



УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Воробьев А. Д.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Вятский государственный университет (Россия), 610000, Россия, г. Киров, ул. Московская, д. 36, vorobiov-ad@mail.ru

УДК 005:316
ББК 60.83

Цель. Целью работы является показать процесс последовательного подхода к внедрению модели управления знаниями в любой организации через построение систем: рациональной организации производственной системы и стратегического планирования (управления). Одновременно раскрывается авторский взгляд на модель стратегического планирования (управления) и ее наиболее совершенную форму – модель управления знаниями.

Методы. Для выводов и результатов использовались общенаучные методы работы преимущественно с современной зарубежной литературой по широкому кругу экономических наук, стратегическому управлению, синергетике и теории хаоса, психологии, фрактальной теории.

Результаты. В качестве результатов можно предполагать расширение представления: об: условиях успешного внедрения модели управления знаниями, о содержании и развитии модели стратегического управления, о необходимости смены подхода к модели управления знаниями с информационного на организационно-управленческий (гуманистический). Изложенная методология применима для практически любых организаций, включая систему государственного управления и хозяйственные организации.

Ключевые слова: рациональная производственная система, стратегическое управление, знания, информационный подход, регион.

KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL IN THE FOCUS OF ATTENTION

Vorobiov A. D.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Assistant Professor of Public and Municipal Management Department, Vyatka State University (Russia), 36, Moskovskaya Str., Kirov, Russia, 610000, vorobiov-ad@mail.ru

Purpose. The aim of this work is to show the process of a consistent approach to the implementation of a new knowledge management model in any organization through building systems: rational organization of the production system and strategic planning (management). Also, the author's view on the strategic planning (management) model and its best form – knowledge management model – is revealed.

Methods. General scientific methods mainly with modern foreign literature on a wide range of Economics issues, strategic management, synergy and chaos theory, psychology and fractal theory have been used for the conclusions and results.

Results. The suggested results could be the enhanced understanding of: the conditions for the successful implementation of knowledge management model, the contents and development of strategic management model, the need to change approach to knowledge management model from the informational to the organizational-administrative (humanist) one. The methodology can be applied to almost all organizations including public administration system and business organizations.

Key words: lean manufacturing, strategic management, knowledge, information approach, region.

Современный кризис обострил проблему поиска кардинальных мер, способствующих в условиях финансового дефицита созданию устойчивых условий для эффективной работы предприятий и организаций. Эта проблема актуальна и для экономики Кировской области.

Даже в относительно благоприятных докризисных условиях экономика региона находилась в целом далеко не в лучшем состоянии. Немалый дефицит бюджета, доля убыточных предприятий промышленности (более развитой сферы) более 20 %, низкая загрузка промышленных предприятий, повсеместное отсутствие финансовой обеспеченности, неразвита инновационная сфера, деградация сельских поселений и т.д. – все это требует повышенного внимания. Стратегия выживания и надежда на федеральную помощь не страхуют от разрушительных последствий при любой внешней неблагоприятной ситуации, какой явился современный кризис. Выход видится в пересмотре практики экономического управления и движении от модели управления производством к модели управления знаниями. Появляется новый качественный признак – организация становится «обучающейся», «компетентной»[1].

Объектом управления становится не материально-физический производственный потенциал, а более гибкий и менее затратный интеллектуальный потенциал, заключенный в развитых компетенциях всего персонала. Заметим, что в антикризисное движение включается не только влиятельный и очень ограниченный круг руководителей и специалистов, а вся масса экономически активного населения в составе персонала предприятий и организаций.

