чего зависит успешное социально-экономическое развитие любой страны. В современном мире фирма или организация — это производитель не столько товаров, сколько знаний. Это означает, что работники занимаются производством знаний, организации становятся обучающимися, инновации становятся источником вновь созданной стоимости.

Интеллектуальный капитал в большей мере, чем физические активы или финансовый капитал, становится устойчивым конкурентным преимуществом. Интеллектуальный капитал состоит из *человеческого, организационного и потребительского капитала*². Человеческий капитал включает в себя: знания, навыки, творческие способности, моральные ценности, культу-

ру труда. Организационный капитал представляет собой совокупность технического и программного обеспечения, в него также входят патенты, товарные знаки, организационная структура предприятия, культура организации. Потребительский капитал означает наличие у предприятия эффективных связей с клиентами, информацию о клиентах, историю взаимоотношений с клиентами, а также наличие торговой марки (бренда).

Формирование элементов структуры интеллектуального капитала тесно связано с особенностями построения системы управления предприятием, вносимыми организационными изменениями. Таким образом, на существующем этапе развития общества и в современных экономических условиях предприятиям для сохранения и увеличения эффективности своей деятельности и конкурентоспособности необходимо обратить внимание на управление новым ресурсом — организационным знанием.

Методы конкуренции в экономике все более активно затрагивают человеческий капитал и интеллектуальный капитал в целом. Актуальность исследования особенностей управления организационным знанием возросла в последнее время в связи с усилившейся конкуренцией на рынке товаров и услуг, возросшими объемами информации, которую необходимо обрабатывать сотрудникам предприятий, и осознанием руководством компаний того, что организационное знание может служить источником формирования конкурентных преимуществ.

В процессе хозяйственной деятельности сотрудничающие организации делятся накопленным знанием. Это знание можно разделить на специфические (мета) знания — это основные теоретические знания, внутренние ценности, играющие важную роль в создании и поддержании основных компетенций организаций, которые отличаются и превосходят компетенции конкурентов; операционное знание — это зна-

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2005.

² Гапоненко А. Л. Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации. М., 2003.

ния о продукции и рынках, то есть все сведения, касающиеся производства и маркетинга. Большинство этих знаний являются формальными и могут быть количественно определены; стратегическое знание — представляет собой основные компетенции и направления политики фирмы, оно менее осязаемо и менее открыто.

С точки зрения достаточности для функционирования в какой-либо отрасли знания можно разделить на коренные и инновационные³. Коренные знания являются необходимым минимумом, и их уровень обеспечивает возможность ведения бизнеса в какой-либо отрасли. Обладание ими не может обеспечить долговременных конкурентных преимуществ для организации, значимость фирмы, однако создает определенный барьер для свободного входа организаций в отрасль. Коренные знания обычно имеют все участники отрасли, и, следовательно, они обеспечивают определенное преимущество перед фирмами, только желающими войти в нее.

Инновационные знания дают фирме возможность лидировать в отрасли. Они часто предоставляют фирме возможность изменить «правила игры». Знания не статичны, и то, что сегодня является инновационным знанием, завтра неизбежно станет коренным. Таким образом, защита и улучшение конкурентной позиции требуют постоянного обучения и восприятия знаний. Способность фирмы обучаться, аккумулировать знания из опыта может обеспечить ей стратегическое преимущество.

По мере развития российского бизнеса менялись как задачи, так и набор инструментов управления знаниями. В середине 1990-х гг. речь шла, прежде всего, о преодолении информационной перегруженности. Несколько лет спустя, когда были накоплены определенный опыт и знания, задачи менеджеров по управлению знаниями из-

менились. Перед ними встали задачи сохранения уже полученного опыта и более глубокой кастомизации внешних и внутренних ресурсов⁴: разработка так называемых профилей знаний — специальных информационных продуктов, содержащих только необходимые для целевой группы пользователей информацию и знания; структуризация имеющихся знаний и накопленного опыта; информационная поддержка бизнеса — работа с запросами внутренних клиентов. И только около пяти лет назад это направление впервые было названо термином, уже не один десяток лет употребляющимся за рубежом, — «управление знаниями».

Применение методик управления знаниями делает возможным использование коллективного опыта и знаний и превращение их в корпоративный капитал. Для интеграции в единый комплекс системы управления знаниями используют ряд технологий: традиционные системы автоматизации и информационно-поисковые системы; электронную почту, корпоративные сети и Интернет-сервисы; базы и хранилища данных (*data warehouse*); системы электронного документооборота; специализированные программы обработки данных (например, статистического анализа); экспертные системы и базы знаний⁵.

В рыночных условиях хозяйственная деятельность предприятий по производству товаров и услуг неразрывно связана с сотрудничеством с существенным количеством партнеров по бизнесу — поставщиков ресурсов и оборудования, торговых и других посредников, сервисных партнеров; с изучением потребностей потребителей, действий конкурентов и контактных аудиторий. Это позволяет предприяти-

³ Баранчев В. П. Управление знаниями в инновационной сфере. М.: Благовест-В, 2007.

