

**А.Н. Крыштафович**Национальный банк Республики Беларусь, [A.Kryshhtafovich@nbrb.by](mailto:A.Kryshhtafovich@nbrb.by)

В современном экономическом мире все чаще основным конкурентным преимуществом коммерческой организации, коей является и банк, выступает знание. «Искать новые решения или плестись в хвосте у конкурентов – для коммерческой организации в наши дни третьего не дано» [1]. Это является основной причиной и источником развития такого направления в менеджменте как управление знаниями. Временем зарождения данного направления можно считать 1993 год, когда состоялась первая конференция в Бостоне, специально посвященная проблематике управления знаниями в организациях [2]. В настоящий момент это одно из самых перспективных и бурно развивающихся направлений менеджмента, как науки, так и практики.

Исходя из анализа литературы, управление знаниями в организации можно определить как деятельность, направленную на увеличение ценных знаний организации. Основными элементами системы управления знаниями в организации являются база знаний, сообщество экспертов, различные формы коллективного обсуждения, управляющий знаниями или базой знаний.

Базу знаний (Knowledge Base) занимает центральное место среди инструментов управления знаниями организации, поскольку позволяет сохранить весь спектр ценных знаний (в том числе генерируемых сообществами экспертов и в процессе коллективных обсуждений), распространить их среди сотрудников и использовать в последующем в генерировании новых ценных знаний организации.

Базы знаний можно определить как электронный депозитарий знаний организации, обладающих потенциальной ценностью, предназначенный для поддержки принятия решений и стимулирования генерирования новых ценных знаний.

Вместе с тем построение баз знаний в организациях происходит стихийно, в зависимости от потребности в тех или иных знаниях и на основе существующих у разработчиков представлений о знаниях как таковых. Это может быть объединение существующих информационных баз, либо построение информационной базы, отражающей, какими знаниями и умениями обладают субъекты (карта знаний), либо множество статей, посвященных значимым для организации знаниям, организованных по принципу википедии, либо отражение каких-то специфических видов знаний, важных для той или иной организации. Исследование процессов построения и использования баз знаний сводится в основном к эмпирическим обобщениям практического опыта.

По нашему мнению, отсутствие теоретических принципов построения базы знаний, основанных на фундаментальных свойствах знаний, снижает объем и ценность сохраняемых, распространяемых и генерируемых знаний в организации, что в конечном счете снижает результативность деятельности работника знаний организации и её конкурентоспособность.

На основе анализа категорий «информация» и «знания» автором проведена теоретическая классификация типов, видов, форм информации и знаний, а также описание их важнейшего свойства – ценности.

Выявление сущностных характеристик знаний впервые позволило сформулировать семь теоретических принципов построения базы знаний организации. Существующие принципы классификации информации, используемые при функционировании информационных баз носят технический характер и нацелены на обеспечение операционности. В отличие от них сформулированные принципы основаны на сущностных характеристиках и качествах знаний как экономической категории. Данные принципы следующие [3].

Принцип релевантности. В базе знаний должны сохраняться знания, обладающие потенциальной ценностью для сотрудников организации.

Принцип комплементарности критериев поиска знаний - критериями поиска знаний в базе знаний должны быть обобщающее знание и вопрос.

Принцип отражения типов знаний - в базе знаний должны сохраняться все типы знаний.

Принцип отражения видов знаний - в базе знаний должны найти отражение все виды знаний.

Принцип отражения форм знаний - в базе знаний должны найти отражение все формы знаний.

Принцип отражения потребности в знаниях - в базе знаний должна быть отражена потребность, в результате которой было генерировано знание.

Принцип абсорбции - базе знаний должны сохраняться знания из других элементов управления знаниями в организации.

Результативность базы знаний проявляется в объеме и ценности сохраняемых, распространяемых и генерируемых в организации знаний.

Ценность знаний – свойство знаний, отражающее важность какого-либо знания по отношению к другим знаниям. Ценность знаний определяется важностью решений, принимаемых на базе этих знаний. Важность решений, в свою очередь, зависит от иерархии целей, для достижения которых принимаются решения. Следовательно, ценность знаний в различные периоды времени различна в зависимости от того, какие задачи выдвигаются на передний план в определенный отрезок времени, при определенных обстоятельствах и в определенной экономической организации.

Автором выделяются два вида ценности знаний: - непосредственная (возможность использования знаний для принятия решений и генерирования новых знаний в настоящем) и потенциальная (возможность использования знаний для принятия решений и генерирования новых знаний в будущем, как обладателем знаний, так и другими сотрудниками экономической организации).