К модели управления знаниями

Есть ли у российских предприятий такая возможность и как ее создать на качественно необходимом уровне? Как будет показано ниже, реализация модели управления знаниями сдерживается отсутствием прогрессивной и научно-обоснованной системы инструментов и механизмов ее внедрения. Это относится к методологии как самой модели управления знаниями, так и к ее важнейшему элементу – стратегическому планированию и управлению. Анализ информационных источников показывает, что российские компании уверенно осваивают новую модель экономического развития, используя ее лишь как инструмент в системе управления производством. Но каков результат в кризисной экономике? Исключительно новую по своим содержательным параметрам модель управления мы заменили информационной системой, требующей немалых финансовых вложений и усилий

и имеющей пределы развития на принципах искусственного интеллекта. А назначение такой модели осталось прежним – обслуживание системы материального производства. Поиск национальных моделей экономики и управления свелся к упрощению немалого числа «работающих» западных моделей. При таком подходе модель управления знаниями может возникнуть только в отдельных исключительных случаях. Ростки этого заметны в тех новых рыночных сферах и структурах, где есть свои профессиональные образовательные структуры, налажен регулярный образовательный процесс в составе семинаров, тренингов, мастер-классов и т.д., в процесс непрерывного обучения вовлечен персонал всех уровней, процесс управления носит «мягкий» характер, высшее руководство принимает непосредственное участие в системе обучения, организация максимально открыта внешнему окружению. Требования, признаки и характеристики обучающихся организаций можно найти у классиков этого направления[2,3,4,].

По нашему глубокому убеждению для массового становления модели управления знаниями организации нужно пройти три крупных стадии: рационализация внутренней производственной системы, стратегическое управление, понимание и внедрение классической модели управления знаниями. Первая стадия обеспечит оперативный порядок в организации: допустимые правила поведения системы и персонала; четкое распределение и согласование прав и ответственности работников; рациональное расходование ресурсов. Переход к модели стратегического управления позволит не только более рационально построить работу внутри организации, но и приблизиться к задаче управления своим окружением. Создаются условия для создания открытой организации-основного признака обучающейся организации.

Рационализация внутренней производственной системы достаточно традиционная и хорошо понимаемая руководством предприятий задача. В качестве системных инструментов могут быть использованы: нормативный учет, бюджетирование, контроллинг, модель бережливого производства. В условиях возрастающего интереса определенные сложности могут возникнуть при системном внедрении элементов бережливого производства. Но это отдельная тема исследования. Процесс становится стандартизированным. Здесь только необходимо заметить, что бережливое производство не исключает, а требует усиления стратегической деятельности. В этой связи на методологии стратегического планирования и управления остановимся более подробно. Причина нашего внимания в том, что при широко распространенном мнении смешиваются понятия стратегического и долгосрочного.[5]

Модель стратегического планирования

Даже на федеральном уровне одним из разделов стратегического плана является прогнозирование. Однако, при стратегическом подходе основным принципом считается: «лучшим прогнозом будущего является его создание», то есть субъект не прогнозирует среду, а создает ее сам, управляет ею. Прогнозирование это элемент долгосрочного плана. В большинстве предлагаемых методик стратегического планирования на предприятиях рекомендуется SWOT – анализ, матрицы БКГ, И. Ансоффа и др., на основе которых выбирается (а не формулируется) одна из известных типовых стратегий. Матрицы – слишком упрощенный элемент формулирования стратегии, а ее типовое содержание не соответствует принципу оригинальности, неповторимости стратегии. Непременным элементом стратегического плана по рекомендациям являются проекты, программы, бизнес-планы. По определению в них используется полная, конкретная и определенная информация, что не соответствует условиям стратегической деятельности. В качестве инструментов стратегического планирования упоминается также система сбалансированных показателей, дерево целей, что также невозможно в условиях неполноты информации в нестабильной непрогнозируемой среде. А последняя является основным условием перехода к стратегическому планированию. В рекомендациях по функциональным стратегиям прямо проводится равенство понятий: стратегический и долгосрочный.