⁴ Букович У. Управление знаниями. Руководство к действию. М.: Инфра-М, 2002.

⁵ Балдин К. В. Информационные системы в экономике: учеб. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006.

Таблица 1

Функции партнерской сети

Субъект партнерской сети	Функции субъекта партнерской сети
Поставщики	Поставка необходимых ресурсов для производства товаров и услуг
Производители	Производство товаров и услуг
Посредники: торговые партнеры, партнеры по организации товародвижения и стимулированию сбыта	Организация товародвижения, дистрибуция и поставка продукции конечному пользователю, предоставление финансовых, рекламных и научно-исследовательских услуг
Сервисный партнер	Обеспечение гарантийного и послегарантийного обслуживания продукции
Конкуренты	Формирование оптимального предложения на рынке товаров и услуг, обеспечение роста конкурентоспособности продукции и фирмы
Потребители	Стимулирование производства новых товаров и услуг, потребление товаров и услуг
Контактные аудитории	Поддержание благотворных взаимоотношений

ям концентрироваться на своей основной специализации — производстве продукции, что позволяет повысить эффективность хозяйственной деятельности.

Специализация позволяет также сократить издержки на оплату персонала за счет сокращения непрофильных подразделений и снизить риски от ведения хозяйственной деятельности, не связанной с основной специализацией (компетенцией) организации. Это в равной степени относится и к партнерам организации, которые также могут развиваться в рамках своей специализации — дистрибуции, оптовой и розничной торговли, организации товародвижения, сервисном обслуживании и т. д.

Таким образом, методики управления знаниями в компании требуют формирования сообществ как внутри предприятия — формальные и неформальные группы, так и вне его — партнерские сети.

Под партнерской сетью понимаются совокупность предприятий и организаций, которые ведут хозяйственную деятельность в рамках сотрудничества для удовлетворения потребностей потребителей в товарах и услугах. Речь идет о таких субъектах рын-

ка, как поставщики, производители, посредники, сервисные партнеры, конкуренты и потребители, контактные аудитории.

Для исследования механизма управления знаниями партнерской сети необходимо провести анализ функций каждого из субъектов партнерской сети с целью определения возможного направления повышения их эффективности и знания, необходимые для этого. Функции партнерской сети приведены в табл. 1.

Субъекты партнерской сети заинтересованы в обмене определенными видами знаний для увеличения конкурентоспособности в рамках отраслей, в которых они ведут хозяйственную деятельность.

Характеристика общих знаний в рамках партнерской сети, которые являются необходимыми для участников партнерской сети, с целью повышения эффективности своей деятельности, изображена на рис. 2.

В качестве одного из источников знания субъектов партнерской сети можно выделить так называемый *партнерский капитал*.

