

Таблица 1

10.11. ОПЫТ HEWLETT PACKARD И BRITISH PETROLIUM В СОЗДАНИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ

Лобань Д.А., аспирант кафедры мировой экономики

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

В данной статье рассматривается практический опыт двух крупных транснациональных корпораций – Hewlett-Packard (HP) и British Petroleum (BP) – в области создания систем управления знаниями. Эти корпорации принадлежат к различным сферам ведения бизнеса, но их опыт в данной области во многом схож, как схожи и внедренные ими модели систем управления знаниями.

На протяжении многих лет в этих организациях создавались системы и разрабатывались концепции управления знаниями. В транснациональной корпорации Hewlett-Packard (HP)¹ в 1995-1997 гг. (табл. 1) была признана необходимость создания системы управления знаниями². Основной целью проекта по управлению знаниями, запущенного в транснациональной корпорации (ТНК) HP, стало увеличение количества заказов, выручки и прибыли. Этого, по мнению разработчиков концепции, можно было достичь благодаря:

- возможности повторного использования в организации лучшего опыта разрешения проблем;
- повторного использования материалов и экспертизы;
- учета ошибок;
- эффективного использования опыта и знаний;
- облегчения процессов поиска информации;
- стимулирования инноваций;
- обеспечения широкого доступа к «лучшим практикам»;
- быстрого и обширного распространения имеющейся информации;
- демонстрации потребителям, как используются знания в их интересах;
- продвижения стандартных, повторяющихся предложений услуг;
- предложения методов, инструментов, шаблонов, примеров и данных.

Особенностью ТНК HP является то, что в утвержденной концепции управления знаниями (рис. 1) эти процессы заключены в своеобразный цикл со следующими стадиями:

- изобретение;
- захват;
- повторное использование.

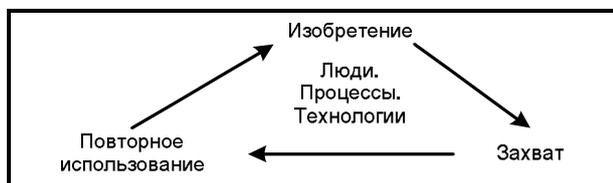


Рис. 1. Концептуальная модель управления знаниями в транснациональной корпорации HP [3]

¹ Hewlett-Packard – крупная высокотехнологическая компания со штаб-квартирой в Пало-Альто (Калифорния, США).

² Примечание: опыт компании British Petroleum (BP) в области управления знаниями будет рассмотрен далее в данной статье.

ХРОНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ HP И BP В НАЧАЛЕ ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ [5, 6]

Дата	Событие
Корпорация HP	
1995 г.	Признана необходимость управления знаниями и начато его исследование
Май 1996 г.	Первое обсуждение с консультантами из компании SAP.
Осень 1996 г.	Осуществление экспериментального проекта совместно с SAP. Составлен первоначальный бизнес-план. Запущена общая программа управления знаниями
Весна 1997 г.	Запуск программы обучающихся сообществ
Осень 1997 г.	Интегрирование снимков проектов с методологией управления проектами
Лето 1998 г.	Сформирована глобальная команда управления знаниями
Осень 1998 г.	Переход к стадии 2, т.е. системному управлению знаниями
Май 1999 г.	Признание мастеров управления знаниями (специальная программа награждения)
Осень 1999 г.	Структура HP распространена по регионам. Консолидация и реорганизация центральной команды управления знаниями
Конец 1999 г.	Менеджеры знаний нанимаются в отделы исследований и развития и в региональные филиалы.
2000 г.	Переход к 3-й стадии, поддержка программы управления знаниями
Корпорация BP	
Август 1994 г.	Создана команда для исследования разрабатываемых технологий программных средств автоматизации коллективной работы
Январь 1995 г.	Сформирована команда экспериментального проекта, занимающегося виртуальной командной работой
Август 1995 г.	Установлены первые рабочие станции для проекта виртуальной командной работы
Июнь 1996 г.	Сформирована специальная комиссия по изучению управления знаниями
Ноябрь 1997 г.	Завершена разработка схемы и методологии управления знаниями
1998 г.	Схема начала применяться в значимых проектах, создающих добавленную стоимость
Осень 1998 г.	Объявлено о слиянии с АМОСО
Конец 1998-начало 1999 гг.	Реструктуризация управления знаниями в BP АМОСО
Апрель 1999 г.	Численность центральной команды управления знаниями значительно сокращается.