С точки зрения И. Ансоффа (и нашей) стратегический план должен содержать набор целей и стратегий: корпоративная и ряд функциональных [6,7]. Корпоративная и любая функциональная стратегия разрабатываются по единой методике: цели, конкурентный анализ, портфельный анализ, внедрение и реализация. В корпоративной стратегии объектом являются товары (услуги), а в функциональной – инструменты и методы той или иной функции. Конкурентный и портфельный анализы «разводят» традиционные и новые товарные направления. Стадия внедрения и реализации проектирует управленческие изменения для внедрения стратегии. Результат стратегического и долгосрочного планирования отличается степенью новизны проектируемых решений и их обоснованием, особенностью применяемых инструментов и методов. Достаточно просто в литературе трактуется стратегическое управление: путем добавления к плану действий по его внедрению, хотя по И. Ансоффу это разные модели стратегического поведения.

Ни в одной работе не рассматривается подробно процесс формулирования стратегии, а тем более ее развития в условиях меняющейся среды и сложности организации стратегической деятельности. Нами

предлагается последовательный процесс перехода к более сложным стратегическим моделям в составе следующих типов:

1. Экономическая модель синергетического типа развития.
2. Экономическая модель стратегического планирования.
3. Экономическая модель конгломеративного типа развития.
4. Модель организационно-управленческого содержания (модель управления знаниями).

Традиционная экономическая модель одноименного содержания ориентирована на экономические результаты: выручка, прибыль, показатели экономической эффективности ресурсов, финансовую обеспеченность. Синергетический тип развития позволяет использовать имеющийся опыт проектирования. Основная трудность заключается в психологическом переходе от оперативного мышления к стратегическому. Меняются основные принципы поведения:

- адаптация к внешней среде заменяется стремлением управлять этой средой,
- решение внутренних проблем уступает место поиску новых рыночных возможностей,
- приоритет решаемых задач сдвигается в сторону долгосрочных решений,
- усиливается роль экспертно-интуитивных методов и обоснований решений,
- достигается понимание того, что стратегия это не будущее организации, а действия в настоящем для достижения желаемого будущего,
- теряет значение прогнозирование потенциала и планирование от достигнутого,
- прошлый опыт и накопленные знания мало применимы в новых меняющихся условиях,
- внутреннее устройство организации и ее действия зависят прежде всего от внешней среды, ее сложности, турбулентности,
- одним из значимых факторов для успеха организации является способность ее менеджеров пойти на повышенный риск.

Содержанием экономической модели стратегии являются: стратегические цели, портфельная стратегия, конкурентная стратегия. Более подробное изложение процесса и содержания экономической модели (равно как и трех других моделей) изложено в работе автора [8]. При освоении модели первого типа возможен переход к модели стратегического планирования.

Ее экономическое содержание и синергетическая направленность не меняются. Отличием от первой модели является расширение сферы стратегических решений до ряда функциональных областей: финансовое управление, управление персоналом, маркетинга, инновационной и инвестиционной

деятельности и т.д. Предметом проектирования будут инструменты и методы, применяемые в отдельных функциональных областях.

Дальнейшее развитие стратегической деятельности рекомендуется в виде экономической модели конгломеративной направленности развития. Новизна продуктовых направлений практически не меняет методологию разработки стратегических решений (логика, структура, процессы, принципы и методы), однако, требует внедрения отдельных элементов модели управления знаниями. Это проявляется в создании условий для более «мягкого» управления и запуска системы непрерывного обучения. В отличие от модели четвертого типа эти механизмы будут менее развиты. Конечной целью развития стратегической деятельности является переход к стратегической модели управления знаниями. Критерием готовности к переходу является успешное освоение трех предыдущих моделей. Успех должен подтвердиться экономическими и финансовыми результатами и одновременно наличием регламентируемых и действующих систем «мягкого» управления и системы обучения.