Партнерский капитал является частью знаний партнерской сети организации, ко-

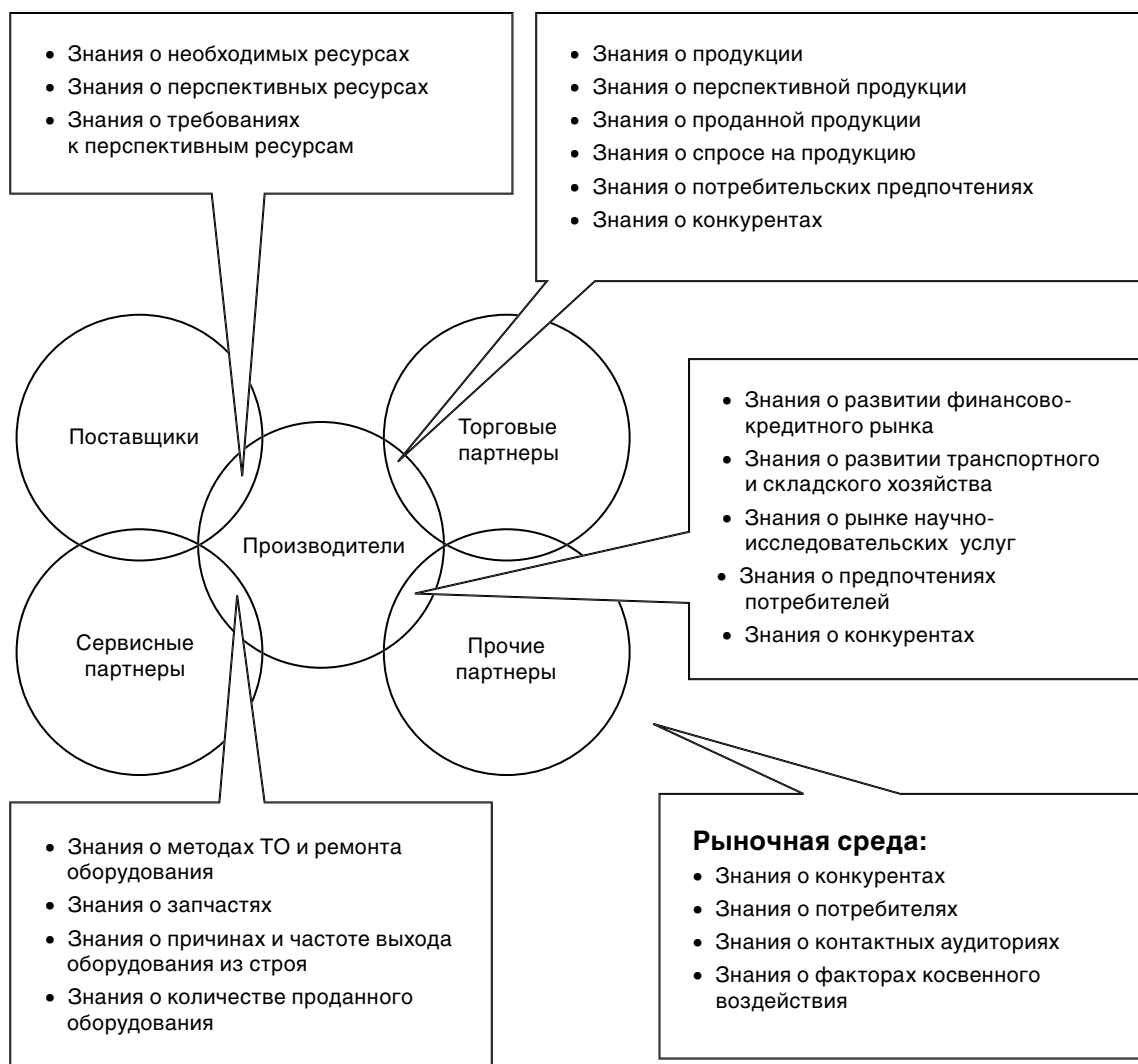


Рис. 2. Схема взаимодействия субъектов партнерской сети

которые могут быть предоставлены другим участникам партнерской сети для повышения эффективности хозяйственной деятельности ее субъектов. В соответствии с введением новой категории «партнерский капитал» целесообразно ввести ее в структуру интеллектуального капитала как один из источников знаний партнерской сети. В результате интеллектуальный капитал, кроме уже известных источников капитала (человеческий, структурный и потребительский), будет включать в себя и партнерский

капитал. Партнерский капитал как один из источников интеллектуального капитала организации представляет собой совокупность знаний субъектов партнерской сети, которые могут быть использованы для повышения ее конкурентоспособности.

При управлении знаниями партнерской сети необходимо рассматривать управление партнерским капиталом, как одним из элементов организационного знания, и при формировании системы управления знаниями учитывать управление знания-

ми партнерской сети, как составной части системы.

Для увеличения интеллектуального капитала партнерской сети путем увеличения партнерского капитала необходимо обеспечить доступ и обмен знаниями между субъектами партнерской сети⁶. Методы обмена знаниями можно разделить на два основных вида — формальные и неформальные. К формальным методам обмена знаниями можно отнести создание и использование общих хранилищ знаний, проведение совместного обучения сотрудников и семинаров по обмену знаниями, совместное бизнес-планирование в рамках партнерской сети и т.д. К неформальным методам можно отнести расположение офисов организаций в непосредственной близости друг от друга, проведение совместных неформальных мероприятий по созданию командного духа у сотрудников организаций и т.д.

Таким образом, модель механизма управления знаниями исходит из того, что анализ и представление о реальности, а следовательно, и создание новой реальности на предприятии возможны лишь на базе трех основных процессов — труда, обучения и организации. Модель может быть правильно понята лишь тогда, когда процессы представляются как одновременные, замкнутые и синхронно реализуемые.

Информационные технологии (ИТ), достигшие в последнее десятилетие нового качественного уровня, в значительной степени расширяют возможности эффективного управления, поскольку предоставляют в распоряжение менеджеров, финансистов, маркетологов, руководителей организаций всех уровней новейшие методы обработки и анализа экономической и социальной информации, необходимой для принятия управленческих решений.

⁶ Супрун В. Интеллектуальный капитал — главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. М.: КомКнига, 2006.

Развитие информационного менеджмента связано с организацией системы обработки данных и знаний, последовательного их развития до уровня интегрированных автоматизированных систем управления, охватывающих по вертикали и горизонтали все уровни и звенья производства и сбыта. Высший менеджмент начинает осознавать, какое важное воздействие оказывают информационно-технологические решения на сам хозяйственный процесс и культуру предприятия.

Информационная система управления — это система информационного обслуживания работников управленческих служб⁷. Таким образом, она выполняет технологические функции по накоплению, хранению, передаче и обработке информации. Она складывается, формируется и функционирует в регламенте, определенном методами и структурой управленческой деятельности, принятой на конкретном экономическом объекте, реализует цели и задачи, стоящие перед ним.

