

Стратегические аспекты управления знаниями в транснациональных корпорациях

Задачей стратегического уровня является обеспечение устойчивого экономического развития транснациональных корпораций (далее «ТНК») России, способствующих повышению конкурентоспособности основных отраслей экономики и развитию экспортного потенциала страны [1, с.15].

В современных социально-экономических условиях знания являются стратегическим активом, играющим доминирующую роль в обеспечении устойчивого экономического развития ТНК. Результаты исследований, проводимых американским центром производительности и качества APQC показывают, что ТНК получают два доллара отдачи от затрат на каждый доллар, инвестированный в управление корпоративными знаниями.¹ По данным исследований, проводимых компанией Global Industry Analysts, Inc., выручка на глобальном рынке услуг в области управления знаниями в 2012 г. составила более 157 млрд долл.² Более 80% компаний, входящих в рейтинг «Fortune – 500», внедрили системы управления знаниями и продолжают активно развивать данное направление деятельности.³

В условиях формирующейся экономики знаний, характеризующей внешнюю среду ТНК как открытых социально-экономических систем, возникает необходимость поиска новых подходов к стратегическому

А.В. Комарова

УДК 658:001
ББК 65.29:70
К-630

¹ APQC. Knowledge Management (KM) Program Framework. September 2013. URL: <http://www.apqc.org/knowledge-base/collections/apqcs-knowledge-management-program-framework>

² Global Industry Analysts, Inc. Global Strategic Business Report. October 2008. URL: http://www.strategyr.com/Knowledge_Management_Market_Report.asp

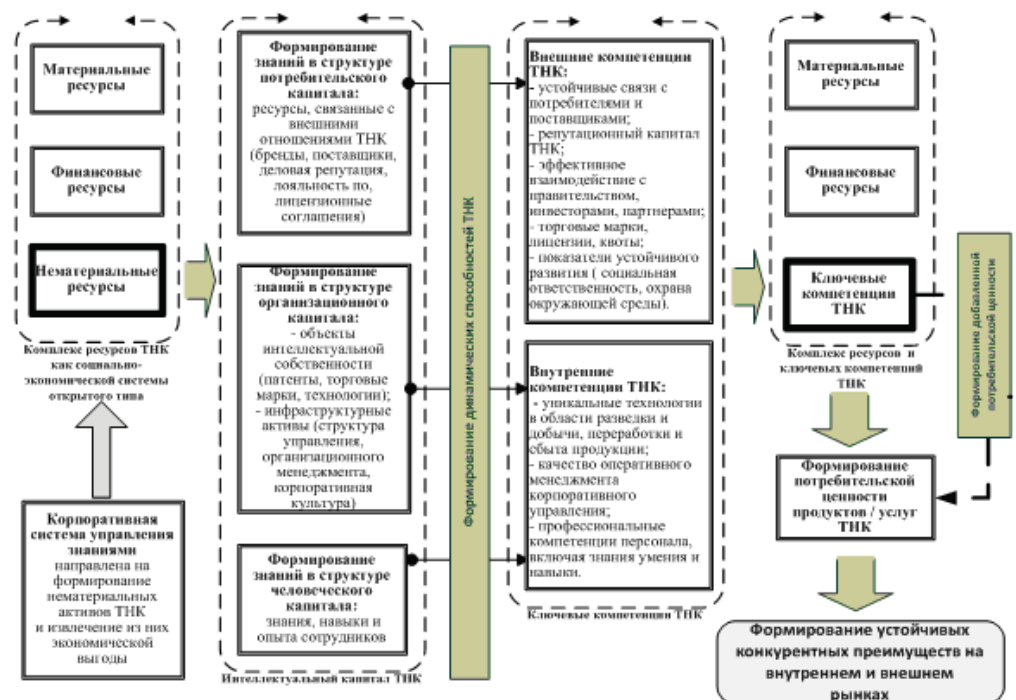
³ Fortune Magazine. Fastest-Growing Companies Report. 2013 URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fastest-growing/index.html?iid=F500_sp_toprr