Модель управления знаниями

В этой принципиально новой модели стратегического управления к названным выше принципам добавляются новые. Основными из них могут быть следующие:

- главная цель – развитие компетенции организации и персонала,
- экономический результат вторичен,
- инновации и изменения затрагивают личные интересы и ценности работников,
- чувство собственности каждого работника к результатам своего труда,
- поощрение связей, коммуникаций, творчества, идей, стремления работников к обучению и передаче своих знаний и навыков коллегам,
- сочетание формальных и неформальных систем, структур, процессов,
- основным носителем компетенций является персонал среднего и низшего уровней управления,
- меняется роль менеджера.

Большинство этих принципов составляет основу компетенций персонала. При внедрении этой модели основная опасность заключается в отходе от названных принципов и их содержания. Истинное содержание при этом заменяется представлением о модели управления знаниями как развитой информационной системе. Однако последняя способствует в большей мере накоплению знаний, а не их передаче и использованию. Электронное виртуальное общение не создает

коллективное, групповое, организационное знание и соответствующие навыки. Информатизация усиливает возможности формализации и ведет к большей жесткости управления. В этих условиях принцип собственности знаний и навыков (особенно скрытых) может спровоцировать нежелательную текучесть в организации квалифицированных кадров. Между тем модель управления знаниями, делающая организацию обучающейся, компетентной реализуется и живет по совершенно другим «законам». Эти механизмы описывает синергетика и теория сложности [9,10,11,12]. Последняя раскрывает поведение сложной системы в неустойчивом, неравновесном состоянии, «на краю хаоса».

В этом состоянии свободные от внешнего управляющего воздействия элементы системы начинают хаотически, беспорядочно двигаться, постоянно сталкиваясь и взаимодействуя друг с другом и с непосредственным окружением. В результате взаимодействия (интеграции и конкуренции) появляются новые связи, структуры, системы. Происходит разрушение старого, отжившего, неэффективного. Их место занимают новые элементы. Этот процесс вызван объективной необходимостью достичь устойчивого состояния (аттрактора). С нарастанием неустойчивости появляются внутренние «лидеры»-параметры порядка, которые демонстрируют «правильное» поведение, увлекая этим остальные элементы. У каждого параметра порядка свой аттрактор и своя поддержка: область притяжения аттрактора. Внутренняя интеграция и конкуренция постепенно сокращают число аттракторов и соответствующих параметров порядка, так как внешние ресурсы ограничены и перераспределяются. Система постепенно движется к устойчивому состоянию под действием нескольких, а позднее и одного параметра порядка и аттрактора. Достижение аттрактора (абсолютной устойчивости в новом состоянии) губительно для системы и она вновь разбалансируется, начинается процесс нарастания неустойчивости, хаоса. Все действия повторяются. Чередование устойчивого и неустойчивого состояния характеризуется «динамическим хаосом». В неустойчивом, неравновесном состоянии система чрезвычайно чувствительна к малым внешним воздействиям (флуктуациям). Эта особенность, известная как «эффект бабочки» позволяет эффективно управлять процессом перехода системы из одного состояния в другое (бифуркация) за счет слабых, но «правильных» внешних (по отношению к отдельным элементам системы) целенаправленных управленческих действий. Правильными они будут, когда действия высшего руководства резонансны динамике хаотических процессов, внутренним свойствам развития системы (например, большей способностью к дифференциации, чем к специализации).