Сегодня положение дел в рассматриваемой области характеризуется крайней неопределенностью. Во-первых, это связано с непрерывным увеличением объема технологических предложений, требующих высоких инвестиций, и, соответственно, с усилением зависимости от внешних услуг (например, от поставщиков программного обеспечения). Внутрифирменные ассигнования на нужды ИТ растут опережающими темпами по сравнению с другими затратами предприятия. При этом высший менеджмент мало осведомлен об общих расходах в сфере ИТ. Так, компетентные решения фирменного руководства охватывают примерно лишь 5% соответствующих затрат⁸.

⁷ Балдин К. В. Информационные системы в экономике: учеб. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006.

⁸ Романов В. П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: учеб. пособ. М.: Экзамен, 2003.

Во-вторых, изменяется роль ИТ в хозяйственной деятельности многих предприятий. При выполнении внутрифирменных процессов функция ИТ перестала быть вспомогательной, превратившись в важнейшую составную часть продукта или производственных мощностей. Хозяйственные риски в настоящее время во многом определяются рисками в данной сфере. Реализация же современных высокопроизводительных организационных проектов (например, «виртуальных организаций» без жесткой привязки производственных участков к определенному месту), требует полного использования потенциала ИТ с помощью телекоммуникационных средств.

Однако в современных условиях важнейшим ресурсом предприятий стала уже не столько информация как относительно объективная сущность, а знания, т.е. информация, усвоенная и переработанная человеком и не существующая вне его сознания. Если информация, как и другие производственные ресурсы, может выступать и выступает в качестве объекта собственности, и в этом отношении информационная экономика имеет сходство с индустриальной, то знания, в отличие от любого другого производственного ресурса, могут быть и являются лишь объектом владения, и образуют базу для качественно новой хозяйственной системы.

Технологии, программные и аппаратные средства являются технологической платформой, которая позволяет сформировать систему управления знаниями, однако ключевым в данном процессе является обеспечение условий для эффективной совместной работы сотрудников⁹.

Технологическая платформа должна иметь возможность создания структуры, классификации знаний и возможностей

по их визуализации, для того чтобы обеспечить возможность категоризации знаний и обеспечения технологической поддержки связей между его источниками.

Основными задачами для управления знаниями, которые невозможно решить без использования решений в сфере информационных технологий, являются следующие.

1. Система управления знаниями сохраняет знания в контексте решения задач, выполнения проектов и отношений между людьми. Контекст отражает деловой процесс, который привел к желаемому результату. Контекст раскрывает и фоновую информацию, альтернативы, которые были испробованы, а также причины, по которым они не принесли желаемых результатов. Знания, которые могут быть использованы для совершенствования делового процесса, перенесены в новые продукты и услуги.

2. Система управления знаниями направляет действия пользователей с целью размещения информации по определенным правилам, позволяющим в будущем успешно ее находить и использовать.

3. Становится возможным использование хранящихся в системе связей «люди/содержание».

4. Уменьшение зависимости знаний от владеющих ими людей. Кроме того, сводятся к минимуму потери, связанные с уходом сотрудников в другие компании (потери знаний, важных для ведения бизнеса; потери связей с ключевыми клиентами/поставщиками).

5. Заочные коммуникации не только уменьшают необходимость тратить время на личные встречи. Знания, полученные в процессе персональных заочных консультаций, будут сохранены в системе вместе с контекстом и могут быть использованы затем всем сообществом или группой.

6. Доступ в любое время в любом месте не создает ограничений на продолжительность заочных коммуникаций и гаран-

⁹ Джанетто К. Управление знаниями: Руководство по внедрению корпоративной системы управления знаниями. М.: Добрая книга, 2005.

тирует получение накопленных компанией знаний в нужное время, а не только в момент персонального общения или мероприятий, обеспечивающих групповые коммуникации.

Решения в сфере информационных технологий поддерживают правила, сопровождающие процесс управления знаниями, помогают снять барьеры на пути решения задач формирования единой рабочей среды, реализации механизма отчуждения, накопления, использования и модификации знаний, поддержки инноваций и доведения сведений о них всем заинтересованным в них сотрудникам.

При разработке систем управления знаниями можно выделить шесть этапов: накопление знаний, извлечение знаний, структурирование и формализация знаний, проектирование системы знаний, программная реализация и обслуживание знаний.

1. Накопление. Стихийное и бессистемное накопление информации в организации.

2. Извлечение. Процесс переноса компетентности специалистов на аналитика. Это один из наиболее сложных и трудоемких этапов, от его успешности зависит дальнейшая жизнеспособность системы.

3. Структурирование и формализация. На этом этапе должны быть выделены основные понятия, выработана структура представления информации. Она должна быть максимально наглядной и такой, чтобы ее было легко изменять и дополнять. Именно на этом этапе создаются описания и модели бизнес-процессов и структуры потоков информации.

4. Проектирование системы. Предметная постановка задачи, разработка архитектуры и спецификаций для программирования.

