

*Симонова Анна Анатольевна*

студентка

Научный руководитель

*Гумерова Гюзель Исаевна*

д-р экон. наук, профессор

ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

## **ПРОЦЕССЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В КОМПАНИЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

*Аннотация:* на сегодняшний день управление знаниями остается достаточно экзотическим явлением для российского корпоративного сектора. Основной интерес к внедрению технологий управления знаниями проявляют компании IT-сектора, так как высокий уровень конкуренции на данном рынке и имеющиеся компетентные специалисты в штатах конкурирующих компаний позволяют таким организациям внедрять передовые технологии управления знаниями быстрее, чем организациям в других секторах экономики. В статье описан процесс разработки и внедрения системы управления знаниями в условиях цифровой экономики.

*Ключевые слова:* управление знаниями, система управления знаниями, система знаний, корпоративная культура, обмен опытом.

В настоящее время вопросы внедрения системы управления знаниями в компаниях в условиях цифровой экономики стоят очень остро. У каждой компании основная цель – стать лидером на рынке. Предоставление услуг любой компании становится возможным благодаря сотрудникам и их знаниям, и поэтому инвестиции в персонал и развитие их профессиональных знаний и навыков – залог успеха бизнеса. Для успешного развития на рынке компания должна привлекать самые перспективные кадры, которым предоставит достойные условия

труда и льготы, даст возможность развиваться внутри организации, совершенствовать свои знания и навыки и раскрыть свой профессиональный потенциал. Так, компания КРОК, один из лидеров на IT-рынке, начала разрабатывать систему управления знаниями более 20 лет назад, когда компания была только на старте своего развития [1]. На тот момент компания была исключительно проектной с небольшим количеством сотрудников, которые не обменивались опытом и, соответственно, не развивали компанию. Однако образовалась инициативная группа, которая создала закрытое контактное сообщество, в рамках которого сотрудники стали больше общаться и доводить это до всех членов, затем оно стало разрастаться и в итоге охватило всю компанию. Сотрудники начали осознавать важность социокультурной части внутри компании. Таким образом, технологии, люди и определенные методологии стали инструментами развития системы управления знаниями в компании [2–3].

Когда компания начала сильно разрастаться, стало появляться много проектов, подразделений, маленьких бизнесов внутри компании и стало сложнее распространять информацию на другие проекты и команды, когда, например, какое-то подразделение допускает ошибку либо где-то происходит важное событие [4–5]. В связи с этим внутри компаний создается виртуальное сообщество. Это не просто социальная сеть: в нее встроены различные инструменты офиса (работа с документами, создание проектов, задачи и т. п.). Постепенно это становится незаменимым в работе: под каждую новую идею создается группа в социальной сети, в эту группу выкладываются материалы, начинают обсуждаться многие вопросы, создаваться голосования и люди делятся своим опытом. Корпоративная социальная сеть выглядит так (см. рис. 1).



Рис. 1. Корпоративная социальная сеть в компании КРОК [6]

Одним из важных этапов внедрения системы управления знаниями был запуск корпоративного поиска (см. рис. 2).



Рис. 2. Корпоративный поиск в компании КРОК [7]

Таким образом, сформировалась следующая система знаний (рис. 3).

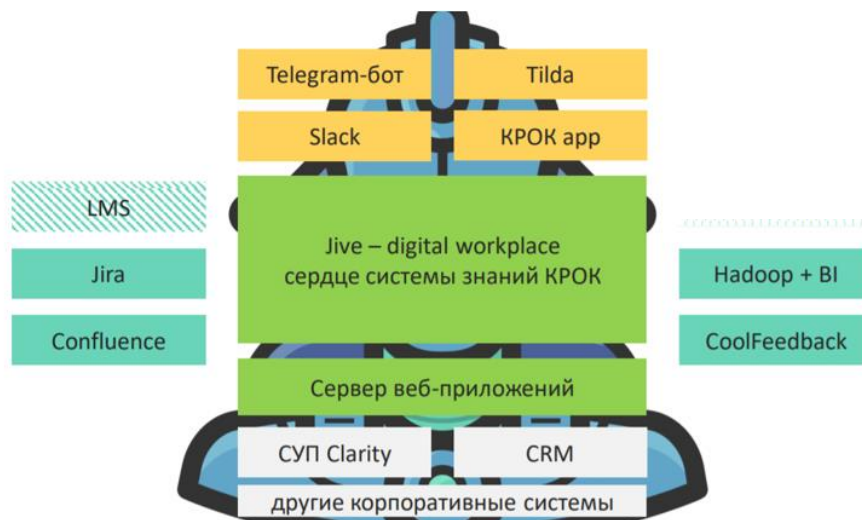


Рис. 3. Система знаний в компании КРОК [6–7]

Важно отметить, что периодически, а именно 2 раза в год, сотрудники КРОК должны пройти мониторинг профессионального развития. Данный процесс осуществляется непосредственным руководителем сотрудника – менеджером ресурсов. В процессе мониторинга руководитель обсуждает с сотрудником его эффективность работы за прошедший период и определяет его план обучения на полгода до следующего аудита знаний.