управлению. Разработанная автором модель отражает стратегию развития ТНК, основанную на концепции динамических способностей и создании ценностной конкуренции, где корпоративные знания рассматриваются как стратегический ресурс, направленный на формирование ключевых компетенции, обеспечивающих устойчивые конкурентные преимущества в современных социально-экономических условиях [2, с. 95]. Согласно данному подходу, управление знаниями, как вид функциональной деятельности в структуре корпоративного управления, направлено на формирование интеллектуальных активов, включая организационный, потребительский и человеческий капитал ТНК (см. рисунок 1).

Рисунок 1

Стратегическая модель развития ТНК в условиях экономики знаний

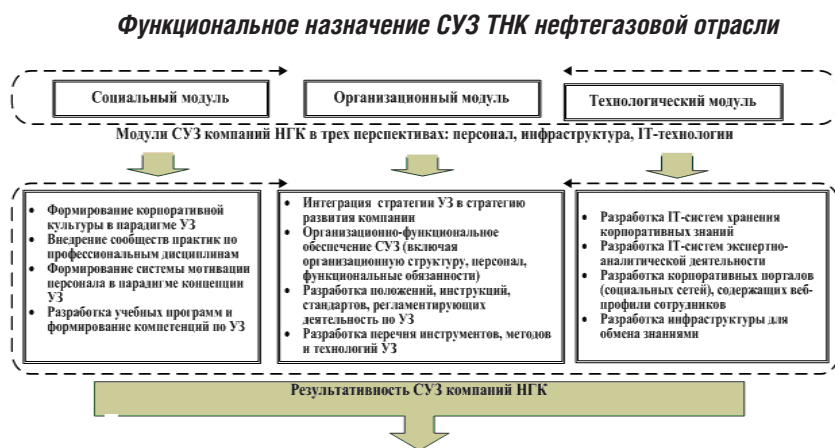


Источник: Разработано автором на основе концепции динамических способностей: Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: What are they?//Strategic Management Journal.2000.Vol.21. № 10-11

Эффективное использование интеллектуальных активов обеспечивает формирование внутренних и внешних компетенций, консолидация которых приводит к созданию ключевых компетенций ТНК. Следующим этапом стратегии является формирование потребительской ценности, которая обеспечивает устойчивые кон-

курентные преимущества ТНК на внутреннем и внешнем рынках. В результате реализации данной стратегии происходит трансформация ключевых компетенций в получение экономической выгоды, выраженной в росте капитализации ТНК за счет эффективного использования нематериальных активов.

Рисунок 2



- Обеспечивает достижение стратегических целей НГК, направленных на стабильное и эффективное удовлетворение внутреннего и внешнего спроса на нефть и продуктов ее переработки.
- Обеспечивает внедрение НТП и инноваций во все направления деятельности компаний НГК, направленных на сокращение потерь на всех стадиях технологического процесса при подготовке запасов, добыче, транспортировке и переработке нефти.
- Обеспечивает рост капитализации компаний НГК за счет формирования нематериальных активов, что способствует расширению присутствия компаний НГК России на зарубежных рынках.
- Исключает дублирование действия и утрату корпоративных знаний, что обеспечивает оптимизацию бизнес-процессов компаний НГК в основных направлениях деятельности.
- Повышает производительность труда, сокращает время на принятие качественных производственных и управленческих решений.
- Обеспечивает формирование высококвалифицированного кадрового потенциала компаний НГК России.
- Улучшает взаимодействие как внутри команд, так и между различными проектными группами.

Источник: разработано автором на основе данных Харрингтона Дж., Воула Ф., Совершенство управления знаниями. - М.: Стандарты и качество, 2008. С.75-98; Мильнера Б.З. Управление знаниями в условиях экономики инноваций. – М.: Экономика, 2009. С.384-395.