5. Программная реализация. Разработка собственно программного комплекса системы.

6. Обслуживание. Под ним понимается корректировка формализованных дан-

ных и знаний (добавление, обновление); «чистка» — удаление устаревшей информации; фильтрация данных и знаний для поиска информации, необходимой пользователям.

Эффективно организованная система управления знаниями позволяет компании накапливать опыт и успешно использовать его в условиях географической удаленности офисов и непрерывного развития технологий, а ее единую точку входа для всех информационных ресурсов, а также корпоративный поиск данных по ним; сотрудникам — самосовершенствоваться и самореализовываться.

Структура источников знаний и взаимосвязей между ними является уникальной для различных предприятий, имея при этом некоторые схожие черты и отраслевую специфику. Эта структура в большой степени зависит от структуры самого предприятия и уровня его корпоративной культуры. Данная специфика выражается в требованиях к информационной системе управления знаниями (ИСУЗ) по гибкости ее настройки и адаптации в соответствии с требованиями организаций различных отраслей, их организационной структуры и уровня развития корпоративной культуры.

К основным требованиям к технологической платформе ИСУЗ можно отнести: возможности интеграции с другими информационными системами, источниками данных; простота использования и удобство пользовательского интерфейса; возможности поиска; масштабируемость; надежность; гибкость доработки; совокупная стоимость владения.

Использование современных ИТ позволяет автоматизировать не только основные бизнес-процессы организации, но и создает предпосылки для формирования ИСУЗ¹⁰. Это позволяет повысить эффек-

¹⁰ Гайдамакин Н. А. Автоматизированные информационные системы, базы и банки данных. Вводный курс: учеб. пособ. М.: Гелиос, 2002.

тивность деятельности организации, создать дополнительные конкурентные преимущества, снизить издержки на создание и хранение. Однако системы управления знаниями, корпоративные ИТ, CRM-системы являются лишь необходимой инфраструктурой для обеспечения деятельности сотрудников предприятия для реализации человеческого, структурного, партнерского и потребительского капиталов организации и роста ее интеллектуального капитала.

Одним из наиболее успешных примеров построения бизнес-модели организации на основе управления знаниями партнерской сети в мировой экономической истории является опыт корпорации Майкрософт.

На протяжении всей истории своего развития компания Майкрософт создавала наилучшие условия для создания и увеличения корпоративного знания, а также его наиболее эффективной переработки в интеллектуальный капитал. Одной из универсальных технологических платформ для формирования системы управления знаниями является платформа на основе *Microsoft Office SharePoint Server*. В решении корпорации Майкрософт в качестве хранилища знаний и средства обеспечения документооборота и используется *Microsoft Office SharePoint Server*, в качестве сервера баз данных *Microsoft SQL Server*, в качестве сервера электронной почты *Microsoft Exchange Server*, в качестве пользовательского приложения для работы с электронной почтой *Microsoft Outlook*, а в качестве средства обмена мгновенными сообщениями *Microsoft Office Communicator*.

Кроме управления корпоративными знаниями внутри компании одним из ключевых направлений деятельности компании является создание и управление знаниями партнерской сети Майкрософт. Партнерская сеть Майкрософт состоит из трех основных партнерских сообществ:

«формальные» сети в рамках бизнес-партнерской программы; «Формальные» сети в рамках комплекса взаимоотношений с заказчиками/пользователями; «неформальные» сети в рамках благотворительных, научных проектов и поддержки вузов/школ и некоммерческих организаций. Партнерские сообщества с точки зрения Майкрософт выполняют две основные задачи, которые можно разделить следующим образом: «Логистика бизнеса» (поставки продуктов; поставки решений; финансовые потоки); «Логистика знаний» (средства передачи технологических знаний; формальная система обучения, тренингов, доступа к информационным источникам). Неформальные сообщества компаний-партнеров и специалистов, которые объединены общими знаниями технологий и предметных областей. С помощью таких инструментов компания Майкрософт делится с обществом знаниями о возможностях использования продуктов Майкрософт для решения наиболее актуальных задач в области информатизации в различных его сферах

В настоящее время одним из стратегических направлений деятельности компании является разработка программных платформ, на основе которых партнеры смогут создавать собственные решения, в наибольшей степени подходящие для использования в тех или иных областях жизнедеятельности. Для достижения наибольшего экономического эффекта корпорации Майкрософт необходимо увеличивать совокупное знание партнерской сети. Этому могут способствовать два основных способа: увеличение количества партнеров; увеличение знаний существующих партнеров. Именно эти две цели преследует Майкрософт в работе с партнерской сетью. Для решения этой задачи используются как формальные, так и неформальные инструменты. К формальным инструментам можно отнести взаимодействие с потребителями в рамках обязательств

разработчика программного обеспечения. К неформальным инструментам можно отнести поддержку некоммерческих, благотворительных, научных, отраслевых и прочих сообществ в сфере информационных технологий.

