

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ И УПРАВЛЕНИЕ

DOI 10.26163/GIEF.2022.41.66.022
УДК 005.41:005.94

O.V. Babskova

FEATURES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AT DIFFERENT STAGES OF ORGANIZATION'S LIFE STYLE AS PER I. ADIZIS

Olga Babskova – Associate Professor, the Department of Management, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, Gatchina; e-mail: babskova.olga@gief.ru.

Regular conduct of the organization depending on the phase of its activity helped to identify characteristic problems the authority might face in the process of management activity. This in its turn allows managers to foresee and preplan the strategy of the organization's operation for a particular period of its life cycle. The process of knowledge management, therefore, is also considered to be manageable and uneven at each particular phase of the organization's operation. The article focuses on specific features of the process of knowledge management at different stages of the life cycle of the organization proposed by I. Adizis.

Keywords: knowledge management; explicit knowledge; tacit knowledge; digital economy; digital technologies; the life cycle of the organization; community of practice; formal channels of communication; informal channels of communication.

О.В. Бабскова

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ ПО И. АДЗИСУ

Ольга Владимировна Бабскова – доцент кафедры менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат экономических наук, г. Гатчина; e-mail: babskova.olga@gief.ru.

Закономерное поведение организации в зависимости от фазы её жизнедеятельности позволило выявить типовые проблемы, с которыми может столкнуться руководство в процессе управленческой деятельности. В свою очередь, это позволяет менеджерам предвидеть и предварительно разработать стратегии функционирования организации для конкретного периода жизненного цикла. Следовательно, процесс управления знаниями в организации также является управляемым и неодинаковым на каждом конкретном отрезке её жизненного пути. В статье рассмотрены отличительные особенности процесса управления знаниями в организации на различных стадиях её жизненного цикла, который был предложен И. Адизисом.

Ключевые слова: управление знаниями; явные знания; неявные знания; цифровая экономика; цифровые технологии; жизненный цикл организации; сообщества практики; формальные каналы коммуникации; неформальные каналы коммуникации.

Развернутая теория жизненного цикла организации, предложенная И. Адизисом в начале XXI в., гласит, что любая органи-

зация проходит последовательно определенные фазы на своем жизненном пути. В отличие от традиционных моделей жиз-

ненного цикла, модель И. Адизиса предполагает наличие не 4–5 стадий, а целых 10 фаз. Любая организация будет рано или поздно сталкиваться со схожими проблемами, которые обусловлены этапом ее жизненного цикла, а, следовательно, если часть проблем предопределена, можно предварительно подготовить стратегии развития организации для каждой из фаз жизнедеятельности.

Жизненный цикл организации, предложенный И. Адизисом, представлен на рис. 1.

Основатель данной теории предполагает наличие не только естественных проблем (т.е. те проблем, которые являются характерными для данной фазы жизненного цикла), но и аномальных (т.е. те проблем, которые на рассматриваемом этапе жизненного цикла не должны возникать на пути у организации) [1]. В любом случае, решение проблем требует обладания определенными знаниями и навыками для их устранения.

Требуемыми знаниями на каждом отдельном этапе жизненного цикла организации может обладать как её руководитель, так и отдельные специалисты. Но руководитель должен иметь представление о том, какими знаниями обладают конкретные сотрудники, чтобы в случае обнаружения проблем и невозможности решить их самостоятельно, он мог гра-

мотно делегировать решение этих вопросов.

Сложность построения системы управления знаниями в организации, прежде всего, связана с самой сущностью понятия «знания». По мнению П. Друкера, знания – это способность применять информацию в конкретной сфере деятельности [4].

Традиционно знания принято классифицировать на явные и неявные [7]. К явным знаниям относят те, которые формализованы, иначе говоря, зафиксированы на каком-либо носителе, и люди могут обратиться к этим знаниям при необходимости. Неявные же знания по своей природе явление более сложное и неоднозначное. С одной стороны, это знания, опыт и навыки человека, которые хранятся только в его голове и никаким образом не зафиксированы на носителе [5]. Люди не имеют открытого доступа к этим знаниям. Большинство неявных знаний можно перевести в явные при желании носителя поделиться ими. С другой стороны, не всё, что содержится в голове у человека, следует определять как ценное знание. Это связано с тем, что сотрудник может выполнять работу из раза в раз, совершая одну и ту же ошибку, которая до сих пор просто не была идентифицирована.

