

# Управление знаниями для среднего и малого бизнеса



**Т. Андрусенко**

старший научный сотрудник  
Международного научно-учебного  
центра информационных технологий  
и систем  
(г. Киев)

Традиционные процессы сбора, формализации, хранения, распространения знаний в современных условиях требуют тесных партнерских связей и эффективных сетей для их поддержки. В этом случае можно быть более уверенным в том, что наиболее ценная часть интеллектуального капитала предприятия не потеряется, а будет наращиваться и обогащаться в «сети знаний».

**Д**аже в XXI веке управление знаниями по-прежнему рассматривается как «роскошь», которую могут себе позволить лишь большие предприятия и транснациональные корпорации. Между тем средние и малые предприятия (СМП) обладают рядом преимуществ для более активного использования своих интеллектуальных активов по сравнению с крупными компаниями. Несмотря на это, осознание ценности и важности этого ресурса не сопровождается необходимой активностью, слабо внедряются информационные технологии. Каковы здесь основные барьеры в украинских и западных компаниях?

## ВМЕСТЕ ВЕСЕЛО ШАГАТЬ

Одной из возможностей для малого и среднего бизнеса Восточной и Центральной Европы более внимательно посмотреть на способы использования ИТ стал исследовательский проект E4, который называется «Расширенное управление предприятием в растущей Европе» (Extended Enterprise Management in Enlarged Europe). Как отмечается, рынок ИТ для больших предприятий в Украине уже сформировался. Задачей же проекта было скоординировать деятельность ИТ-компаний, консультантов, исследовательских организаций, разрабатывающих решения для малых и средних предприятий, которые на сегодня используют ИТ «кто как может»<sup>1</sup>.

**Единая платформа.** Проект E4 финансируется Европейской Комиссией как часть 6-й Рамочной Программы научных исследований и включает разработку инновационной, простой, дружелюбной и недорогой сетевой платформы, которая бы объединила компании со всей Европы. Подобная платформа должна включать такие функции:

- ❖ проектный менеджмент;
- ❖ мониторинг и контроль за исполнением проектов;
- ❖ управление структурой продукта, контроль качества, повышение эффективности разработки новых продуктов;
- ❖ управление знаниями на одной платформе;
- ❖ доступ к поставщикам ПО;

<sup>1</sup>При подготовке статьи использованы материалы сайтов <http://vorobey.wordpress.com>, <http://www.lcci.com.ua/E4/>. С описанием проекта E4 и региональными отчетами можно ознакомиться на указанных сайтах.

- ❖ поддержка интеграции поставщиков (особенно СМП) в рамках сетевого предприятия.

Как результат проекта предусматривается более тесное сотрудничество украинских предприятий с западноевропейскими исследовательскими и инновационными центрами, имеющими солидный опыт разработки продуктов интеллектуальной собственности в ряде производственных секторов ЕС. Новизна проекта заключается в методе глобального междисциплинарного общего подхода, который охватывает все стадии сотрудничества от начала до конца (инициирование, менеджмент, операционный цикл, окончание), все фазы расширенной разработки продукта (концепция, дизайн, макетирование), все формы сотрудничества (ad hoc, опосредованная, плановая), а также все активы предприятия в любом виде бизнеса (люди, системы ИКТ, процессы, активы знаний).

Продолжительность проекта — 30 месяцев (с января 2006 г. до июня 2008 г.). Его подписали Европейская Комиссия и все партнеры — исследовательские и производственные компании Италии, Германии, Словении, Болгарии, Польши, Украины.

**Региональные отчеты.** В октябре 2006 г. в рамках проекта Е4 Львовская торгово-промышленная палата провела семинар на тему «Повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий Восточной и Центральной Европы путем привлечения европейского опыта в сфере ИТ». В семинаре приняли участие представители компаний ВІВА (Германия), Comarch (Польша), предприятий «Львівхолд», «Ензим», концерна «Електрон», Cognovis (Германия) и других украинских и западных предприятий. Участники подробно обсудили барьеры в использовании ИТ украинскими предприятиями, а также представили истории успешного внедрения этих решений.