В качестве наглядного примера успешного управления знаниями можно привести опыт ТНК нефтегазового сектора. Закономерным этапом эволюционного развития в отраслях нефтегазового комплекса является формирование глобального энергетического пространства и уже сейчас идет борьба за ключевые позиции на нем. Без введения в управленческий репертуар ТНК технологий менеджмента знаний невозможно обеспечение конкурентоспособности и устойчивого экономического развития на международном нефтегазовом рынке. Базируясь на



теоретических и практических исследованиях в области стратегического развития в условиях формирующейся экономики знаний, автор разработал функционально-технологическую схему, отражающую основные бизнес-процессы и результативность систем управления знаниями (далее СУЗ) ТНК нефтегазовой отрасли [3, с. 57]. В рамках данной схемы описаны (см. рисунок 2):

- основные функциональные направления деятельности СУЗ в трех перспективах: персонал, процессы, инфраструктура;
- ключевые компетенции и конкурентные преимущества ТНК нефтегазового комплекса на платформе СУЗ.

Безусловно, конфигурация СУЗ и набор инструментов, необходимых для функционирования системы, зависят от стратегических целей, стоящих перед ТНК. Однако все ведущие нефтегазовые компании убеждены в том, что управление знаниями позволяет получать эффект несоизмеримо больший, чем средства, затраченные на разработку и поддержание бизнес-процессов в данной области.

Результаты внедрения СУЗ в деятельность зарубежных ТНК нефтегазового сектора подтверждают практическую значимость управления знаниями (см. таблицу 1).

Таблица 1

Стратегические цели СУЗ (на примере зарубежных ТНК)

<i>ТНК</i>	<i>Цели внедрения СУЗ</i>	<i>Результативность СУЗ</i>
Chevron Texaco	Снижение операционных издержек. Совершенствование операционной деятельности. Проработка вопросов безопасности.	ТНК занимает 4-е место в мире по капитализации. За счет УЗ на 30% повысилась производительность. На 1 млрд долларов снизились эксплуатационные расходы. Снижение затрат на освоение новых месторождений на 12-20%.
Shell	Информационная независимость компании. Сокращение времени поиска необходимой информации.	Внедрение СУЗ позволило обеспечить доступ к необходимым знаниям и лучшим практикам всех сотрудников, что позволило ежегодно экономить 200 млн. долларов.
British Petroleum	Развитие преимуществ за счет собственных «ноу-хау».	За счет тиражирования систем обмена знаниями экономия составила, в среднем, 260 млн долл. в год.

<i>ТНК</i>	<i>Цели внедрения СУЗ</i>	<i>Результативность СУЗ</i>
ConocoPhillips	Система эффективного обмена знаниями. Эффективное использование накопленных корпоративных знаний для обучения сотрудников. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ на базе корпоративного капитала знаний. Устойчивое развитие на основе создания «итеративного опыта».	ТНК занимает 6-е место в мире по капитализации и 9-е место – среди 500 крупнейших компаний США. За счет использования технологии УЗ 2 млн. долларов расчетной экономии (чистых собственных средств). В бизнес-сегменте «разведка и добыча» увеличена рентабельность на 30 млн. долларов за счет эффективного обмена знаниями.
Schlumberger	Повышение скорости поиска решений для технологических проблем, возникших у клиентов компании.	Ежегодная экономия более 150 млн. долларов США. Сокращение на 75% времени на модернизацию производственного оборудования.

Источник: Составлено автором по данным Бражниковой Е. Н. Оценка эффективности внедрения Системы Управления Знаниями в нефтегазовых компаниях. Материалы II-й Международной конференция «Оптимизация проектов и повышение эффективности компаний ТЭК: Управление знаниями», Москва, 2012. URL: <http://www.molten-group.com/ru>.