Как описанные кратко механизмы синергетики применимы к стратегическому управлению и модели управления знаниями? Многие организации в периоды кризиса оказываются в неустойчивом, неравновесном состоянии естественным образом. Искусственно созданные условия «на краю хаоса» появляются путем постепенного введения режима «мягкого» управления. Это сопровождается отменой многих административных регламентов. Они заменяются «простыми правилами» – преимущественно в виде приоритетов действий (например, поддерживать ритмичность производства не ниже 90%). Простые правила не должны выражаться в конечных экономических показателях. Роль аттрактора будут играть цели. Параметры порядка – это варианты стратегии. Флуктуации – в виде ресурсной поддержки руководством отдельных векторов развития. Одновременно, реализованные идеи, предложения, составляющие содержание вновь возникающих систем, структур, также вызывают «эффект бабочки». Контакты и взаимодействие (внутреннее и внешнее, формальное и неформальное) служат основным источником индивидуальных компетенций, переходящих в групповые и организационные. Формальные контакты организуются руководством в системе обучения, неформальные поощряются руководством (предоставляется время...). Ведущим мотивирующим инструментом является разрабатываемое каждым руководителем для своих подчиненных «стратегическое видение» относительно будущего каждого работника. Появляется внутренняя самомотивация. Цели проектируются высшим руководством. Относительная свобода, творчество, контакты, внешняя открытость, самомотивация, формальные семинары, доступность информации, доверие, в целом инновационная корпоративная культура в организации способствуют появлению таких идей, предложений, которые внешне незначительно, но достаточно эффективно (эффект бабочки) меняют содержание большого множества повседневно выполняемых работниками процедур и операций. В последних реализуется немалая часть скрытых знаний и навыков, недоступных другим. Создаются невоспроизводимые продукты интеллектуального труда, не требующие в значительной массе финансовых затрат. Естественно, что в этих условиях появляются и материальные инновации: продуктовые, технологические, но копировать их в полной мере также невозможно (другие головы и руки в их создании).

Немалым преимуществом обучающейся организации является создание таких организационных компетенций, которые позволяют успешно работать в синергетически сходных сферах производства. Поиск целевых рынков заменяется созданием целевых компетенций. Информационная система в этих условиях играет роль второстепенного источника личных знаний, которые реализуются в живых встречах.

Организационно-управленческое содержание модели четвертого типа реализуется в системе «концепция-стратегия». Концепция стратегии определяет генеральный замысел, который реализуется в стратегии. Концепция отображает организационно-управленческое содержание и выполняет задающую роль в стратегической системе. Содержательно она включает три элемента:

- описание актуальности и возможности перехода к модели управления знаниями,
- основные стратегические цели проектирования новой модели,
- основные действия по созданию новой модели.

Непосредственно стратегия в этой системе разрабатывается по той же методологии, что и предыдущие три типа моделей. Однако, аналитические действия и принятие решений будет происходить коллективно в условиях самоорганизации и «мягкого» управления. Возможен и такой вариант, когда каждое функциональное подразделение разрабатывает свою бизнес-модель. При перекрестном коллективном обсуждении формируется бизнес-модель предприятия в целом, от которой нетрудно перейти к стратегии, дополнив бизнес-модель рядом стратегических характеристик: вектор роста, уровень и тип синергии, конкурентное преимущество, стратегическая гибкость, выбор «сделать или купить». Бизнес-модель отличается от других организационно-системных решений (проект, программа, план ...) выделенным учетом ожиданий всех заинтересованных сторон (особенно внешних). Характерной особенностью описанной модели (обучающего типа) является преобладающее использование интуитивных инструментов и методов.

Особенности модели для разных типов предприятий

Для каждого предприятия путь хотя бы к простейшей практической модели управления знаниями уникален, требует непосредственного знания особенностей предприятия. Здесь можно только наметить общие направления этого движения. На малых предприятиях (МП) любой сферы деятельности внутренняя система прозрачна и наблюдаема. Устранить недостатки нормирования, контроля и учета ресурсов не сложно. Для них основная проблема: формулирование (а не выбор) стратегического товарного направления. Успех зависит от выбора и правильного применения методики стратегического анализа, коих немало. И на этом этапе практически можно остановиться, так как механизм самоорганизации хотя и в неразвитом состоянии, но уже работает (присутствует). Развитое состояние возможно только в крупных системах (при значительном разнообразии всего, что есть). Неплохим дополнением

к практике МП будет построение системы непрерывного обучения и усиление контактов за пределами организации. Построение развитой информационной системы на МП – роскошь. В регионе значительна доля МП, занятых в деревообрабатывающей сфере (более 600). Безусловно, основной проблемой для них является механизация труда и замена устаревшей техники. Однако, доступность сырья и устойчивый спрос на лесопродукцию дают возможность предприятиям устойчиво работать и в условиях низкого технического оснащения. Важна правильная рыночная стратегическая ориентация.