Среди основных причин, препятствующих более активному внедрению ИТ, помимо необходимости улучшения базовых условий, большей открытости бизнеса и доступа к капиталам назывались следующие.

1. Частое изменение направления деятельности предприятия (обычно предприятие работает три-четыре года, затем может изменить свое позиционирование, рынок и пр.).
2. Недостаточное понимание собственниками предприятий того, как более эффективно можно использовать существующие ИТ-решения (преимущество отдается в основном бухгалтерской отчетности).
3. Внедряемые решения мало обоснованы стра-

тегически, часто базируются на сиюминутных нуждах или представлениях менеджеров, предприятиям трудно самостоятельно провести диагностику своих возможностей и потребностей.

4. Неумение посчитать реальную выгоду от внедрения ИТ.
5. Нехватка квалифицированных специалистов (собственники скорее предпочитают платить работникам низкую зарплату, чем инвестировать в дорогостоящие ИТ-решения, которые смогли бы улучшить бизнес-процессы на их предприятиях).
6. Сопротивление персонала переменам на предприятии.
7. Низкая ИТ-грамотность среди СМП (например, только 90 из 50 000 предприятий Ивано-Франковска представляли свою налоговую отчетность в электронном виде в 2005 г.).
8. Отсутствие информации у СМП о возможностях ИКТ (нет специализированных сайтов с консультациями, полезными ссылками, мало проводится мероприятий для СМП, где бы обсуждались возможные ИТ-решения и выгоды, которые они дают для бизнеса).
9. Недостаток, а иногда и отсутствие сотрудничества между СМП и научными и учебными организациями, нет эффективной цепочки передачи технологий.
10. Ощутимая нехватка виртуальной сети сотрудничества между самими СМП в Центральной и Восточной Европе, что осложняет поиски партнеров и инвесторов.

На семинаре неоднократно подчеркивалась роль собственников СМП в жизни предприятия, ведь в 90% случаях именно их видение определяет пути развития бизнеса, было бы только желание осознать реальные барьеры и пути их преодоления. Но есть также и другие трудности, которые определяются готовностью разработчиков ИТ-решений, консультантов, учебных центров работать именно с этим сегментом рынка. Возможности здесь огромные, поскольку количество СМП в любой стране на порядки выше числа больших предприятий. Однако зачастую дороговизна ИТ-решений и консалтинговых услуг служит препятствием для СМП. Но если даже такое решение и покупается, а люди им не пользуются, оно теряет всякую ценность.

Несмотря на все эти трудности, многие украинские малые и средние компании заказывают подобные услуги, активно ищут партнеров и открыты для инновационных решений, нередко превосходящих западные аналоги. В случае внедрения новых ИТ-решений необходимы постоянное

<sup>2</sup>С содержанием 7-й Рамочной Программы можно ознакомиться на сайте Национального информационного центра по сотрудничеству с ЕС в сфере науки и технологий: <http://www.fp6-nip.kiev.ua>. Основные шаги подачи проекта также подробно представлены в презентации М. К. Мелконян: <http://www.rusmeco.ru>

обучение, тренинги, консультации, обмен опытом, поиск новых форм сотрудничества, чему во многом послужил и проведенный семинар.

#### Новые возможности для СМП в рамках программ ЕС.

Такие возможности украинскому малому и крупному бизнесу, работающему, в частности, и в сфере ИКТ, предоставляются следующей 7-й Рамочной Программой ЕС, принятие которой состоялось в декабре 2006 г., а многие конкурсы продлятся до конца текущего года. Программа рассчитана на семь лет — с 2007 по 2013 гг. — и начала действовать с января 2006 г. Цель Программы — ускорение экономического роста и повышение конкурентоспособности европейских экономик посредством инвестирования в человеческий капитал, знания и инновации.

Программа состоит из четырех основных разделов, соответствующих основным направлениям политики ЕС в области научных исследований: «Сотрудничество», «Люди», «Идеи», «Ресурсы». Тематические приоритеты 7-й Рамочной Программы следующие: здоровье, продукты питания, сельское хозяйство, биотехнологии, ИКТ, нанонауки, энергия, экология, транспорт, социэкономика и гуманитарные науки, космос, безопасность.