Эффективное управление знаниями несет в себе существенный потенциал для развития ТНК нефтегазового комплекса России, роль которого в мировой системе обеспечения энергетическими ресурсами носит стабилизирующий характер (см. таблицу 2). На сегодняшний день доля ТНК нефтегазового комплекса составляет более четверти от объема производства промышленной продукции и более половины поступлений страны от экспорта.⁴

Таблица 2

Позиционирование России в мировом энергетическом балансе

<i>Показатели/период</i>	<i>Факт на 2011 г.</i>	<i>Прогноз на 2020 г.</i>
Удельный вес российской нефти в современном мировом энергетическом балансе, %	3,6-4	3,6-3,7
Удельный вес российской нефти в мировом потреблении жидкого топлива, %	10	10,3-10,4

⁴ Министерство Энергетики РФ. Статистическая информация. 2012г. URL: <http://minenergo.gov.ru/activity/statistic/index.php?year=2012>

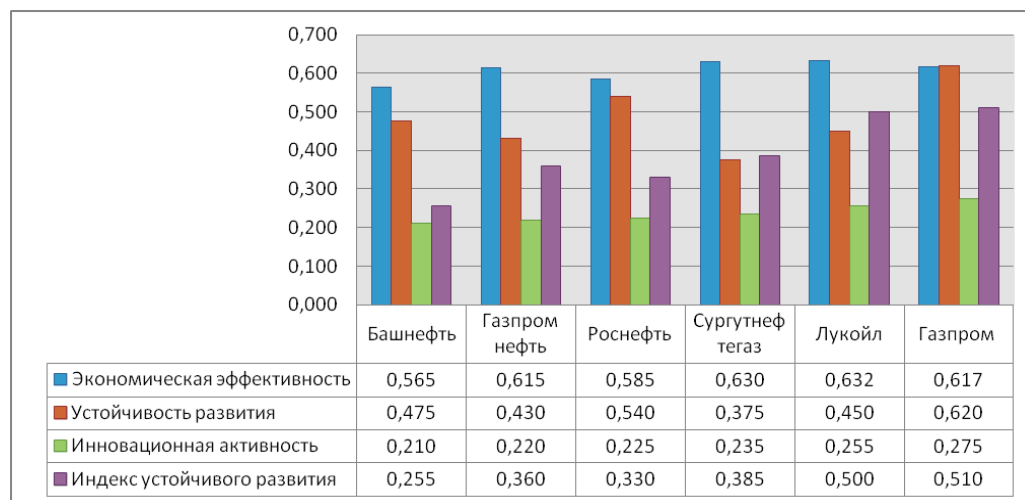


Показатели/период	Факт на 2011 г.	Прогноз на 2020 г.
Удельный вес российской нефти в мировой торговле ею, %	13	11,5-12,3

Источник: Technologies and Programmers' International Energy Agency. Implementing Agreement on Demand-Side Management Annual Report. 2012. URL: <http://www.ieadsm.org/Index.aspx>

Рисунок 3

Показатели устойчивого экономического развития нефтегазовых компаний



Источник: Институт энергетической стратегии. Топливо-энергетический комплекс России. 2012. URL: http://energystrategy.ru/stat_analit/stat_analit.htm

Результаты исследований, проведенных институтом энергетических стратегий в области расчета значений индекса устойчивого развития (IES) ведущих нефтегазовых компаний России, показали, что фактор инновационной активности оказывает существенное влияние на формирование данного показателя. Прослеживается прямо пропорциональная зависимость между инновационной активностью, экономической эффективностью и устойчивым развитием нефтегазовых компаний (см. рисунок 3). При этом в основе инновационной активности лежит эффективное управление корпоративными знаниями, формирующими нематериальные активы,

что подтверждает существенный потенциал данного вида функциональной деятельности для устойчивого развития ТНК нефтегазовой отрасли.

Безусловными лидерами в области управления знаниями среди ТНК нефтегазового комплекса России являются Лукойл и ГАЗПРОМ. Исследование деятельности этих корпораций позволяет сделать вывод о том, что управление знаниями успешно интегрировано во многие функциональные направления и бизнес-процессы (см. таблицу 3), в результате чего был получен эффект, превышающий сотни млн долларов.