На территории региона значительная часть предприятий разных сфер может быть отнесена к организациям среднего размера. Многие из них входят в состав холдингов разного уровня. Этот факт существенно ограничивает стратегические действия, оставляя значительное поле для принятия оперативных решений в условиях действия модели управления знаниями. Для самостоятельных предприятий ограничения стратегической деятельности отсутствуют. Предприятия среднего размера решение о рационализации производственной системы принимают в зависимости от имеющегося времени на создание той или иной оперативной системы. Для них достаточным будет также наведение порядка в расходовании ресурсов материального свойства (материальных, технических, трудовых). В отличие от малых предприятий стратегическая деятельность должна быть расширена до стратегического планирования и даже управления: разработки стратегий всех уровней. Здесь важно не «соскользнуть» в долгосрочное или любое оперативное планирование. Нужно понять методологию разных видов планирования. В условиях дефицита времени этим предприятиям возможно игнорировать первые два этапа: рационализация производственной системы и стратегическое управление, если удастся достичь:

- внутреннего и внешнего доверия участников,
- отказа от мифов эффективности и достаточности статистического анализа и первостепенной необходимости решения проблем,
- формирования устойчивого стратегического мышления,
- способности пойти на повышенный риск.

Необходимость и содержание изменений при этих условиях будут четко видны при запуске модели управления знаниями. Внимание при этом должно быть обращено на организационную концепцию модели. Информационная система может быть только на минимально достаточном уровне, обеспечивая эффективный учет всех видов ресурсов. На предприятиях такого размера уже имеются потенциальные условия для внедрения относительно развитой модели управления знаниями: крупные подразделения, значительное

разнообразие видов деятельности и их всестороннего обеспечения, профессиональное и личностное разнообразие работников, налаженная система профессионального обучения.

Крупные предприятия, как правило, уже имеют потенциал для внедрения модели управления знаниями: рациональную производственную систему, стратегическую деятельность, информационную систему. Но им тоже для успеха необходимо обратить внимание на наличие стратегической организационной культуры, иначе процесс управления знаниями пойдет, либо усилится в информационном направлении. Но создавать условия для самоорганизации, приближаясь к наиболее эффективному режиму(уровню): «на краю хаоса» необходимо постепенно. Требования к наличию стратегического потенциала более жесткие. Большая часть крупных предприятий региона входят в состав холдингов. Поэтому к ним применимы ранее высказанные рекомендации в отношении средних предприятий. Сложность внедрения модели управления знаниями на крупных предприятиях в немалом объеме работы по переходу и в преодолении собственных амбиций по поводу необходимости дополнительных усилий по переходу к новой модели управления. Последний фактор вызван тем, что руководители крупных предприятий считают, что они уже используют элементы модели управления знаниями: есть учебное подразделение по подготовке и повышению квалификации кадров, каждый работник имеет возможность донести до руководства свою идею по улучшению работы (даже за вознаграждение), организация открыта для внешнего мира (адрес, сайт, реклама, отчетность, договоры, участие в местных мероприятиях и т.д.). Кроме того, многие крупные предприятия имеют достаточно развитую инновационную инфраструктуру: проектно-исследовательские подразделения, опытно-экспериментальные производства, сложную информационную систему. Вместе с тем, перечисленный инструментарий «работает» все же на производство, а не на развитие интеллектуального «человеческого» потенциала, продолжается решение производственных проблем, хотя и более эффективно, решения принимает ограниченный круг руководителей, действуют жесткие регламенты.