Кроме того, процесс управления знаниями охватывает три взаимосвязанных элемента среды управления знаниями, а именно: люди, процессы и технологии³.

К процессу создания знаний (изобретение) можно отнести: процесс изобретения в широком смысле этого слова, авторство на программу совершенствования, создание интеллектуальной собственности⁴, патентование.

Под захватом знаний в ТНК HP подразумевается: процесс создания профайлов проектов, проектной и технической документации, создание постов сооб-

³ Агрегированная модель автора, составленная на основе материалов APQC и опыта ведущих транснациональных корпораций мира. Описание данной модели выходит за рамки данной статьи.

⁴ В рамках данной работы под интеллектуальной собственностью подразумевается «совокупность прав, которыми обладает лицо или лица (авторы или иные правообладатели) на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации».

ществ, брифов знаний, а также документирование лучших практик.

К процессу повторного использования созданных и захваченных знаний в вышеупомянутой модели можно отнести: использование созданных на предыдущем этапе профайлов проектов, документации проектов, имеющейся технической документации, брифов знаний, «лучших практик» и форумов.



Рис. 2. Компоненты управления знаниями в транснациональной корпорации HP [2]

Так как управление знаниями подразумевает взаимодействие четырех элементов инфраструктуры управления знаниями (люди, процессы, контент, технологии) [4], то в рамках данной статьи с учетом того, что знаниями обладают люди – субъекты и объекты процесса управления знаниями, – остановимся именно на данном аспекте.

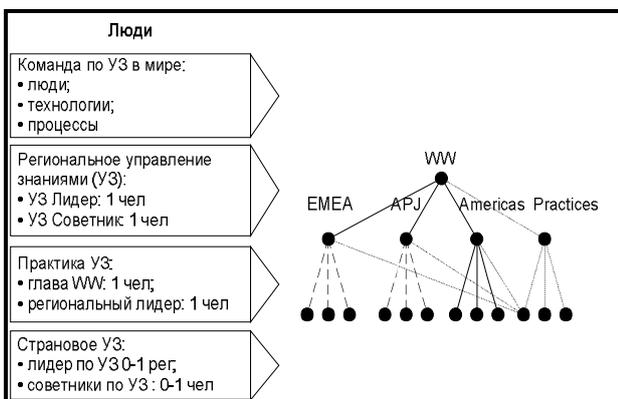


Рис. 3. Структура компонента «люди» в общей системе управления знаниями в транснациональной корпорации HP [2]⁵

В ТНК HP люди, участвующие в процессах управления знаниями, составляют команду управления знаниями (рис. 3), к ним относятся: операционная команда, страновые лидеры процессов управления знаниями, лидеры в области консалтинга, а также представители из следующих структурных подразделений:

- технологических сервисов,
- Hewlett-Packard Consulting (HPC);
- глобального центра доставки;

⁵ Примечание: WW – головное подразделение HP; EMEA – представительства HP в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке; APJ – представительства HP в Северной и Южной Америке; Practices – подразделение HP по лучшим практикам.

- Technology Services Group (TSG);
- TSG по стратегическим центрам предложений;
- HP IT;
- HPC группы по усовершенствованным технологиям;
- HPC группы по программе вовлеченности менеджмента.

Основными целями сотрудников в соответствии с вышеупомянутой концепцией HP для ее реализации являются: активное участие в сообществах практиков, с особым акцентом на подписку и публикации на форумах; «захват» контента и опыта из лотов и проектов; повторное использование контента и опыта в проектах и др.

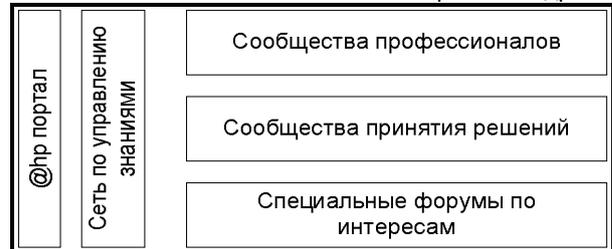


Рис. 4. Типы сообществ практиков в ТНК HP [2]

В рамках HP были созданы различные объединения профессионалов в сообщества практиков, среди которых можно выделить несколько видов, основное различие которых между собой можно наглядно представить через различие в их функциях. К основным функциям сообществ профессионалов относятся: развитие рабочей силы, участников сообщества для того, чтобы они могли выполнять определенные роли. Сообщества принятия решений выполняют в основном следующие функции: решение какой-либо конкретной проблемы, акцент на развитии специфических решений, чтобы люди становились компетентными в том или ином вопросе. К функциям специальных форумов по интересам в ТНК HP принято относить: создание групп людей, взаимодействующих по какой-то конкретной тематике; организация предварительных онлайн обсуждений, позволяющих взаимодействовать по интересующей проблеме, и поддержание как форумов для профессионалов, так и по многим другим вопросам.