Формирование системы управления знаниями в организации позволит прини-

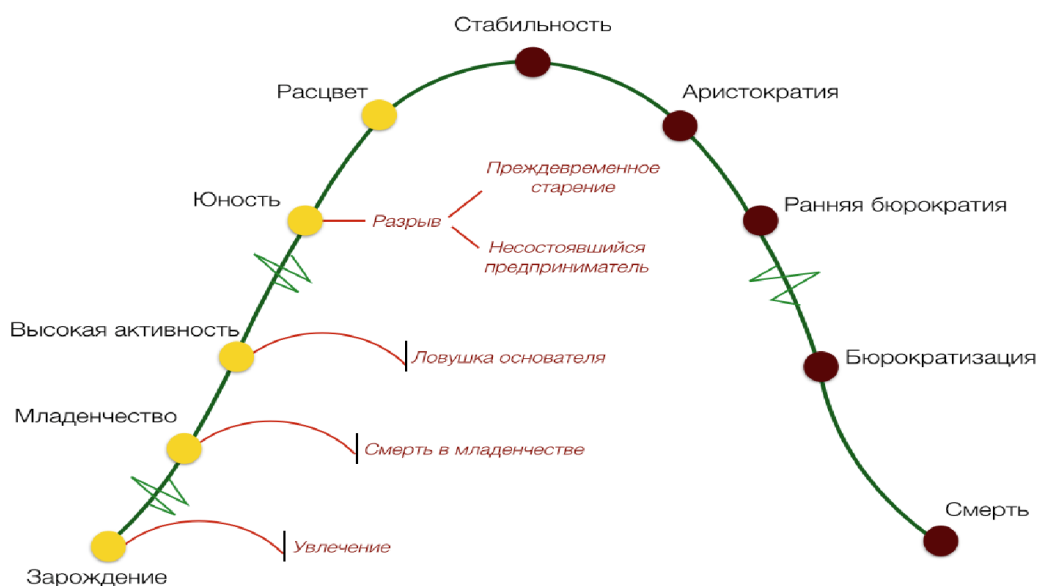


Рис. 1. Модель жизненного цикла организации (И. Адизис)

Источник: [1].

мать обоснованные управленческие решения. Но для этого необходимо определить, на каком этапе жизненного цикла и где концентрируются как явные, так и неявные знания в организации. Кроме того, необходимо определить процедуры, с помощью которых на каждом конкретном этапе у организации имеется возможность извлекать неявные знания у специалистов и переводить их в явную форму.

Цифровые технологии играют значительную роль в построении современной системы управления знаниями в организации [6]. Конечно, применение политики открытой информации и быстрая передача знаний внутри организации влечет за собой проблему «утечки» конфиденциальной информации. Чтобы избежать данной проблемы, применяются защищенные каналы передачи данных, а также разрабатываются положения и процедуры, учитывающие важность передаваемой информации и необходимость ее сохранения внутри организации. Но несмотря на это, цифровые технологии позволяют использовать автоматизированные базы знаний, которые помогают избежать ошибок, связанных с человеческим фактором. Кроме того, средства цифровизации позволяют быстрее передавать требуемые знания: ведь в конкурентной борьбе время – решающий фактор.

Рассмотрим последовательно роль и место знаний на каждом этапе жизненного цикла организации и определим процедуры передачи и трансформации знаний в каждой фазе.

«Зарождение». На данной стадии организации как материального объекта ещё не существует. Большинство бизнес-идей умерло именно в этой фазе, поскольку все знания находятся в голове у основателя и являются неявными. Для того чтобы перейти на следующую стадию и начать ведение бизнеса, необходимо формализовать большую часть знаний в виде бизнес-плана. Необходимо иметь четкое представление о возможностях и преимуществах развития своего бизнеса. На данном этапе не может идти речь о системе управления знаниями, поскольку органи-

зации как таковой ещё не существует, всеми знаниями обладает только один человек или группа лиц (основатели), которые передают информацию по неформальным каналам коммуникации. Однако цифровые средства на данном этапе могут оказать значительную помощь в создании бизнеса. Прежде всего, их можно использовать при анализе рынка. BigData позволяет наилучшим образом осуществлять не только прогнозирование важнейших хозяйственных показателей организации, но и определить место для реализации будущего бизнеса [8].