Примечательно, что основная часть финансирования выделена для раздела «Сотрудничество», который включает пункт «Информационные и коммуникационные технологии». В разделе «Ресурсы» кроме прочих есть пункты «Исследования в целях поддержки малого и среднего бизнеса» и «Регионы знаний». Исследовательские организации, как правило, принимают участие в научных программах ЕС по профилю своей деятельности. Коммерческие компании могут осуществлять поиск европейских и украинских партнеров и совместно участвовать как в разработке новых продуктов, привлекая исследовательские организации, так и выполнять проекты по обмену передовым опытом.

#### ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА

Говоря о тенденциях внедрения ИТ украинскими СМП, следует отметить много схожего с их западными коллегами. Почему зарубежные ком-

пании численностью 150 работников хотят инвестировать в технологии поддержки совместной работы и виртуального сотрудничества? Почему они тратят деньги и ресурсы на технологии поддержки обмена знаниями, когда все сотрудники и так постоянно общаются друг с другом? Тратят те, которые понимают, что СМП даже более чувствительны, например, к потере ценных специалистов в случае их ухода из компании, чем большие предприятия, потому что в малой организации это может быть, например, лишь один-два человека.

Европейские СМП (малые — с числом работающих до 50 человек, средние — до 250 человек), дающие работу двум третям всех трудовых ресурсов, охватывают почти 99% всего бизнеса и насчитывают более 20 млн предприятий. Как отмечается, с середины 1990-х гг. они осознали свою исключительную роль в экономике знаний и производстве инноваций, поскольку генерируют каждые девять из десяти новых бизнес-идей.

По информации сайта [www.dialog-21.ru](http://www.dialog-21.ru), 98% американского бизнеса составляют малые предприятия — около 23 млн компаний имеют менее 100 сотрудников. Американцы считают малый бизнес олицетворением политической и экономической демократии, в отличие от крайне политизированных крупных корпораций, и видят в нем движущую силу своей страны — упорство и предприимчивость. Эти предприятия в экономически развитых странах защищаются от конкуренции со стороны больших корпораций, а их развитием занимаются специальные администрации по делам малого бизнеса.

Для того чтобы обмениваться знаниями, западные компании активно создают электронные сети, сообщества, ассоциации, которые в том числе ведут информационную работу на тему возможностей и преимуществ ИТ. Поскольку и здесь нередко заметно недостаточное внимание к современным технологиям со стороны СМП.

**Почему СМП на Западе слабо внедряют ИТ.** Среди причин эксперты называют следующие<sup>3</sup>.

1. Большинство малых предприятий руководят их собственники, которые опасаются

<sup>3</sup>По материалам [ITtoolbox.com](http://ITtoolbox.com).

#### Запад нам поможет

Начал работать портал РУСМЕКО ([www.rusmeco.ru](http://www.rusmeco.ru)) — сообщество практиков российских инновационных малых и средних предприятий Москвы, Санкт-Петербурга и Екатеринбурга. В консорциум проекта, создание которого поддержал Европейский Союз, входит 12 организаций из России и стран ЕС (компании, университеты, исследовательские центры). Цель проекта — создание сети сообществ практиков для обмена опытом, в том числе и ознакомление с европейской практикой эффективного менеджмента инновационного бизнеса, а именно — с концепциями сотрудничества, обмена знаниями, передачи управленческих технологий на региональном и международном уровнях.

#### Проект охватывает следующие аспекты организации бизнеса:

- инновации (маркетинг, охрана прав интеллектуальной собственности, передача технологий);
- взаимоотношения с внешними организациями (поставщиками, клиентами);
- внутренние процессы (управление качеством и внутренние коммуникации).

потерять личный контроль над предприятием и часто, работая по 14–16 часов, даже не думают о том, чтобы получить некоторое время в обмен на деньги. Они предпочитают управлять традиционным «ручным» способом, полагая, что тем самым сокращают расходы.