Естественно, в таких организациях необходимо создание инновационно ориентированных структур: матричных, виртуальных, интеллектуальных, командных, проектных и т.д., «заточенных» на инновационные задачи. Для их эффективной работы нужна развитая информационная система. Но в условиях модели управления знаниями и самоорганизации эти системы (наряду со множеством других) должны создаваться естественным путем – «снизу». Творческий процесс не должен сосредотачиваться только в этих специально созданных структурах и коллективах. Он должен



Воробьев А. Д.

стать массовым там, где выполняются традиционные повседневные операции и действия в системе производства и управления. Только в этом случае можно сказать, что мы управляем не производством, а знаниями, добиваясь уникальных преимуществ не только в виде новых товаров и технологических новшеств, но и в том, как их лучше сделать. Произойдет объединение организационного и информационного подходов в модели управления знаниями при доминирующей и объединяющей роли первого. Тем более это объединение позволит вовлечь в процесс перехода к новой модели управления большое число предприятий, не обладающих финансовыми возможностями для создания развитой информационной системы в условиях кризиса.

Хочется снова подчеркнуть, что путь к модели управления знаниями индивидуальный для каждой организации и задача создания системы «динамического хаоса» – это горизонт будущего.

Вместе с тем необходимо обратить внимание на общие признаки адаптации модели управления знаниями к российской практике и выделить факторы, препятствующие более полному ее внедрению в современных российских условиях. В отличие от более развитых стран российская практика управления находится на начальном пути перехода к рыночным и демократическим основам. Поэтому прогрессирующая мировая тенденция информатизации управления вызывает повышенное внимание в российских деловых кругах. Этому способствует и сравнительно высокая профессиональная подготовка специалистов в этой области. Незрелость системы рыночных отношений в России подталкивает предпринимательский сектор к более простому и доступному пути повышения эффективности своей работы: усилению информатизации управления и контроля. Кроме того современная конфронтация России в мировом политическом и экономическом пространстве вызывает и усиливает недоверие россиян ко всему, что находится за пределами страны, включая прогрессивный опыт рыночного управления. Немалое влияние на принятие хозяйственных решений оказывает и отечественный патерналистский образ мышления. Влияние последнего все более усиливается с переходом к «ручному» управлению в условиях бездействия институциональных систем государственного регулирования. Все названные признаки и ряд им сопутствующих оправдывают сложившуюся в российской действительности неэффективную практику управления экономикой в области стратегического планирования и внедрения модели управления знаниями. Однако, в ряде философских статей высказывается мысль о том, что именно Россия в отсутствии условий для научно технического прогресса может стать мировым лидером в идеологии, которая заложена в основе модели управления знаниями (на принципах и инструментах

синергетики). Именно в России в наибольшей мере сохранился не прагматичный, а «человеческий» подход к общественно-экономическим процессам. В качестве адаптационных мер предлагается постепенный эволюционный подход к построению системы внутреннего регулирования, переходу и развитию стратегического управления с получением конечного результата в виде модели управления знаниями в ее гуманистическом (организационном) виде. То есть необходима не адаптация этой модели (создание очередного контрафакта), а постепенное создание условий для ее полноценного внедрения. Для этого нужно устранить, по нашему мнению, ряд препятствующих факторов в современных условиях, характеризующихся коррупцией, авторитаризмом:

- реформировать систему образования, особенно высшей профессиональной подготовки специалистов в области экономики и управления (менеджмента).
- обеспечить функционирование рыночной системы хозяйствования,
- в целом реализовать конституционные основы российского общества.
- Все эти достаточно известные меры конечно можно заменить политическим решением, назвав, например, модель управления знаниями некой «национальной идеей»
- Обобщая изложенный материал можно предположительно сделать ряд выводов относительно авторской новизны (окончательные выводы сделает заинтересованный и подготовленный читатель):
 - систематизировано представление об условиях эффективного внедрения модели управления знаниями,
 - изложена авторская методология стратегического планирования и управления, основанная на унифицированном подходе к этим процессам,
 - показана несостоятельность распространенного информационного подхода к модели управления знаниями,
 - раскрыт организационный (гуманистический) подход к модели управления знаниями, опирающийся на теорию хаоса, синергетику и теорию самоорганизации,
 - предложены подходы к внедрению модели управления знаниями на предприятиях различного размера на примере экономики Кировской области.
 - рассмотрены кратко вопросы адаптации модели к современным российским условиям.