В частности, ключевыми элементами СУЗ группы «Лукойл» являются централизация и формализация корпоративных знаний и информации. Во всех предприятиях со схожими бизнес-функциями внедряются единые системы и технические решения, что позволяет унифицировать бизнес-процессы и повысить эффективность деятельности.

Кроме того, наблюдается устойчивая тенденция, свидетельствующая о расширении используемых инструментов управления знаниями, а также поиска новых технологий в данной области, отвечающих потребностям и стратегическим целям компании (см. таблицу 3). Представленные данные, консолидирующие 10-летний опыт группы компаний Лукойл, являются доказательной базой, свидетельствующей о том, что она успешно миновала информационно-технологический этап развития управления знаниями и перешла к более современным концепциям, обеспечивающим формирование ключевых компетенций и конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Таблица 3

Управления знаниями в группе «Лукойл»

<i>Лучшие практики в области УЗ</i>	<i>Перспективы развития СУЗ</i>
Портал дистанционного обучения, обеспечивающий обучение более 8000 сотрудников по 100 электронным курсам, имеющимся в корпоративной базе знаний. Создание на сетевом ресурсе общедоступной базы данных нормативных документов, методических рекомендаций, лучшие практики по проектам.	Создание сетевых групп (профессиональных сообществ); Формирование экспертных групп в каждом профессиональном сообществе для решения рабочих вопросов; Организация обмена информацией на портале по проблемным аспектам.



<i>Лучшие практики в области УЗ</i>	<i>Перспективы развития СУЗ</i>
<p>Проект обмена знаниями в области геологии и разработки месторождений при участии ведущих специалистов ОАО «Лукойл», НГДО и региональных НИПИ. На корпоративном портале РРЭМ был создан портал обмена знаниями, к которому были подключения сотрудники структурных подразделений НГДО, ОАО «Лукойл», ООО «Лукойл-Инжиниринг», работающие в области геологии и разведки.</p> <p>Реализация данного проекта позволило:</p> <ul style="list-style-type: none"> Обеспечить экспертную поддержку по вопросам геологии и разведки при решении проблем во внештатных ситуациях; Обеспечить накопление и распространение в НГДО и НИПИ опыта и инновационных идей, нацеленных на повышение эффективности работы по данным направлениям деятельности. Обеспечить экономию времени и снижение геолого-технологических рисков. 	<p>Решение организационных проблем, связанных с разработкой эффективной системы мотивации, стимулирующей сотрудников к передаче накопленного опыта.</p> <p>Доработка СУЗ в части разработки регламентов и доработка структуры подразделов, повышающих удобство для пользователей.</p> <p>Доработка базы знаний, в части создания системы описания документов аннотациями, комментариями и быстрым механизмом поиска.</p> <p>Суммарный эффект от реализации системы управления знаниями в бизнес-секторе «Нефтепереработка и нефтехимия» секторе компании Лукойл превысил 200 млн.долл.</p>
<p>Создание корпоративного портала, являющегося составной частью системы внутренних коммуникаций группы Лукойл:</p> <p>Корневые разделы портала рассчитаны на широкую аудиторию и призваны способствовать пониманию сотрудниками всех внутренних событий;</p> <p>Ежегодно порталом пользуется более 5000 сотрудников;</p> <p>Справочник обрабатывает в день более 3500 запросов, он интегрирован с корпоративными системами ИСУ «Персонал» и представляет информацию о сотрудниках, основываясь на актуальной информации;</p> <p>Сервисный портал посредством решения каждодневных задач сотрудников обеспечивает привязку целей рабочих групп к корпоративной стратегии развития.</p>	<p>Оптимизация корпоративного портала:</p> <p>Стандартизация и упрощение выполнения задач, что позволит перейти на новый уровень качества, продуктивности работы и эффективности взаимодействия;</p> <p>Создание системы оперативных коммуникаций за счет оптимизации раздела «информационные системы»;</p> <p>Автоматизация взаимодействия с сервисным подразделением;</p> <p>Непрерывное развитие интернет-портала, включая распознавание, автоматизацию бизнес-процессов (workflow); интеграцию с общекорпоративными ИС (web-клиенты,).</p> <p>Интеграция портала и СУЗ Лукойл.</p>