Таким образом, ценность знаний зависит от значимости и эффективности принимаемых на основе этих знаний решений. Соответственно экономический эффект от использования знаний равен эффекту принятых и реализованных решений.

В данном случае проявляется непосредственная ценность знаний. Потенциальная ценность знаний имеет то же проявление, однако оно носит вероятностный характер, поскольку служит для возможного принятия решений в будущем.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что экономический эффект от внедрения в организации базы знаний определяется как разность между экономическим результатом решений, которые принимались на основе базы знаний и экономическим результатом решений, которые могли бы быть приняты (или не приняты) без базы знаний. Очевидно, что значение данного эффекта будет иметь вероятностный характер.

На основе выработанных теоретических принципов построения базы знаний организации автором была создана база знаний структурного подразделения Национального банка Республики Беларусь и сайт поддержки базы знаний.

Анализ пятилетнего опыта функционирования данной базы знаний и двухлетнего опыта эксплуатации сайта поддержки базы знаний позволили сделать следующие выводы о результативности базы знаний.

База знаний позволяет сохранять больше ценных для управления (а значит и Национального банка) знаний, поскольку, в отличие от делопроизводства и электронного документооборота, база знаний позволяет сохранять только знания, обладающие потенциальной ценностью и представленные в форме документа и знания, обладающие потенциальной ценностью и не представленные в форме документа (перевод скрытых знаний в явные).

Подключение к базе знаний всех сотрудников управления позволило улучшить распространение знаний и, следовательно, повысить их потенциальную ценность. База знаний повышает потенциальную ценность существующих знаний.

База знаний позволяет быстро получить весь спектр знаний, необходимый для генерирования новых знаний и эффективного решения поставленных задач, а также накапливать метазнания, которые являются важным источником генерирования новых знаний. В свою очередь, это ведёт к повышению качества принимаемых решений в сфере реализации денежно-кредитной политики Национального банка Республики Беларусь.

Использование базы знаний позволяет сотрудникам эффективно замещать друг друга в случаях их отсутствия, а также новым сотрудникам быстро осваиваться в вопросах, относящихся к компетенции структурного подразделения Национального банка. Кроме того, база знаний позволяет руководству управления накапливать знания о том, какими знаниями обладают и какие знания генерируют сотрудники управления, быстро ознакомиться, какие задачи решало управление в период его отсутствия, а также осуществлять мониторинг того, как сотрудники управления участвуют в генерировании новых знаний, что, в свою очередь, позволяет задействовать моральные и материальные стимулы для усиления процессов генерирования новых знаний.

Использование базы знаний позволяет улучшить структуру рабочего времени, высвобождая больше времени для творческой деятельности сотрудников управления.

Посредством созданного в 2007 году сайта поддержки базы знаний осуществляется:

- разъяснение сотрудникам, какие знания необходимо помещать в базу знаний, как пользоваться базой, как её пополнять и как подключиться к базе знаний. На сайте также размещены теоретические принципы построения базы знаний;

- получение новостей о развитии базы знаний;

- дополнительный поиск знаний среди вопросов базы знаний, осуществляемый посредством ключевых слов;

- группировка метазнаний, хранящихся в базе знаний, поскольку метазнания являются важнейшим источником для генерирования новых знаний;

- мониторинг того, как сотрудники используют и пополняют базу знаний;

- размещение на сайте отдельных знаний, обладающих наибольшей потенциальной ценностью.

Таким образом, в условиях смещения центра тяжести конкурентной борьбы в сферу знаний коренным образом изменяется роль знаний в управлении организацией. Они становятся объектом (а не только условием) управления. Это требует формирования базы знаний, которая структурирует знания как объект управления. Такой подход, в отличие от традиционных концепций менеджмента (в которых знания являются условием, а не объектом управления) позволяет обеспечить непрерывность развития интеллектуального потенциала организации и повысить её конкурентоспособность.

#### Литература:

1. Управление знаниями / редкол.: Д. Бологина [и др.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 – 208 с.
2. Prusak, L. Where did knowledge management come from? /L. Prusak // IBM Systems Journal. – 2001. - Volume 40, № 4. – P. 98-124.
3. Крыштафович, А.Н. Формирование базы знаний организации: теоретические основы, практические методы / А.Н. Крыштафович // Банковский вестник. – 2008. - № 22. – С. 38 – 44.