Таковы основные особенности созданной в корпорации HP системы управления знаниями. Она стала одним из ключевых преимуществ данной компании и позволила ей выйти на ведущие позиции в своей нише производства (ТНК HP занимает 35-е место в рейтинге Forbes – 2000 – списке 2000 крупнейших компаний мира – за 2010 г.) [4].

Рассмотрим теперь основные особенности опыта транснациональной корпорации British Petroleum в области управления знаниями.

Основными целями управления знаниями в BP⁶, поставленными на начальных этапах и распространенными впоследствии, были: выявить знания, имеющиеся в организации, зафиксировать и адаптировать их под нужды организации, применить знания на практике, протестировать, передать и использовать повторно.

Модель управления знаниями, созданную в BP, принято называть холистической (рис. 5.). В ее основе лежит устойчивая взаимосвязь трех процессов: обучения; фиксации и передачи знаний; а также применения знаний в текущей деятельности. Это своеобразный

⁶ Основанная в 1909 как Anglo-Persian Oil Company, с 1954 – British Petroleum Company, компания ведёт добычу нефти и газа во многих уголках земли, как на суше, так и на шельфе.

аналог трех рассмотренных ранее в данной статье стадий концепции управления знаниями в НР. При этом имеет место так называемый синергетический эффект, при котором конечный результат оказывается больше, чем просто сумма слагаемых. Процесс обучения становится «самоподдерживающимся».

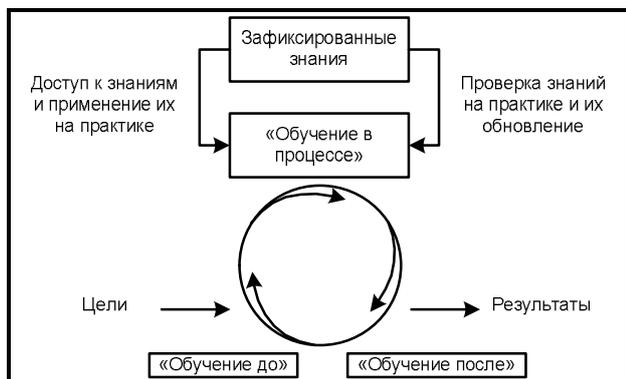


Рис. 5. Холистическая модель управления знаниями в транснациональной корпорации ВР [1]

Рассмотрим первую часть модели. Первый этап обучения – «обучение до» – подразумевает опору на опыт, который уже существовал, использование ресурсов поисковых систем корпоративной сети или Интернета, привлечение коллег. Следующий этап – «обучение в процессе» – нацелен на обучение на собственном опыте и опыте коллег. И последняя стадия – это «обучение после» – подразумевает, что сотрудники объединяются в команду, конечной целью которой служит выделение наиболее ценного опыта для последующего использования в корпорации.

Следующей частью данной холистической модели являются «зафиксированные знания», которые требуют определенного контекста и специализированного опыта. Пройдя отбор, они становятся частью коллекции – «интеллектуальных активов» [1, с. 53]. Кроме того, следующим этапом является создание системы отношений «между теми, кто хочет учиться и теми, кто хочет чему-то научить» [1, с. 54], т.е. «сетей» или «сообществ». И на последней, заключительной стадии зафиксированные знания проходят определенный цикл по их внедрению в производственный процесс корпорации.