«Младенчество». Формально началом данной стадии следует считать момент основания компании (её материальное воплощение и появление финансовых обязательств у собственника). Знания о функционировании бизнеса имеются только у собственника, которые, по сути своей, могут только считаться «видением». Поскольку только основатель имеет четкое представление, каким должен быть конечный результат. Сотрудники на данном этапе обладают неявными знаниями и опытом, полученным в других организациях, которые могут пригодиться, а могут быть совершенно бесполезны в новой организации. Формализованных четких знаний как таковых в виде должностных инструкций, кодекса, базы знаний и т.п. в организации на данном этапе не существует. Персонал набирается опыта методом проб и ошибок. Большинство управленческих решений осуществляется интуитивно, не основываясь на анализе информации. Все инвестиции направлены на развитие основного направления бизнеса. Финансовых средств на развитие корпоративных информационных систем, автоматизированных баз данных у организации пока нет. На данном этапе многие организации сталкиваются с «младенческой смертностью» [1]. Бизнес неустойчив, что влечет за собой высокую текучесть кадров. Новый персонал начинает совершать старые ошибки, что ведет к разработке процедурных знаний организации (разработки методических указаний, должностных инструкций и т.д.). Часть неявных

знаний сотрудники переносят в локальные документы организации, часть знаний передается по неформальным каналам коммуникации между сотрудниками. Полной картиной знаний о состоянии организации обладает только руководитель, поскольку власть жестко централизована. Внедрение в работу организации CRM и ERP систем является затруднительным на данном этапе, поскольку сотрудники заняты выполнением производственных обязанностей. Однако данные системы могли бы вести автоматизированный учет и подготовить большие объемы данных для анализа в будущих периодах. Например, это может понадобиться для определения сезонности колебаний продаж, если продукция подвержена данному явлению.

«Высокая активность». Если компания пережила стадию «Младенчества», то она начинает стремительно развиваться. Появляются дополнительные возможности для диверсификации деятельности, любая инициатива поддерживается. Сотрудники и руководство полностью поглощены новыми возможностями расширения своей организации, и, как следствие, мало внимания уделяется формализации процессов обмена информацией. Это ведет к тому, что многие управленческие решения принимаются всё ещё интуитивно, не основываясь на предварительном анализе данных. Расширение бизнеса требует привлечения новых кадров, которые зачастую не обладают требуемыми знаниями и навыками. Текучесть кадров всё ещё высока, что затрудняет накопление явных и передачу неявных знаний.

На данной стадии значительный объем знаний накапливается у руководителя, что, по мнению И. Адизиса, может привести организацию в «ловушку основателя» или «семейную ловушку» [1]. Чтобы избежать данной ситуации, руководителю необходимо делегировать часть полномочий, а, следовательно, передать часть знаний, с которыми, возможно, он не хотел делиться (или выпускать за пределы семьи) с другим компетентным сотрудником. На данном этапе сложно создать формализованную структуру обмена знаниями, поскольку основной стратегией

организации на данном этапе должна быть гибкость, которая предполагает пластичность в информационных потоках. Знания в организации распространяются хаотично как по формальным каналам коммуникации, так и по неформальным. В этот период формируется сплоченная команда, обладающая знаниями о всесторонней работе организации. Быстрый обмен информацией по любому аспекту деятельности позволяет быстро реагировать на изменения во внешней среде [3].

На данном этапе основными цифровыми средствами для ведения бизнеса становятся всевозможные средства связи: телефоны, мессенджеры, видеоконференции и т.д. Это позволяет не только распространять знания внутри организации достаточно быстро, но и дает возможность использовать удобный формат общения с клиентами, в процессе которого можно собирать информационную базу.

«Юность». Пережив стадию активного роста, организация становится много больше: у неё формируется достаточно большой штат сотрудников, которые обладают уникальными знаниями и опытом; формируется обширная клиентская база, требующая выявления и учета индивидуальных предпочтений потребителей; партнерские отношения не ограничиваются двумя-тремя контактами, а составляют достаточно большой перечень по различным функциональным областям.