Опыт построения бизнес-модели на основе развития партнерской сети и использования совокупного знания партнерской сети в качестве одного из основных конкурентных ресурсов является положительным и может быть использован для повышения эффективности ведения хозяйственной деятельности предприятий в России не только в сфере информационных технологий, но и в других отраслях экономики.

Использование такой стратегии позволяет снизить издержки на персонал, увеличить эффективность НИОКР, повысить эффективность деятельности организации за счет использования ключевых конкурентных преимуществ, что в конечном итоге ведет к повышению эффективности деятельности организации и повышению ее конкурентоспособности в целом.

Примером организации системы управления и обмена знаниями с партнерами является российское подразделение *Okі*¹¹, в котором были решены две задачи:

1. Построение системы управления и обмена знаниями на уровне руководства компаний-партнеров: определение знаний, необходимых руководству компаний-парт-

неров для увеличения конкурентоспособности своего бизнеса за счет продажи продукции *Okі*; определение знаний, необходимых руководству компаний-партнеров для увеличения доли продаж цветных принтеров *Okі*; организация систематического обмена ключевыми знаниями между руководителями компаний-партнеров и сотрудниками представительства *Okі*.

2. Построение системы управления и обмена знаниями на уровне сотрудников компаний: определение знаний, необходимых для эффективного взаимодействия с потенциальными покупателями в процессе продажи черно-белых принтеров; определение знаний, необходимых для эффективного взаимодействия с потенциальными покупателями в процессе продажи цветных принтеров; систематизирование знаний для наиболее простого их использования сотрудниками компаний-партнеров; организация систематического обучения и доступа к знаниям для сотрудников компаний-партнеров; организация эффективного обмена знаниями между сотрудниками компаний-партнеров и сотрудников российского представительства *Okі*. Реализация данного проекта была осуществлена в 2004–2005 гг. силами сотрудников представительства *Okі*.

Характеристика знаний, необходимых для решения первой задачи, представлена в табл. 2.

Эти меры позволили существенно расширить круг партнеров, сотрудничающих с компанией *Okі* и целенаправленно «продвигающих» продукцию *Okі* на российском рынке.

Для реализации второй задачи — «Построение системы управления и обмена знаниями на уровне сотрудников компаний» — необходимо решить следующие задачи и применить необходимые методы обмена знаниями:

1. Партнерская академия *Okі*.
2. Регулярные встречи с региональными менеджерами *Okі*.
3. Организация партнерского портала.

¹¹ *OKI Printing Solutions* — это торговая марка компании *Okі Data Corp.* В 2005 финансовом году оборот *OKI Data Corp.* составил 1,4 миллиарда долларов США. Продажи *OKI Printing Solutions* распределяются следующим образом: 49% — Европа, 28% — США, 16% — Азия и 7% — остальные страны. *OKI Printing Solutions* представлена в 120 странах мира. *OKI Electric* основана в 1881 г. и является японским производителем электроники с годовым оборотом примерно 5,8 миллиарда долларов США (2005 финансовый год). Количество сотрудников *OKI Electric* составляет 21,175 тыс. человек по всему миру, включая 6,581 тыс. человек за пределами Японии. Более подробную информацию о компании *OKI Electric* смотрите на сайте www.oki.com

Таблица 2

Знания и методы обмена знаниями для решения задач по совершенствованию механизма управления знаниями партнерской сети российского подразделения *Okі* на уровне руководства компаний-партнеров

Задача по совершенствованию механизма управления знаниями партнерской сети	Знания, необходимые для решения задачи построения системы управления и обмена знаниями на уровне руководства компаний-партнеров	Метод обмена знаниями
<p>Определение знаний, необходимых руководству компаний-партнеров для увеличения конкурентоспособности своего бизнеса за счет продажи продукции <i>Okі</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сравнительно более высокая маржинальность торговли продукцией <i>Okі</i> • Возможность предоставления специальных условий • Возможность работы только с оригинальными расходными материалами • Меньшее число партнеров в сравнении с конкурирующими производителями 	<p>Партнерская академия <i>Okі</i></p>
<p>Определение знаний, необходимых руководству компаний-партнеров для увеличения доли продаж цветных принтеров <i>Okі</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая маржинальность торговли товаром-новинкой • Возможность стать лидером на новом рынке • Преимущества светодиодной однопроходной технологии печати принтеров <i>Okі</i> 	
<p>Организация систематического обмена ключевыми знаниями между руководителями компаний-партнеров и сотрудниками представительства <i>Okі</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинговая политика конкурентов • Ценовая политика конкурентов • Общие и специфические проблемы с продукцией <i>Okі</i> • Факторы успешных продаж принтеров <i>Okі</i> • Наилучший опыт продаж продукции <i>Okі</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Партнерская академия <i>Okі</i> • Организация регулярных встреч с региональными менеджерами <i>Okі</i> • Организация партнерского портала • Партнерская программа <i>Shinrai</i>

4. Создание методических и практических материалов по продаже оборудования.

