

*Р. В. Иванова*

## МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ КАК ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ: ПОДХОДЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

*Работа представлена кафедрой международного менеджмента  
Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.  
Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор С. Э. Пивоваров*

Предлагается краткий обзор современных подходов к оценке эффективности процессов менеджмента знаний на уровне организаций. Оценивание интеллектуальных активов рассматривается на примере метода карт сбалансированных показателей. Для оценки вклада менеджмента знаний в конечный результат представлены модифицированный коэффициент рентабельности инвестиций и индекс менеджмента знаний.

**Ключевые слова:** менеджмент знаний, интеллектуальные активы, карты сбалансированных показателей.

The article provides a brief overview of the existing approaches to assessment of efficiency of knowledge management initiatives. Intellectual assets' value estimation is analysed on the example of the Balanced Scorecards methodology. The efficiency of knowledge management and its input into financial outcome are studied employing the modified return on investment methodology and knowledge management index.

**Key words:** knowledge management, intellectual assets, balanced scorecards.

Менеджмент знаний (МЗ), как управленческая технология по производству, распределению и использованию организационного знания, стал активно внедряться западными компаниями в 90-х гг. XX в., зарекомендовав себя в качестве действенного инструмента по наращиванию конкурентоспособности. На сегодняшний день под определение МЗ подпадает практически любая деятельность, связанная с созданием и обменом знаниями, навыками и опытом: от организационного обучения - до разработки баз знаний [1, с.1]. По оценкам специалистов, в 2004 г. 68% компаний, составляющих список Fortune 1000, разрабатывали и внедряли проекты по МЗ. Ожидается, что к 2010 г. их количество составит 80% [3, р. 1].

В последние годы четко прослеживается изменение приоритетов в исследованиях по МЗ: от вопросов определения и классификации знаний, разведения понятий «знания» и «информация» акценты смещаются на разработку критериев оценки результативности МЗ и его вклада в финансовые

результаты. Однако построение системы оценочных показателей затрудняется нематериальной природой интеллектуальных активов - основного рабочего материала МЗ, - существование которых зачастую просто не осознается и которые с трудом поддаются количественному измерению [8, р. 3]. Так, в бухгалтерском балансе не находит отражение ценность человеческих знаний, навыков, опыта, взаимоотношений между работниками и организациями, доверие потребителей - все те факторы, на работу с которыми и нацелен МЗ [6, р. 2].

В рамках данной статьи рассмотрены две группы оценочных показателей, используемые западными компаниями для анализа эффективности процессов МЗ, такие как показатели оценки интеллектуальных активов и показатели оценки вклада в конечный результат.

Категоризация и оценка интеллектуальных активов предваряют этап разработки системы оценочных показателей результативности МЗ. Четкое представление о составе и стоимости компонентов интеллек-

туального капитала - компетенциях сотрудников, нематериальных активах и инфраструктуре знаний [1, с. 4] - способствует более эффективному использованию ресурсов, определению потенциальных источников роста компании, более точному расчету ее истинной стоимости. На сегодняшний день существует ряд исследовательских работ, предлагающих наиболее полный обзор и анализ методик оценки интеллектуальных активов. Так, Свейби [9] выявляет тридцать четыре метода оценки интеллектуальных активов, которые встречаются в публикациях по тематике МЗ, и осуществляет группировку методов по четырем категориям в координатах: «денежная - неденежная» оценка и «уровень организации - уровень подразделений».

Из всего многообразия методов оценивания мы подробно остановимся на двух: карте сбалансированных показателей и Intangible Assets Monitor, представляющих собой синтез финансовых и нефинансовых оценок. Выше упоминалось о недостатках использования чисто финансовых показателей для оценки интеллектуальных активов. Использование нефинансовых показателей также сопряжено с рядом трудностей, например с жесткой привязкой оценок к контексту конкретной компании и ее целям, что затрудняет проведение сравнений, а также со значительными затратами, вызванными потребностью в обработке больших объемов информации [6, р. 5].

**Карта сбалансированных показателей (КС/Т)** - это схематическое представление оценочных показателей, сгруппированных по четырем направлениям: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост, с четко обозначенными причинно-следственными связями между группами. Процесс разработки КСП включает два этапа: **фильтрацию** - отбор минимального и в то же время позволяющего осуществить полноценную оценку, количества показателей, и **кластеризацию** - отнесение отобранных показателей к одной из четырех кате-

горий. Отбор показателей и их последующая группировка осуществляются с помощью наводящих вопросов, ответы менеджмента на которые зависят от целей и миссии компании. Процесс разработки КСП завершается формированием целевых ориентиров для каждого показателя из четырех групп [4, р. 11].