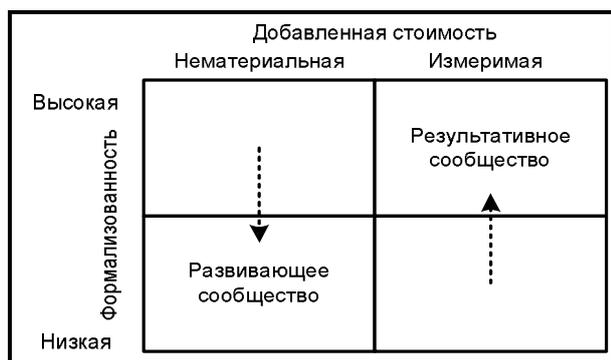


Рис. 6. Типы сообществ в транснациональной корпорации ВР [1]

Еще одним значимым элементом холистической модели является цикл по «возвращению знаний в организацию» путем их идентификация через включения новых знаний в «историю команды», анализ и фикса-

цию, тестирование и отсеивание, внедрение инструкций в бизнес-процесс и последующее использование знаний в бизнес-процессе.

На основании проведенного пилотного проекта по созданию системы управления знаниями в ТНК ВР выявили, что успешное управление знаниями должно включать три элемента:

- общую надежную техническую инфраструктуру для обмена информацией;
- установление контактов между людьми, обладающими знаниями, и побуждение их задавать вопросы, слушать и делиться опытом;
- процесс упрощения обмена знаниями при помощи их проверки и оттачивания.

Как и при рассмотрении ТНК НР, остановимся в основном на аспекте «люди».

Основными задачами специалистов по управлению знаниями в ТНК ВР было изучение того, как использовать инструменты управления знаниями – регулярное посещение сети знаний; инспектирование жалоб по поводу целей управления знаниями; регулярное обсуждение того, как корпорация ведет себя в области управления знаниями; награждение сотрудников, которые повторно используют знания и помощь в заполнении критических пробелов в институционализованном знании, и следить, чтобы у лидеров процессов управления знаниями было время для выполнения качественной работы.

Вышеупомянутые сообщества профессионалов в ВР можно подразделить на: сообщества по интересам – совокупность личностей, у которых есть общий интерес к какой-либо теме, как правило, находящейся на периферии рабочих тем (спортивные клубы, группы, объединенные каким-либо хобби, благотворительные учреждения); профессиональные сообщества («развивающие»), которые совместно создают и применяют рабочие приемы, определяют, какие методы функционируют лучше других, как и когда их целесообразнее всего применять, а также сообщества общей цели (результативные сообщества). У последних есть ясная общая цель, и люди, составляющие сообщества, несут ответственность за конечный результат.

Таким образом, в корпорации ВР создана эффективно действующая система управления знаниями, что наряду с другими факторами позволяет ей успешно конкурировать с другими гигантами мирового нефтяного бизнеса (ТНК ВР занимает 10-е место в рейтинге Forbes – 2000 за 2010 г.) [4].

Проанализировав опыт НР и ВР в области становления программ управления знаниями в современных транснациональных корпорациях, следует отметить их общие черты, часть из которых была описана в данной статье, а именно: формулировка концепции и стратегии, четкая позиция и поддержка со стороны руководства, фокусирование на результатах бизнеса, многообразие подходов и инструментов, использование сообществ практиков, привлечение в случае необходимости внешних консультантов, признание информационной технологии ключевым пусковым механизмом, многолетняя программа внедрения, управление знаниями стало частью повседневной работы.

Основное отличие систем управления знаниями в НР и ВР заключается в том, что в этих транснациональных корпорациях созданы две принципиально новые системы управления знаниями: инжиниринговая и организационная (отличия данных систем см. в табл. 2).

Таблица 2

СРАВНЕНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ НР И ВР⁷

Параметр сравнения	Инжиниринговая система управления знаниями	Организационная система управления знаниями
Название корпорации	НР	ВР
1. Акцент внимания	Бизнес-процессы	Сети
2. Цель	Потоки знаний	«Бассейны знаний»
3. Подразделение	Деятельность	Сообщества практиков
4. Ключевые факторы успеха	Обучение знаниям и информация. Неограниченное распространение	Культура общения. Посредники знаний
5. Модель управления знаниями	Собственная концепция управления знаниями	Собственная холистическая модель управления знаниями
6. Основной вклад ИТ	Распределенные базы данных	Инtranet и Интернет
7. «Философия» бизнеса	Развитие способностей (потенциала)	Сотрудничество, координация

В рамках первой из них все зависит от информационных и управленческих технологий, которые в большинстве своем поддерживают и в разной степени определяют деятельность сотрудников в их повседневной жизни. В рамках второй из них в центре угла становится создание потоков стоимости из интеллектуального капитала.