2. По-прежнему дешевая рабочая сила не может конкурировать с техникой. Размещая свое производство, например, в Азии, некоторых странах Европы или Латинской Америки, работодатели стремятся нанять больше людей, чем потратиться на ИТ. Многие такие предприятия работают даже без детальных бизнес-планов, не имеют маркетинговых отделов. Общие подходы и направления развития бизнеса здесь диктуются не пониманием рыночных механизмов, а ощущениями или «житейским опытом» основателей компаний.
3. Предприниматели стремятся избегать рисков, и даже более или менее очевидный сценарий не заставит их считать, что это применимо и к их ситуации.
4. В некоторых случаях малые предприятия не стремятся расти, существенно увеличивать доходы, внедрять новые технологии, обучаться или вообще что-то менять, пока дела идут неплохо. В то же время, по данным консалтинговых компаний, например, только 33 % семейного бизнеса выживает в первом поколении, и только 15 % выживает от второго к третьему поколению. Недостаток грамотного бизнес-планирования, отсутствие корректных количественных и качественных оценок материальных и нематериальных активов сказывается и на низкой цене компании в случае ее продажи.
5. Дело не в ИТ вообще, а в существующих решениях. Правила конкуренции одинаковы как в большом, так и в малом бизнесе, но крупные компании более активно внедряют ИТ, чем средние и малые. Для того чтобы небольшим предприятиям достойно конкурировать на рынке, им не просто надо быть лучше, но и получать лучшие ИТ-решения — лучшие именно для их работы. Это должны понимать и разработчики ПО, и консультанты, и внедряющие компании, поскольку с этим связаны и многие неудачи СМП при внедрении ИТ.

Тем не менее эксперты сходятся на том, что и в малом бизнесе ИТ наиболее необходимы в таких областях:

- ❖ бизнес-планирование;
- ❖ электронные платежи;
- ❖ бухгалтерия, финансовый учет;

- ❖ управление взаимоотношениями с клиентами, маркетинг, продажи;
- ❖ планирование ресурсов предприятия;
- ❖ управление рисками, инновациями, интеллектуальной собственностью;
- ❖ сервисное обслуживание.

**Модель Open Enterprise.** Взгляд на развитие предприятия как на живой процесс, эволюцию, а не просто как способ заработать деньги, содержится в концепции «Открытое предприятие: построение бизнес-архитектуры для открытости и растущих инноваций». Модель предложена Марком Макелроем (Mark W. McElroy) в ряде его работ, издание которых осуществляется при поддержке международного сообщества Knowledge Management Consortium International. Это только одна из возможных моделей, которая грезится в контексте открытого общества, корпоративной ответственности, стратегии управления знаниями как базовой в любом виде бизнеса, социальном или государственном секторе — понятий еще не совсем привычных для украинских реалий, но и не таких чужих на человеческом уровне.

По мнению Макелроя, каждая организация, независимо от масштаба, постоянно сталкивается с двойственной проблемой интеграции и адаптации. Если значительная часть проблемы интеграции решается на уровне внутренних процессов координации целей и деятельности различных подразделений предприятия, в том числе и по сбору, хранению и распространению знаний, то с адаптацией дело обстоит несколько иначе. Адаптация предполагает координацию целей и деятельности организации в соответствии с изменениями в ее окружении. В какой степени можно управлять способностью предприятия приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении? Вопрос важный не только в условиях зрелой рыночной экономики, но и в не меньшей степени, возможно, для начальных ее этапов.

Адаптация требует наличия или производства знаний о том, как приспосабливаться к изменяющимся условиям, как решать проблемы и обучаться, создавать инновации. В бизнесе, политике и взаимоотношениях между нациями конкурентное преимущество требует адаптации. Поэтому данная концепция касается прежде всего создания условий для организационного интеллекта, способного предотвращать корпоративную коррупцию, которая разрушает организационную экологию, культуру, доверие.

#### ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ДЛЯ СМП

Эксперты сходятся на том, что СМП необходимо управлять интеллектуальными активами в не

**Стратегии развития больших и средних предприятий России**

В конце 2005 г. компаниями SAP и Market-Visio Consulting/Gartner было проведено исследование, показавшее преимущественные направления развития различных российских предприятий. Помимо традиционных стратегических приоритетов — роста рентабельности, контроля над затратами, увеличения доли рынка — крупные и средние предприятия указали еще на формирование прозрачности и управляемости бизнес-процессов и достижение их стабильности.

Для среднего бизнеса наиболее значимыми процессами выступают планирование, бюджетирование, управление производством и сбытом, взаимодействие с клиентами. Крупные предприятия отметили помимо этого внутреннюю кооперацию, в том числе между территориально распределенными подразделениями, а также управленческую отчетность. Именно эти процессы, по мнению компаний, в наибольшей степени нуждаются в поддержке информационных технологий.

Факторы, формирующие конкурентное преимущество предприятий, распределились по приоритетам следующим образом.

Средний бизнес	Крупный бизнес
Человеческие ресурсы	Бренд
Бренд	Человеческие ресурсы
Уникальное предложение продуктов	Инновации
Специализация	Специализация
Инновации	Уникальное предложение продуктов

Источник: dialog-21.ru

меньшей степени, чем большим корпорациям, — но с другими акцентами, чем, например, у больших предприятий с рассредоточенной рабочей силой. Многие успешные СМП давно используют свои преимущества в менеджменте знаний, делая упор на человеческий аспект и формирование соответствующей корпоративной культуры, в основе которой:

- ❖ более тесные личные контакты и связи между сотрудниками и клиентами;
- ❖ эффективный обмен неявными знаниями;
- ❖ более быстрое внедрение инноваций ввиду отсутствия сложной согласовательной иерархии;
- ❖ построение партнерских цепочек передачи знаний;
- ❖ интенсификация обмена знаниями в условиях растущих компаний (это с необходимостью требует перспективных бизнес-

планов, где указываются новые области компетенции компании, кто из работников какими смежными знаниями владеет, кому нужны новые знания и навыки и пр.).

Так, Йела Вебб (Jela Webb), описывая стратегию и решения по управлению знаниями для СМП, предлагает считать ключевыми областями приложения этого подхода прежде всего бизнес-планирование, управление рисками и управление интеллектуальной собственностью. Другие авторы отмечают, что причиной провала бизнеса многих СМП стала слабая маркетинговая стратегия и недостаток знаний в области маркетинга в целом. Именно здесь, по их мнению, находит свое применение управление знаниями с акцентом на принятии решений в области маркетинга, клиентской службе компании, партнерских сетях передачи знаний. Даже если и признать, что не все малые предприятия хотят расти, нельзя не согласиться с фактом необходимости приспосабливаться к изменениям окружения и меняющимся требованиям клиентов.

Какая программа ближе, решает сама компания. Эксперты отмечают, что успех во многом зависит от того, насколько правильно установлены приоритеты в самом начале. В любом случае предварительными условиями часто выступают формирование корпоративной культуры, способствующей большей открытости, определение и постоянное уточнение целей предприятия (например, улучшение процессов, установление стратегического партнерства, увеличение продаж, быстрое предложение инновационной разработки и пр.), а также выбор подходящей технологии, обучение персонала, оценка возврата на инвестиции.

Все это может потребовать немалых затрат — тем более важны совместные усилия по созданию сообществ, ассоциаций, виртуальных сетей обмена опытом. Сильным аргументом все же остается то, что СМП в случае успешно отработанной методики в ходе пилотного проекта может в дальнейшем получать большой выигрыш во времени, по крайней мере, из-за минимума рутинных согласований или обсуждений своей стратегии.

В Украине работает немало профессиональных ассоциаций, сообществ, которые занимаются различными аспектами деятельности малых и средних предприятий: развитием рыночных отношений, вопросами качества, инноваций, построением бизнес-инкубаторов и пр. Тематические приоритеты 7-й Рамочной Программы дают многим СМП шанс найти партнеров и финансирование для дальнейшего развития и процветания.

Татьяна Андрусенко