На сегодняшний день менеджменту доступны КСП третьего поколения, прошедшие путь от простого инструмента управленческого контроля до основы стратегического планирования. Неотъемлемыми элементами современных КСП являются: образ будущего - описание желаемого состояния компании в среднесрочном периоде на основе конкретных целевых значений оценочных критериев (качества, выручки, степени удовлетворенности потребителей и т. д.), с создания которого начинается разработка карты, а также карта стратегии или модель стратегического взаимодействия, отображающая систему стратегических целей и причинно-следственные связи между ними [8, р. 8].

В качестве иллюстрации КСП на рис 1 представлена модель карты Шведского концерна Skandia - Skandia Navigator\*. В основе Skandia Navigator лежат 90 показателей, сгруппированных по пяти категориям: **финансы** (доход на одного сотрудника, рыночная стоимость компании на одного сотрудника), **потребители** (число обращений клиента, индекс удовлетворенности потребителей, число потерянных потребителей); **внутренние процессы** (процент административных ошибок, расход ИТ на одного сотрудника); **обновление и рост** (затраты на НИОКР, индекс удовлетворенности персонала); **человеческие активы** (индекс лидерства, оборачиваемость персонала, уровень компьютерной грамотности персонала).

Менеджмент компании Skandia отмечает следующие достоинства КСП: обеспечение эффективного способа управления организационными знаниями, упрощение процесса доведения организационной стра-

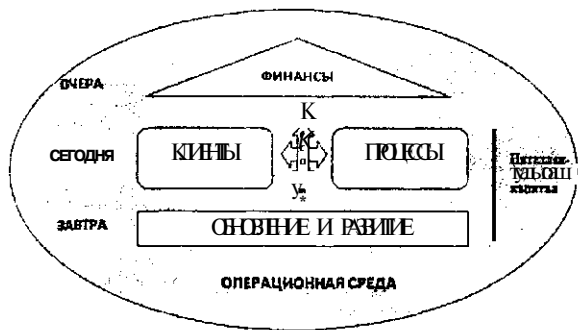


Рис. 1. Skandia Navigator

тегии до персонала всех уровней, получение необходимой информации в виде сжатого отчета. Использование цветового спектра для отображения степени достиже-

ния целей по каждому оценочному показателю позволяет наглядно представить проблемные области и оперативно среагировать [4, р. 5]. Однако эффективное использования КСП требует ее непрерывного обновления.

*Intangible Assets Monitor (IAM)*, подобно КСП, представляет систему оценочных показателей для ряда категорий организационного капитала. В отличие от перенасыщенных КСП, IAM исходит из расчета одного-двух показателей для каждой категории. В основу IAM положена следующая декомпозиция рыночной стоимости предприятия [5, р. 2].

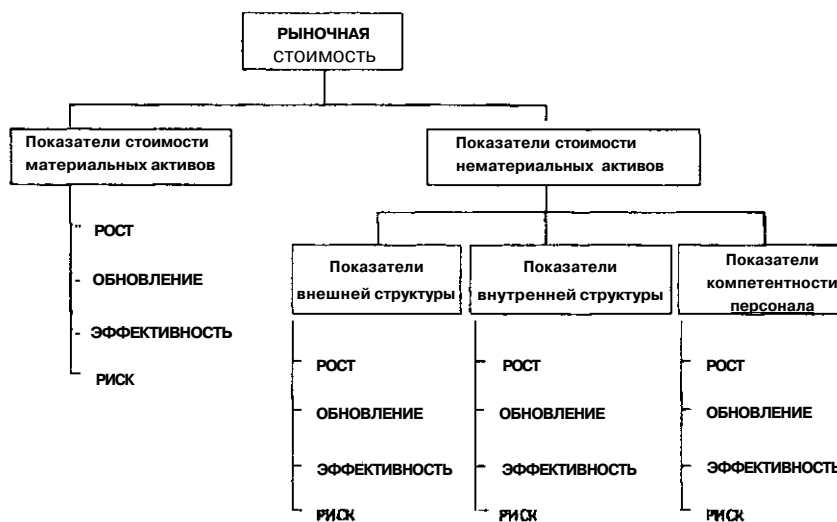


Рис. 2. Intangible Assets Monitor

IAM позволяет получить комплексное представление об эволюции интеллектуальных активов компании на основе расчета показателей роста, обновления, эффективности использования и степени защищенности активов.

Мы переходим к рассмотрению второй группы показателей - оценкам результативности МЗ. Эффективность любого управленческого подхода определяется степенью достижения поставленных целей от его использования. Приоритетными целями для МЗ являются: создание устойчивого конкурентного преимущества, что обеспечивает выживание и прирост стоимости за счет

повышения производительности, профессионализма и мотивации персонала, придания деятельности инновационного характера. Усовершенствование процесса принятия решений благодаря отлаженному обмену знаниями и лучшими практиками способствует оперативному реагированию на вызовы внешней среды, созданию новых знаний и сохранению имеющихся, а так же сокращению денежных и временных потерь, вызванных дублированием работ и повторением ошибок прошлых лет [3, р. 2].