Всё это становится невозможным удержать в головах людей, более того, это является нерациональным, поскольку потеря сотрудника для организации будет означать потерю важных знаний: о клиентах, о посредниках, о партнерах и т.д. Всё это требует функционального распределения при принятии управленческих решений и приводит к формированию управленческой команды. Ввиду отсутствия налаженной системы хранения информации неявные знания сосредотачиваются в лице «старой оппозиции», которая получает излишнюю власть [1]. Поскольку новые менеджеры настроены на наладку существующих процессов в организации, формализацию структуры управления и связей между подразделениями, любые новые

идеи ведения бизнеса не приветствуются. Если коммуникационные каналы не удаётся наладить и неявные знания так и остаются сосредоточенными в руках оппозиции, то это, скорее всего, приведет организацию к преждевременному старению. Применение автоматизированных систем управления знаниями на данном этапе затруднительно, т.к., во-первых, организация только выстраивает функциональные связи, а, во-вторых, часть важных процессов, которые должны быть включены в систему, может отсутствовать.

«Расцвет бизнеса». По мнению И. Адизиса, данную стадию организация должна стремиться продлить как можно дольше [1]. Для этого необходимо сохранять и развивать свои конкурентные преимущества в постоянно изменяющемся мире. Это достаточно сложная задача, особенно на данном этапе, поскольку именно в данной фазе руководство считает, что в организации всё хорошо, и не требуется никаких изменений. Однако внешняя среда организации как прямого, так и косвенного воздействия не стоит на месте и подвержена постоянным изменениям. Это требует от руководства постоянного мониторинга ситуации и своевременного реагирования на внешние вызовы. В этот период принятие управленческих решений должно четко основываться на анализе данных, этому процессу будут способствовать автоматизация информационных потоков и создание баз знаний, сообществ практики как внутри организации, так и за её пределами.

Данные процедуры позволяют культивировать квалифицированные кадры внутри организации, которые обладают требуемым набором знаний и опытом профессиональной деятельности с учетом специфики ведения конкретного бизнеса. Квалифицированный персонал позволит постоянно совершенствовать бизнес-процессы в организации, а также осваивать новые направления деятельности, что позволит удержаться организации на стадии расцвета длительное время. Освоение новых источников роста является решающим критерием при развитии организации

[1].

Как только данный процесс прекращается, организация начинает стареть. Руководство может не знать о начале старения организации, поскольку обладает информацией о положительной динамике продаж продукции. Однако более тщательный подход к анализу данных позволил бы своевременно заметить замедление темпов роста продаж, что свидетельствует о переходе организации к стадиям старения.

«Стабильность бизнеса». Для первой стадии стареющей организации характерна стагнация уровня продаж, однако они являются достаточно высокими и приносят постоянную прибыль компании [1]. Руководство перестает следить за аналитикой внешних показателей, что вызывает сложности в изучении потребностей потребителей. Коллектив организации – устоявшаяся сплоченная команда со значительным профессиональным опытом. Текучесть кадров низкая. Для совершенствования своей деятельности и предложения новых идей организации необходимы новые знания. Но она не может их предоставить ни за счет внутренних источников (квалифицированные специалисты считают, что они достаточно хорошо разбираются в своем деле и им нечего узнавать нового), ни за счет внешних (низкая текучесть кадров ограничивает приток новых знаний извне).

В организациях на данном этапе очень сложно вводить какие-либо изменения, поскольку всех устраивает текущее положение дел, и мало кто из сотрудников задумывается о функционировании бизнеса в будущих периодах. Однако следует отметить, что изменения неизбежны, т.к. внешняя среда в VUCA-мире является непостоянной [12]. Цифровые технологии постоянно совершенствуют бизнес-процессы, и организации вынуждены идти в ногу со временем, чтобы сохранить свои конкурентные преимущества и выжить в рыночной борьбе.

Аналитика, ведущаяся в организации, должна постоянно проходить критическую оценку. Если показатели из раза в раз повторяются, и руководство не желает

тратить время и деньги на обработку этих показателей, современные технологии позволяют не просто автоматизировать данный процесс, но и внедрить элементы искусственного интеллекта для принятия стандартизированных решений по схожим ситуациям. Это позволяет пролонгировать жизнедеятельность организации, возвращая её со стадий упадка на стадии роста, что графически можно отобразить в виде гребешковой кривой (рис. 2).