Характеристика знаний, необходимых для решения второй задачи, представлена в табл. 3.

Схематически процесс обмена знаниями партнерской сети российского подразделения *Okі* на уровне сотрудников компаний и руководителей представлен на рис. 3.

Таким образом, реализация проекта по совершенствованию системы управления знаниями партнерской сети будет способствовать повышению эффективности деятельности как самого российского подразделения *Okі*, так и всех субъектов партнерской сети.

Исходя из вышеизложенного использование управления знаниями партнерской сети как одного из факторов повышения конкурентоспособности предпри-

Таблица 3

Знания и методы обмена знаниями для решения задач по совершенствованию механизма управления знаниями партнерской сети российского подразделения Оки на уровне сотрудников компаний

Задача по совершенствованию механизма управления знаниями партнерской сети	Знания, необходимые для решения задачи построения системы управления и обмена знаниями на уровне сотрудников компаний	Метод обмена знаниями
<p>Определение знаний, необходимых для эффективного взаимодействия с потенциальными покупателями в процессе продажи черно-белых принтеров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Самая высокая среди конкурентов скорость печати за счет быстрого времени выхода первой страницы (6 с) • Самая низкая среди конкурентов совокупная стоимость владения (<i>Total Cost of Ownership — TCO</i>) • Развитая сеть сервисных центров на территории России 	<ul style="list-style-type: none"> • Партнерская Академия <i>Оки</i> • Возможность получения ответов на вопросы по электронной почте и телефону от сотрудников представительства
<p>Определение знаний, необходимых для эффективного взаимодействия с потенциальными покупателями в процессе продажи цветных принтеров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • «Информация в цвете» — самый эффективный способ ее передачи • Преимущества однопроходной технологии • Простота и отказоустойчивость цветных принтеров <i>Оки</i> вследствие использования однопроходной технологии • Высокое качество цветопередачи, вследствие использования овального тонера при печати • Низкая совокупная стоимость владения 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмен наиболее успешным опытом продаж между сотрудниками компаний-партнеров • Организация партнерского портала
<p>Систематизация знаний для наиболее простого их использования сотрудниками компаний-партнеров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Знания о технических характеристиках продукции • Знания о функциональном назначении продукции • Знания о совокупной стоимости владения • Сравнительный анализ с конкурентной продукцией 	<ul style="list-style-type: none"> • Пособие по продаже принтеров
<p>Организация эффективного обмена знаниями между сотрудниками компаний-партнеров и сотрудников российского представительства <i>Оки</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Вышеперечисленные знания 	<ul style="list-style-type: none"> • Партнерская Академия <i>Оки</i> • Регулярные встречи с региональными менеджерами <i>Оки</i> • Электронная почта • Телефон • Организация партнерского портала

ятия является целесообразным и позволяет повысить конкурентоспособность организации.

Управление знаниями партнерской сети возможно при условии использования парадигмы управления знаниями в организации и является ее дополнением, позволяющим достичь максимального экономического эффекта. Таким образом, внедрение системы управления знаниями партнер-

ской сети необходимо начинать с внедрения системы управления знаниями в «головной», объединяющей организации.

Для внедрения системы управления знаниями в организации можно выделить следующие основные этапы:

1. Определение целей и задач построения системы управления знаниями.
2. Определение необходимых ресурсов для выполнения проекта.

