

УДК 338.24

## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС КОМПАНИИ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ

Ю. О. Тутаринова

Современной экономике свойственна интеллектуализация технологий бизнеса и маркетинга, основанная на знаниях. В настоящее время знания как важный ресурс организации стоят наравне с финансовыми и материальными ресурсами. Знания и интеллектуальный капитал компании служат основой ее эффективного развития и конкурентоспособности. В данной статье автором рассматриваются основные понятия управления знаниями и связь со стратегией организации, способствующая эффективному управлению и использованию интеллектуального капитала компании для достижения организационных целей.

**Ключевые слова:** *знания, интеллектуальный капитал компании, управление знаниями, стратегия управления знаниями.*

Modern economy is characterized by intellectualization of technologies of business and marketing based on knowledge. Now knowledge as the important resource of the organization is on an equal basis with financial and material resources. Knowledge and the intellectual capital of the company is basis of its effective development and competitiveness. In this article the author considers the main definitions of management of knowledge and communication with strategy by the organization promoting effective management and use of the intellectual capital of the company for achievement of the maximum goals.

**Keywords:** *knowledge, intellectual capital of the company, management of knowledge, knowledge management strategy.*

Большинство ресурсов не являются специфичными: капитал, оборудование, материальные ценности не могут быть использованы для того, чтобы отличить один бизнес от другого по своей глубинной сути. Самый главный ресурс, отличающий бизнес и дающий решающие конкурентные преимущества, – это используемые в нем специфические производственные и управленческие знания.

*Питер Друкер*

В XXI в. мир переходит на новый этап своего развития, где экономика основывается на знаниях. Термин «экономика знаний» (букв. перевод англ. *knowledge-based economy*) был введен в научный оборот австро-американским ученым Фрицем Махлупом в 1962 г. Отличительной чертой нового типа экономики стало то, что рост и развитие экономической систе-

мы обеспечиваются уже не столько внешними, сколько внутренними, нематериальными факторами, важнейшими из которых выступают знания и человеческий капитал. По мнению П. Друкера [1], одной из задач современного менеджмента является улучшение работы со знаниями и инновациями, их коммерциализация, что предполагает внедрение управления знаниями в систему управления организацией, а также выделение управления знаниями в отдельную область деятельности руководства и работников.

Знания как стратегически важный вид активов компании приобрели особую ценность. Будущее компании находится в прямой зависимости от ее способности выявлять, создавать, пополнять, хранить и распространять знания. Двигателями данных процессов (носителями знаний) могут выступать все сотрудники компании. Знания и опыт одного из сотрудников компании, перед которым поставлена какая-либо задача, могут оказаться недостаточными для ее решения, поэтому, лишь правильно организовав управление знаниями всего персонала, фирма обеспечит достижение своих целей.

Необходимость в целенаправленном использовании возможностей компании, основанных на методах организации знаний, обусловила формирование технологии и систем управления знаниями. Ведущие зарубежные компании уже в середине 1990-х гг. стали создавать системы управления знаниями, которые позволяют использовать всю совокупность средств, методов и технологий для наращивания компетенций организации, превращения знаний в интеллектуальный капитал компании и увеличения стоимости компании [2]. Опыт российских предприятий по внедрению системы управления знаниями имеет свою особенность. Внедрение это происходит, как правило, «сверху». Руководители не объясняют работникам его цель и преимущества данной системы. В итоге она воспринимается сотрудниками организации как навязанная. Стоит ли тогда ожидать заинтересованного участия со стороны персонала и эффекта от нововведения? Готовность персонала к изменениям, происходящим как во внешней, так и во внутренней среде, способность к постоянному совершенствованию производственных процессов способствуют эффективному управлению организацией. В связи с этим современный руководитель должен осознавать роль человека в обеспечении эффективного функционирования и повышения конкурентоспособности предприятия.

Часто управление знаниями ошибочно связывают с развитием информационных технологий, например с оптимизацией документооборота, хранением информации и т. д. Планированию знания, созданию организационной культуры, которая способствует распространению знаний, а также капитализации знаний уделяется недостаточное внимание. Управление знаниями считается сложным и многоаспектным процессом, включающим в себя внутриорганизационные и внешние коммуникации и охватывающим все стадии функционирования организации как сложной экономической системы [3]. Так, У. Букович и Р. Уильямс определяют управление знаниями как процесс,

который позволяет организации извлекать прибыль из объема знаний, или интеллектуального капитала, который имеется в ее распоряжении. Прибыль можно получать в том случае, если организация использует свои знания для создания дополнительной ценности для потребителя [4].