Заключение

В последние годы у предприятий и компаний возрастает интерес к модели управления знаниями. Однако сдерживающим фактором этого движения является недостаточно четкое представление о возможностях

и особенностях этой модели. Модель представляется в виде развитой информационной системы, что не соответствует самой природе ее «ресурсного» происхождения. Последняя позволяет увидеть ее более широкие возможности за счет реализации в модели ее организационной концепции взамен информационной – доминирующей в теории и практике.

Вместе с тем сложность внедрения организационной концепции модели требует от предприятия создания благоприятных условий: рационального построения внутренней системы и эффективной системы внешнего взаимодействия. Таких условий можно достичь внедрением рациональной организации производственной системы и стратегического планирования (лучше управления). К сожалению, эти системы также требуют смены доминирующего подхода в теории и практике (особенно стратегическая модель). Для каждого предприятия при этом путь к модели управления знаниями уникален и этапы создания условий для внедрения модели будут различны при наличии общегосударственных изменений.

Литература:

1. Ходкинсон Джерард П., Сперроу Пол Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Пер. с англ. Херсонес: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007, 392 с.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ, 5-е изд. / Пер. с англ., под ред. В. Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
3. Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005. 381 с.
4. Nonaka, Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press, 1995.
5. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Магистр, 2013. 528 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
7. Ansoff H., Declerck R., Hayes R. From Strategic Planning to Strategic Management. Wiley: London. 1976.
8. Воробьев А. Д. Стратегическое управление: монография. Киров: ВИНТИ, 2012. 263 с.
9. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: наука о взаимодействии / Пер. с англ. А. Р. Логунова. М.: Ижевск, 2003. 320 с.
10. Anderson P. Complexity Theory and Organizational Science // Organizational Science. 1999. № 10. Pp. 216–232.
11. Wheatley M. I., Kellner Rogers M. Self-Organization: The Irresistible // Future of Organizing, Strategy and Leadership. 1996. № 24.
12. Levinthal D. A. Adaptation on a Rugged Landscape // Management Science. 1997. № 43. Pp. 934–950.

References:

1. Hodgkinson G. P., Sparrow P. R. The competent organization: a psychological analysis of the strategic management process / Transl. from English. Khersones: Humanitarian Center publish., 2007, 392 p.
2. Grant R. M. Contemporary strategic analysis, 5th ed. / Transl. from English., ed. by V. N. Funtov. SPb.: Piter, 2008. 560 p.
3. Prahalad K., Thomas G., O'Neal D. Strategic flexibility. SPb.: Piter, 2005. 381 p.
4. Nonaka Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press, 1995.
5. Zaitsev L. G. Strategic management: course book. M.: Magistr, 2013. 528 p.
6. Ansoff H. New corporate strategy. SPb.: Piter. 1999. 416 p.
7. Ansoff H., Declerck R., Hayes R. From strategic planning to strategic management. Wiley: London. 1976.
8. Vorobiev D. A. Strategic management: monograph. Kirov: VNITI, 2012. 263 p.
9. Haken H. The mysteries of nature. Synergetics: the science on interaction / Transl. from English by R. A. Logunov. M.: Izhevsk, 2003. 320 p.
10. Anderson P. Complexity Theory and Organizational Science // Organizational Science. 1999. № 10. Pp. 216–232.
11. Wheatley M. I., Kellner Rogers M. Self-Organization: The Irresistible // Future of Organizing, Strategy and Leadership. 1996. № 24.
12. Levinthal D. A. Adaptation on a Rugged Landscape // Management Science. 1997. № 43. Pp. 934–950.