Однако не все организации рационально подходят к ведению бизнеса. Многие продолжают не замечать сложившейся ситуации, их устраивает текущий уровень прибыли, и они продолжают придерживаться когда-то установленной стратегии без внедрения каких-либо изменений. В это время появляются новые технологии, которые позволяют усовершенствовать производственный процесс, следить за аналитикой хозяйственной деятельности организации, на рынок выходят новые конкуренты, происходят изменения в законодательстве, в социальной и политической жизни общества. Всё это требует от организации быть гибкими и постоянно совершенствоваться, а для этого как руководящий состав, так и специалисты должны быть обеспечены постоянным притоком новых знаний, должны иметь доступ к ним. Создание баз знаний в организациях – это обязательное условие для успешного функционирования. Но одних только внутренних источников знаний недоста-

точно, необходимо обеспечить приток новых знаний извне либо через обмен специалистами с другими организациями, либо через обмен опытом на различных открытых специализированных площадках. Сообщества практики давно вышли за рамки одной организации, перейдя в сетевой и даже отраслевой масштаб [2; 9; 11], хотя отрасль является не единственным звеном в цепи создания ценности продукции [10].

«Аристократия». Организации, дожившие до данной стадии, зачастую характеризуются массивным административно-управленческим аппаратом. Формальные каналы передачи информации в организации становятся громоздкими, что приводит к длительному процессу принятия решений. Организации очень медленно реагируют на внешние изменения. Руководство начинает уделять значительное внимание не развитию бизнеса, а созданию излишне комфортных условий для управленческого персонала [1]. Происходит расслоение коллектива на обычных специалистов и управляющую группу «Аристократии».

В кругу последней группы сосредотачиваются значительные явные и неявные знания о реальном положении дел организации – менеджеры осознают наличие тенденции снижения продаж. Вместо развития новых направлений бизнеса, получения дополнительных инвестиций на диверсификацию и т.п. они предпочитают

Циклы жизни организации

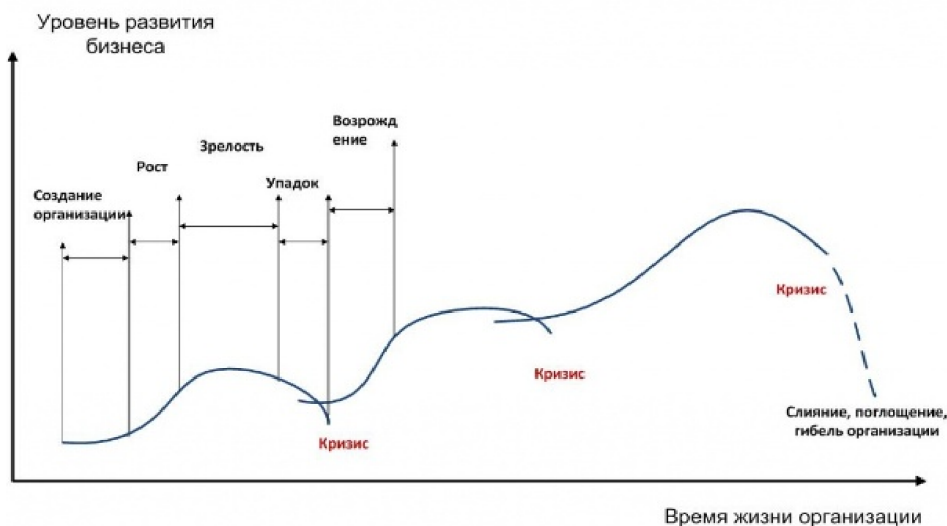


Рис. 2. Возобновляемый жизненный цикл организации

скрывать данную информацию от собственников бизнеса или акционеров. Доступ к знаниям начинает ограничиваться внутри организации, чтобы информация случайным образом не просочилась, пока менеджеры пытаются «исправить» ситуацию.

«Ранняя бюрократия». Снижение активности бизнеса на данном этапе становится очевидным для акционеров. Начинается период «охоты на ведьм» – поиск виноватых в сложившейся ситуации. Это приводит к массовым увольнениям среди управленческого персонала [1]. Такая ситуация часто ведет к появлению «ложных» знаний у персонала, желающего скрыть свои ошибки. Кроме того, специалисты стараются не распространять свой опыт, чтобы быть незаменимыми в период увольнений. Всё это создаёт барьеры в коммуникационных процессах не только формальных, но и неформальных. Новые управленческие кадры не успевают реагировать на изменения во внешней среде, поскольку не обладают требуемыми знаниями, а старая «коалиция» может не пожелать ими делиться. Тем не менее, грамотно выстроенные связи нового руководства со старыми квалифицированными специалистами, особенно если среди них есть неформальный лидер, позволит развить доверительные отношения, которые позволят наладить процесс обмена знаниями между сотрудниками, принесут свежие взгляды на деятельность организации и позволят запустить новый виток жизненного цикла организации, что опять вернет организацию к гребешковой кривой жизненного цикла.