Основной целью управления знаниями является формирование стратегических конкурентных преимуществ организации. Основой развития служит создание, привлечение и использование новых знаний. Выделяют три области концентрации знания [5]:

1) человеческий капитал: квалификация, опыт, навыки, знания и интеллект сотрудников. К данной области также относят такие качества, как лояльность, мотивация и умение работать в команде;

2) внутренний структурный капитал: политика, культура компании, внутренние бизнес-процессы и способности компании, отличные от других и увеличивающие ее ценность;

3) внешний структурный капитал: капитал связей, имеющийся вне организации.

По мнению одного из исследователей, главной задачей управления знаниями является стратегия, которая трансформирует все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность и эффективность, в новую стоимость и повышенную конкурентоспособность [6]. Любая организация, выбирая стратегию управления знаниями, ориентированную на развитие, должна определиться с подходом, наиболее соответствующим ее целям. Ученые приводят следующие подходы к управлению организационными знаниями [7]:

- сбор, хранение, поиск и распределение материальных интеллектуальных активов (авторские права, патенты и лицензии);
- сбор, систематизация и распределение нематериальных интеллектуальных активов (профессиональный опыт, творческие решения и др.);
- создание интерактивной обучающей среды, в которой работники готовы делиться с другими знаниями, которыми сами обладают, превращать их в общее достояние и использовать его для выработки нового знания.

Процесс передачи знаний осуществляется при взаимодействии между конкретными людьми, объединенными общим профессиональным интересом или общей целью. Личные знания и опыт людей узнаются в момент человеческого взаимодействия. В процессе общения коллеги обмениваются информацией, которую невозможно узнать из каких-либо других ее источников. Данное взаимодействие необходимо направлять на достижение цели, генерацию новых идей и обновление существующих знаний. Организации, в которых хорошо налажена система управления знаниями, повышают эффективность деятельности за счет индивидуального и коллективного обучения, которое является источником интеллектуальных ресурсов, используемых для создания устойчивого конкурентного преимущества. В обучающейся организации каждый сотрудник обучается сам и обучает других. Та-

ким образом, практика непрерывного взаимного обучения неразрывно вплетена в повседневную деятельность коллектива.

Известный теоретик и практик в управлении знаниями Карл-Эрик Свейби в своей работе «Теория фирмы, основанная на знаниях», формулируя понятие стратегии, отмечает, что стратегия обычно ассоциируется с деятельностью и решениями, касающимися взаимодействия предприятия с его окружением. При этом, помимо конкурентной и продуктовой стратегии, ориентированной на рынок и покупателей, подчеркивается роль специфической ресурсной стратегии, которая базируется на организационных способностях и ключевых компетенциях сотрудников. Все остальные активы предприятия, как материальные, так и нематериальные (производственные отношения, инновации, профессиональные сообщества и пр.), выступают результатом деятельности людей [8].

Чтобы отразить связь между стратегией и знанием в организации Г. Я. Гольдштейн предлагает выявлять стратегическое содержание знания, идентифицировать знания, требуемые для реализации этой стратегии, и сравнить их с действительным состоянием своего знания, что позволяет обнаружить бреши в стратегическом знании [9]. Базой для выбора стратегии знания может служить традиционная схема SWOT-анализа – как карта ресурсов знания и способностей относительно благоприятных возможностей и угроз для лучшего понимания своих конкретных преимуществ и слабостей [10]. В этом случае стратегия знаний может пониматься как баланс основанных на знании ресурсов и способностей относительно знаний, необходимых для получения продуктов или услуг, способных превзойти таковые у конкурентов. Важной особенностью названной стратегии является уникальность ресурсов, основанных на знаниях, и их способность обеспечивать продукцию фирмы и ее рыночные позиции.

Управление знаниями имеет четыре стратегических цели [11, с. 111–112]:

1) *повышение способности организации к инновациям*. Свойственно компаниям, которые рассматривают нововведение как центральный элемент своей стратегии. Такие компании занимают лидирующие позиции на рынке, и для поддержания своей конкурентоспособности они нуждаются в поступлении новых идей о продуктах и услугах;

2) *повышение восприимчивости*. Способность быстро реагировать на тенденции развития рынка и реализовывать открывающиеся новые возможности в интересах своей компании;

3) *эффективность и компетентность организации*. Увеличение эффективности путем исключения дублирования работ и проектов, удаление избыточности;

4) *эффективность и компетентность сотрудников*. Обучение – это существенная часть работы по повышению компетентности сотрудников. Необходимо использовать средства для коллективной работы, распространяющей опыт между сотрудниками внутри организации.

Существует типологизация стратегий знаний фирм, основой которой служат комбинации эксплуатации знаний и исследований с ориентацией фирмы на внутренние или внешние источники первичной информации (рис. 1).