<i>Лучшие практики в области УЗ</i>	<i>Перспективы развития СУЗ</i>
<p>ООО «Лукойл-Информ» поддерживает централизованную ферму серверов в Москве: 5000 уникальных пользователей в сутки (из ОАО «Лукойл» и дочерних обществ); Платформа внутрикорпоративного портала сертифицирована ФСТЭК и представляет механизмы защиты при передаче информации по открытым каналам.</p>	<p>Обеспечение для дочерних обществ, являющихся пользователями портала, оперативный доступ к имеющимся и планируемым к реализации сервисам; Снижение стоимости использования сервисов; Обеспечение экономии затрат за счет централизованной разработки обучающих материалов и сопроводительной документации.</p>
<p>Основным направлением работы «Лукойл-Информ» является создание и развитие интегрированной системы управления (ИСУ) Группы «Лукойл». Реализация этого проекта обеспечит стандартизацию бизнес-процессов и эффективное управление бизнесом на корпоративном и отраслевом уровне. Основанием для реализации данного проекта явилась необходимость разработки и создания автоматизированной системы связи, которая должна была охватить предприятия геологоразведки, бурения, нефтедобычи, транспортировки, переработки и реализации нефти и нефтепродуктов, территориально расположенных в различных регионах Российской Федерации.</p>	<p>Основные функции, которые призвана решить компания «Лукойл-Информ» заключаются в следующем: Внедрение, сопровождение и развитие интегрированных информационных систем для решения бизнес-задач, обеспечение бесперебойной работы приложений, телекоммуникационного и технологического оборудования. Оптимизация бизнес-процессов организаций Группы «Лукойл» для достижения стратегических целей и повышения эффективности на каждом участке деятельности нефтяной компании Предоставление консалтингового и технологического сервисов на базе передовых технологий, продуктов и решений.</p>

Источник: Составлено автором по материалам тематического выпуска: Управление знаниями. // Ж-л «ITime», №1, 2010, С.17-37.

Более того, в практике управления знаниями группы «Лукойл» широко используются организационно-экономические аспекты, отражающие инновационные способы комбинации механизмов координации хозяйственной деятельности.



Осуществляемые в России радикальные преобразования, направленные на инновационный путь развития экономики, определяют интерес отечественной науки к проблемам в области повышения эффективности, обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития ТНК, имеющих для страны стратегическое значение. Решению именно этих проблем посвящена данная статья, содержащая методологические основы стратегического развития ТНК, базирующиеся на использовании знаний как ключевого организационного ресурса в эпоху постиндустриального экономического развития.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Черников Г.П., Черникова Д.А. Очень крупные транснациональные корпорации и современный мир. - М.: Издательство экономика, 2008, 399 с. (Chernikov G.P., Chernikova D.A. Ochen' крупные transnacional'nye korporacii i sovremennyy mir. - M.: Izdatel'stvo jekonomika, 2008, 399 s.)
2. Комарова А.В. Инновационное развитие экономики России: сценарии и стратегии. Сборник статей по материалам Шестой международной научной конференции. М: МГУ им. М.В. Ломоносова. Экономический факультет, 2013, С.91-100. (Komarova A.V. Innovacionnoe razvitie jekonomiki Rossii: scenarii i strategii. Sbornik statej po materialam Shestoj mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii. M: MGU im. M.V. Lomonosova. Jekonomicheskij fakul'tet, 2013, S.91-100)
3. Комарова А.В., Симонова И.Ф. Формирование корпоративной системы управления знаниями. // Ж-л «Нефть, газ и бизнес», № 4, 2012, С.54-67. (Komarova A.V., Simonova I.F. Formirovanie korporativnoj sistemy upravlenija znanijami.// «Neft', gaz i biznes», № 4, 2012, S.54-67)