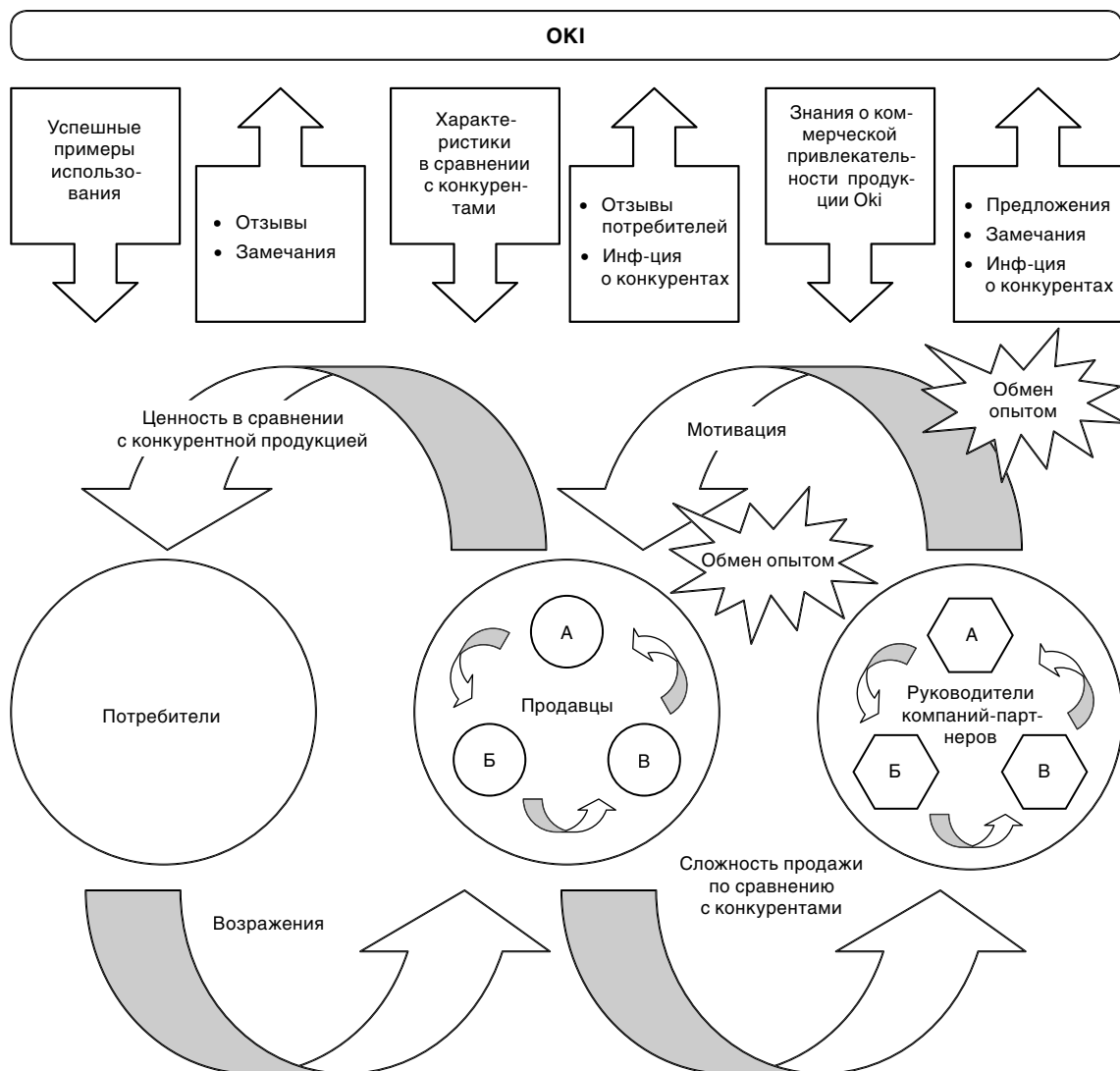


Рис. 3. Система обмена знаниями на примере партнерской сети компании Оки

3. Анализ экономической эффективности внедрения системы управления знаниями.
4. Создание плана работ по проекту.
5. Проведение аудита имеющихся знаний.
6. Классификация имеющихся знаний.
7. Организация хранения знаний.
8. Организация инструментов совместной работы.
9. Организация процессов совместной работы и обмена корпоративными знаниями.
10. Организация процессов трансформации корпоративных знаний в интеллектуальные активы организации.
11. Организация процессов анализа ответственности полученных результатов и изменения системы, в случае необходимости, для достижения поставленных целей.

Таким образом, управление знаниями в организации и их трансформация в интеллектуальные активы позволяют максимизировать использование человеческого капитала организации, повысить ее производительность и конкурентоспособность, особенно в наукоемких отраслях экономики. Вместе с тем управление знаниями

партнерской сети позволяет использовать знания не только сотрудников организации, но и ее партнеров и контрагентов — поставщиков, заказчиков, торговых партнеров и т. д.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2005.
2. Баранчев В. П. Управление знаниями в инновационной сфере. М.: Благовест-В, 2007.
3. Гапоненко А. Л. Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации. М., 2003.
4. Гутникова Т. Управление знаниями (Классика *Harvard Business Review*). М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
5. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по внедрению корпоративной системы управления знаниями. М.: Добрая книга, 2005.
6. Дресвянников В. А. Построение системы управления знаниями на предприятии. М.: КноРус, 2006.
7. Мильнер Б. З. Управление знаниями в корпорациях. М.: КноРус, 2006.
8. Нонака И. Компания — создатель знания. М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2003.
9. Супрун В. Интеллектуальный капитал — главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. М.: КомКнига, 2006.
10. Харрингтон Дж. Совершенство управления знаниями. М.: Стандарты и качество, 2008.

Статья поступила в редакцию 24.12.2007

S. Agaev,

Head of the Customer Relations Department, OOO Microsoft Rus

PARTNERS' NETWORK KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE BUSINESS COMPETITIVENESS LEVEL INCREASE

The partners' operations contribute sufficiently to a business operational efficiency increase in stable economies. The businesses that participate in any production or a service rendering process are interested in their partners' using the newest technology, management practices, efficiently operating business structure building, etc. as one partner's operational efficiency increase will contribute to the others' competitiveness level increase. Therefore it is not enough to manage the knowledge of a «singled out» business in order to be able to use the intellectual potential accumulated to the full. It is appropriate to create unions or partnerships in order to share the knowledge and databases in order to collectively create and use the intellectual resource available.