Рассмотрение в данной статье на примере двух крупных транснациональных корпораций НР и ВР двух систем управления знаниями (инжиниринговой и организационной) имеет, по мнению автора, важное практическое и теоретическое значение. В числе прочего, это может помочь менеджерам идентифицировать различные альтернативные подходы к управлению знаниями, лучше понимать, что необходимо, чтобы они могли работать с полной функциональностью, а также разрабатывать новые подходы в этой области. В этом и состоит искусство и наука управления знаниями.

Литература

1. Коллисон К., Парселл Дж. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций [Текст] / К. Коллисон, Дж. Парселл. – М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2006.
2. Материалы презентаций сотрудников НР [Электронный ресурс] // НР : официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.hp.com>.
3. Earl M.J. KM Strategies: toward a taxonomy // Journal of management information systems. 2001. p. 215-233.
4. Forbes [Электронный ресурс] : официальный сайт – Режим доступа: <http://www.forbes.com>.
5. Hewlett – Packard Consulting [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.hp.com>.
6. Stork J., Gorelick C. Leveraging expertise to build organizational capability // ABInsight. 2002. p. 13-31.

Ключевые слова

Транснациональные корпорации; ТНК Hewlett-Packard; ТНК British Petroleum; модель анализа систем управления знаниями; команда управления знаниями; сообщества практиков; инженерная система управления знаниями; организационная система управления знаниями.

⁷ Источник: составлено автором по работам M.J. Earl (проф. Лондонской Школы Экономики), в т.ч. по его статье [3].

Лобань Дарья Андреевна
E-mail: darialmsu@yahoo.com

РЕЦЕНЗИЯ

В данной статье рассмотрена хронология внедрения систем управления знаниями в транснациональных корпорациях НР и ВР в начале тысячелетия, проведено сравнение опыта их создания в ТНК НР и ВР.

Данная аналитическая статья Лобань Д.А., в которой рассматриваются опыт Hewlett-Packard (НР) и British Petroleum (ВР) в создании систем управления знаниями в транснациональных корпорациях, является весьма актуальной и представляет значительный практический и теоретический интерес.

В данной работе автором проведен последовательный анализ систем управления знаниями в НР и ВР.

Автором описана концептуальная модель управления знаниями НР, рассмотрена модель компонентов управления знаниями (люди, процессы, технологии), представлена команда по управлению знаниями, определена структура компонента «люди» в общей системе управления знаниями в транснациональной корпорации НР.

В рамках описания опыта ТНК ВР рассмотрена холистическая модель управления знаниями, а также рассмотрен компонент «люди» в рамках сообществ практиков.

Кроме того, автором на основе исследований M.J. Earl, проф. Лондонской школы экономики, выделены основные отличия систем управления знаниями в НР и ВР по наиболее значимым параметрам, в т.ч. по критериям цели, ключевых факторов успеха, моделей, основного вклада ИТ и философии бизнеса.

Таким образом, данная статья написана на высоком профессиональном уровне и может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Лучко М.Л., д.э.н., проф. Экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

10.11. EXPERIENCE OF HEWLETT – PACKARD AND BRITISH PETROLIUM IN CREATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS IN MODERN TRANSNATIONAL CORPORATIONS

D.A. Loban, Post-graduate Student of Chair of Economic
Lomonosov Moscow State University

The experience of Hewlett – Packard and British Petroleum in creation of knowledge management systems in modern transnational corporations is considered in the given article.

Literature

1. M.J. Earl. KM Strategies: Toward a Taxonomy [Journal] // Journal of Management Information Systems. – 2001. – pp. 215-233.
2. Forbes Forbes materials [official Forbes web – site]. – April 5, 2011. – Code of Access: <http://www.forbes.com>.
3. Hewlett – Packard Consulting Hewlett – Packard Consulting materials [official web – site]. – April 5, 2011. – Code of access: <http://www.hp.com>.
4. HP Materials of HP personnel presentations [HP web – site]. – April 5, 2010. – Code of Access: <http://www.hp.com>.
5. Stork J. and Gorelick C. Leveraging Expertise to Build Organizational Capability [Journal] // ABInsight. – 2002. – pp. 13-31.
6. K. Collison and J. Parcell. Learning to Fly. Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations [Book]. – Moscow : Institute of complex systrategic research, 2006. – p. 242.

Keywords

Transnational corporations; a transnational corporation Hewlett-Packard; a transnational corporation British Pet-

rolium; the model of analysis of knowledge management systems; knowledge management team, communities of practice; engineering knowledge management system; organizational knowledge management system.