Оценка результативности МЗ также ведется с использованием двух видов показателей - финансовых и нефинансовых.

В качестве примера финансового оценивания рассмотрим методику Макдермотта (2001), основанную на концепции рентабельности инвестиций (ROI). Коэффициент рентабельности рассчитывается на основе информации, полученной в результате опросов персонала. Сотрудников просят количественно оценить долю экономии, которая напрямую относится к МЗ, и указать вероятность правильности своей оценки: *Заявленная экономия = Оцененная экономия × Доля экономии, относящаяся напрямую к МЗ × Вероятность правильной оценки*. Данный показатель можно рассматривать как ожидаемую полезность или ожидаемую рентабельность инвестиций в МЗ. Главным недостатком модели является субъективный характер оценок [5, р. 10]. Методика Макдермотта легла в основу калькулятора рентабельности инвестиций в МЗ, разработанного компанией Entoria [10] - инноватора в сфере технологий МЗ. Ключевым показателем при расчете рентабельности с помощью калькулятора является скорость адаптации технологий МЗ, предопределяемая человеческим фактором и спецификой организационной культуры.

Нефинансовые оценки результативности, как правило, разрабатываются на основе метода Дельфи и личностных интервью [2, р. 21]. Большинство оценок этой группы берет за основу КСП. Так, Арора (2002) предлагает расчет индекса МЗ (KM index), отражающего эффективность практик МЗ в каждом из четырех измерений КСП [2, р. 7]. Расчет индекса МЗ производится на основе следующих показателей: степени кодификации неявных знаний, степени разработанности хранилищ знаний, уровня сотрудничества персонала, деятельности сообществ практиков. Показатели ранжируются

по степени приоритетности, каждому из них приписывается вес, используемый при расчете интегрального показателя. Индекс МЗ позволяет сравнить результативность МЗ для разных компаний. Как и в случае КСП, индекс требует модификации при изменении стратегических ориентиров компании.

В заключение хочется еще раз отметить, что отсутствие консенсуса в вопросе оценивания результативности МЗ связано с тем, что наиболее предпочтительные критерии оценки - создание поддерживающей организационной среды, устойчивого конкурентного преимущества, совершенствование процесса принятия решений - не поддаются денежному измерению и не могут быть напрямую соотнесены с конечным результатом деятельности предприятия [1, р. 7]. Как следствие, приоритетной становится разработка оценочных показателей, базирующихся на синтезе финансовых и нефинансовых оценок, краткому обзору которых посвящена данная статья.

Сегодня можно предположить, что менеджмент знаний достиг стадии зрелости, о чем свидетельствует изменение проблематики исследований - фокус на оценку эффективности МЗ. Появляются новые направления применения подхода. Так, МЗ используется не только на уровне предприятий, но и на макроуровне, как инструмент управления интеллектуальными активами отдельных государств [7, р. 109]. Однако для отечественного менеджмента МЗ до сих пор остается технологией будущего. Фрагментарность представлений о МЗ, низкий уровень использования информационных технологий и отсутствие подходящей организационной культуры препятствуют внедрению МЗ на российских предприятиях.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Голубкин В. Н., Клеевал П., Патока Л. В. Интеллектуальный капитал в эпоху глобализации мировой экономики // Бизнес-образование. 2005. № 1 (18). С. 2-17.
2. Arora R. Implementing KM- a balanced scorecards approach // Journal of Knowledge Management. 2002. № 6 (3).
3. Chong S. C. & Choi Y. S. Critical Factors In The Successful Implementation of Knowledge Management // Journal of Knowledge Management Practice. 2005. June.

4. *Cobbolt I. & Lawrie G.* Balanced score card as a strategic management tool. 2 GC conference paper. PMA Conference, Boston, USA, 2002. May.
5. Estimating return on investment for KM initiatives: An Information Technology Perspective. BEI Consulting, 2001.
6. *Firestone J.* Estimating Benefits of Knowledge Management Initiatives: Concepts, Methodology, and Tools // Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI. 2001. Vol. 1. No. 3.
7. *Pasher E.* The Intellectual Capital of the State of Israel: A Look to the Future - The Hidden Values of the Desert, Herzlia Pituach, Israel, 1999.
8. *Tiwana A.* The Knowledge Management Toolkit. Prentice Hall PTR, 2000.
9. [www.sveiby.com/portals/O/articles/companymonitor.html](http://www.sveiby.com/portals/O/articles/companymonitor.html)sveiby.com
10. [www.entopia.com](http://www.entopia.com)

#### ПРИМЕЧАНИЕ

\* Информация о методике Skandia Navigator взята с официального сайта компании [www.skandia.se](http://www.skandia.se)