«Бюрократизация». Если всё-таки организация не занялась активной реорганизацией своей деятельности и сменой команды управленцев, то бизнес переходит к предпоследней стадии стареющей компании [1]. Руководство начинает выделять значительные средства на разработку контрольных мероприятий, чтобы контролировать внутреннюю ситуацию в организации, а также обеспечивать доступ к информации, которая ранее находилась в ограниченном кругу лиц. В связи с разви-

тием многослойной структуры контроля организации становится очень сложно своевременно реагировать на изменения рынка, даже при открытом доступе к знаниям об изменениях внешней среды. На данном этапе знания в организации доступны, но ни у кого нет желания ими пользоваться, поскольку инициатива «наказуема» контролирующими органами.

«Смерть компании». Данный этап может быть достаточно длительным. В этот период специалисты организации уносят свои знания в неявном виде в другие организации. Базы знаний теряют свою актуальность и значимость, средств на поддержку и ведения баз данных у организации не остается. Современные технологии позволяют хранить все базы данных в облаке, что не требует от организации значительных денежных средств, это позволило бы продать заинтересованным сторонам данную информацию либо предоставить доступ к данным для начинающего бизнеса, к которому, возможно, будут стремиться руководители умирающей компании в будущем.

Вышесказанное свидетельствует о том, что знания играют значительную роль на каждом этапе жизненного цикла организации. Необходимо обдуманно подходить к формированию системы управления знаниями в организации, учитывая фазу роста компании. Средства цифровизации способны облегчить, ускорить и качественно улучшить процесс обмена знаниями, формирования баз знаний, банков идей и прочих инструментов системы управления знаниями, которые необходимы для рационального принятия управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизис И. Управление жизненным циклом корпораций / И. Адизис; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 512 с.
2. Бабак Л.Н. Сообщество практиков: создание и распространение знаний / Л.Н. Бабак, Е.В. Хегай, Т.В. Мухсян // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12. – № 10. – С. 1587–1597.

3. *Бабскова О.В.* Анализ механизмов обеспечения благоприятного климата инновационной деятельности в условиях формирующейся экономики знаний (зарубежный опыт) / О.В. Бабскова // Материалы докладов Международ. науч.-практ. конф. – Витебск: Витебский государственный технологический университет, 2017. – С. 113–116.
4. *Друкер П.Ф.* Менеджмент / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: И.Д. Вильямс, 2010. – 704 с.
5. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями: монография / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 624 с.
6. *Краснов Ф.* Управление знаниями: тенденции / Ф. Краснов, И. Смазневич // Электронный журнал. Открытые системы. СУБД. – 2021. – № 03. – URL: <https://www.osp.ru/os/2021/03/13055992> (дата обращения: 01.02.2022).
7. *Нонака И.* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 384 с.
8. Порядок применения контрольно-кассовой техники (ККТ). – URL: <https://onlain-kassy.ru/big-data/pri-vybore-mesta-dlya-biznesa.html> (дата обращения: 02.02.2022).
9. *Щербаков А.В.* Развитие профессионального мастерства педагога как воспитателя: потенциал сетевых профессиональных сообществ / А.В. Щербаков // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2019. – Т. 2. – № 1 (58). – С. 42–54.
10. Knowledge Creation: A Source of Value / G. von Krogh, I. Nonaka, T. Nishiguchi. – London: Palgrave Macmillan, 2000. – P. 266.
11. Knowledge management is a donut: shaping your knowledge strategy with communities of practice. By Etienne Wenger Ivey // Business Journal. – 2004. – January.
12. VUCA: новая среда управления талантами и планирования персонала. – URL: <https://brainify.ru/r/article/vucanovaya-sreda-upravleniya-talantami-i-planirovaniya-personala/> (дата обращения: 07.02.2022).