Источники знаний	Без границ		<b>Агрессивный</b>	
	Внешние			
	Внутренние	<b>Консервативный</b>		
		Эксплуататор	Исследователь	Инноватор

Рис. 1. Характер стилей стратегии знаний фирмы [12]

Консервативной стратегией знаний пользуются фирмы, ориентированные на эксплуатацию внутреннего знания. Фирмы, которые полно интегрируют исследования знаний и их эксплуатацию вне зависимости от текущих задач и рамок организации (безграничные инноваторы), представляют пример наиболее агрессивной стратегии знаний. В наукоемких отраслях последние обычно превосходят конкурентов, придерживающихся более консервативной стратегии. Агрессивная стратегия обычно требуется при отставании фирмы в конкурентной борьбе. Как отмечает Г. Я. Гольдштейн [12], знания в консервативной стратегии выступают как актив фирмы, в то время как агрессивные фирмы рассматривают знания как выход процесса разрушения устаревшего знания. Они не ждут, когда конкурент разрушит значимость знаний фирмы, а защищают свои ресурсы знаний путем набора и воспитания интеллигентных, лояльных и компетентных работников и поддержки общей культуры обучения, согласия и сотрудничества.

Рассматривая ситуации, где разработка стратегии управления знаниями может помочь бизнесу, известный эксперт Дэвид Скирм называет следующие [см. 8]:

1) когда специалисты компании имеют высокий уровень знаний и навыков, но эффективность работы все же недостаточна (например, на крупнейшем украинском машиностроительном предприятии в результате формализации и повторного использования знаний эффективность работы конструкторов и технологов увеличилась в 30–40 раз за счет сокращения производственных циклов);

2) на начальных этапах оценки управления знаниями как ключевой составляющей стратегии предприятия;

3) в ходе ежегодного процесса разработки или корректировки стратегии развития предприятия;

- 4) при проведении оценки знаний предприятия или составлении инвентаря знаний;
- 5) сразу после выполнения пилотного проекта по управлению знаниями;
- 6) для ежегодного независимого обзора состояния дел по программам внедрения управления знаниями;
- 7) когда конкуренты внедряют стратегии управления знаниями для улучшения эффективности своей работы.

Подводя итоги, отметим, что управлять знаниями в компании чрезвычайно важно, но сегодня еще не все менеджеры могут сказать, какую именно ценность создает управление знаниями для компании. По оценкам Delphi Group, 42 % корпоративных знаний «заперты» в головах сотрудников и лишь 24 % существуют в виде бумажных документов [13]. Конкурентные преимущества компаний все в большей степени стали зависеть от умения получать знания и грамотно ими распоряжаться.

При современных тенденциях развития бизнеса компаниям важно определить, что есть организационные знания, запустить процессы управления ими и успешно поддерживать эти процессы. Результатом последовательной реализации стратегии управления знаниями компании должен стать рост стоимости компании за счет создания конкурентного преимущества, основанного на знаниях.

#### *Список литературы*

1. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с.
2. Бочарова, М. А. Создание системы управления знаниями в бизнес-организациях : автореф. дис. ... канд. экон. наук / М. А. Бочарова. – М., 2011. – 22 с.
3. Погорелова, Е. В. Теоретические и методологические основы управления знаниями в организации : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Е. В. Погорелова. – Самара, 2011. – 24 с.
4. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию : пер. с англ. / У. Букович, Р. Уильямс. – М. : ИНФРА-М, 2002.
5. Симулин, А. Секрет «умной» компании. Управление интеллектуальным капиталом / А. Симулин. – Режим доступа: <http://www.ufo.ru>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус.
6. Гапоненко, А. Л. Управление знаниями / А. Л. Гапоненко. – М. : ИПК Госслужбы, 2001. – 52 с.
7. Уварова, Т. Г. Организационное знание как важнейший ресурс в инновационной экономике страны / Т. Г. Уварова, Н. Н. Масюк. – Режим доступа: <http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=2.%09>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус.
8. Андрусенко, Т. Стратегия управления знаниями предприятия / Т. Андрусенко // Корпоративные системы. – 2007. – № 3.
9. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент – системный фактор глобальной конкуренции / Г. Я. Гольдштейн // Системный анализ в проектировании и управлении : тр. конф. – СПб. : ГТУ, 2001.
10. Гольдштейн, Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000.

11. Батракова, А. Г. Стратегия и тактика управления знаниями / А. Г. Батракова, Л. Г. Колпакова // Ярославский педагогический вестник. – 2012. – № 1, т. 1. – (Сер. «Гуманитарные науки»).

12. Гольдштейн, Г. Я. Глобальный стратегический инновационный менеджмент [Электронный ресурс] / Г. Я. Гольдштейн. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m61>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус.

13. Дресвянников, В. А. Построение системы управления знаниями на предприятии / В. А. Дресвянников. – М. : КНОРУС. 2006. – 344 с.