Одним из важных элементов управления знаниями в КРОК является корпоративная культура, которая поощряет личную активность и инициативность каждого сотрудника в системе управления знаниями. Как правило, большинство сотрудников вне зависимости от уровня управления в КРОК выступают с различными идеями и берут ответственность за выполнение той или иной задачи, которая в будущем поможет улучшить показатели деятельности компании в целом и улучшить собственные знания и профессиональные навыки сотрудника. Следовательно, каждый отдельный сотрудник выступает отправной точкой передачи и получения знаний окружающими.

Такой процесс чётко выстроен в компании и тесно связан с нормами корпоративной культуры, которые передаются персоналу КРОК в рамках программы адаптации на вводных тренингах и мастер-классах. На них рассказываются в том числе реальные истории из жизни компании, чтобы новым сотрудникам было проще усвоить данные нормы и влиться в корпоративную культуру.

Стоит отметить, что указанному выше принципу инициативности не хватает системности. Это связано с тем, что в условиях цифровой экономики у сотрудников всегда должен быть выбор инструментов выражения идей для развития себя и компании, но это достаточно сложно осуществить. Однако сейчас КРОК стремится достичь такой системности. Например, в процессе обучения сотрудников компания применяет принципы теории решения изобретательских задач, эвристического мышления, а также создания коммуникационного пространства, поощряющего инновационное мышление и активное взаимодействие людей друг с другом.

Как уже было сказано, в КРОК хорошо развита корпоративная сеть (см. рис. 1). Данная сеть тесно взаимосвязана с корпоративным университетом компании, который необходим для эффективного и быстрого обучения сотрудников. Всё обучение в основном проходит в оффлайн режиме, чтобы сотрудники могли общаться друг с другом и обмениваться опытом в игровой форме. Стоит также отметить, что периодически в различных департаментах возникают идеи провести тренинги или мастер классы вне рамок корпоративного университета. Главным инициатором, как правило, выступает линейный менеджер или руководитель группы. Немаловажным фактом является то, что система обмена знаниями в КРОК подкреплена системой нематериальной мотивации – бейджи и корпоративная валюта, которые можно заработать в рамках обмена знаниями и опытом.

Таким образом, механизм управления знаниями в КРОК представлен из нескольких компонентов, которые могут быть использованы в любой системе знаний [7]:

- 1) корпоративной культуры, поощряющей обмен знаниями;
- 2) внутрикорпоративной информационной среды, обеспечивающей взаимодействие между сотрудниками;
- 3) системы обучения сотрудников;
- 4) системы нематериальной мотивации за передачу знаний коллегам;
- 5) сообщества брокеров знаний – людей-посредников, ускоряющих и упрощающих передачу знаний между различными подразделениями компании.

Главная причина создания системы управления знаниями кроется в инновационном профиле организации, который требует высокого уровня профессионализма от всех сотрудников.

Таким образом, можно успешно управлять знаниями своих сотрудников, развивать их и тем самым создавать конкурентные преимущества компании на рынке IT-технологий.

### ***Список литературы***

1. Официальный сайт компании КРОК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.croc.ru/>

2. Городова А. Управление знаниями в российской ИТ-компании. Кейс компании «КРОК» / А. Городова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pandia.ru/text/80/489/5897.php>

3. Гумерова Г.И. Управление интеллектуальной собственностью / Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева. – Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2014. – 132 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://distant.ieml.ru/course/view.php?id=9785>

4. Зимова Н.С. Особенности внедрения системы управления знаниями в российских компаниях / Н.С. Зимова // Научный результат. Серия: Социология и управление. – 2019. – №3.

5. Гумерова Г.И. Современные предпосылки формирования классификации технологических инноваций / Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – №35. – С. 57–61.

6. Сидорин А. Создание единого окна управления знаниями в компании «КРОК» / А. Сидорин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://communityhub.ru/alexey-sidorin>

7. КРОК формирует отраслевое сообщество по управлению знаниями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2018/10/15/krok-formiruet-otraslevoe-soobschestvo-po-upravleniyu-znaniyami](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2018/10/15/krok-formiruet-otraslevoe-soobschestvo-po-upravleniyu-znaniyami)

8. Шеве Г. Менеджмент цифровой экономики. Менеджмент 4.0. / Г. Шеве, С. Хюзиг, Г.И. Гумерова [и др.]. – М: Кнорус, 2019. – 232 с.