

# Стратегический менеджмент

УДК 338.24:339.137 (045)

## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

**В. Н. ХАРИТОНОВА,**  
*аспирантка кафедры  
общего менеджмента  
и управления проектами*  
*E-mail: 8.kharitonova@gmail.com*  
**Финансовый университет  
при Правительстве РФ**

---

*В статье рассмотрена эволюция научных представлений о роли и сущности знаний в жизни общества. Определены особенности и характеристики знаний как фактора производства. Исследованы существующие модели управления знаниями. Выявлены взаимосвязи между стратегией бизнеса и циклом управления знаниями. Представлены основные стратегии управления знаниями.*

**Ключевые слова:** бизнес-стратегия, управление знаниями, знания, экономика знаний.

---

Современный этап развития экономики учеными-теоретиками характеризуется как экономика знаний, где ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов являются интеллектуальные ресурсы и знания, аккумулируемые в организации.

По Ф. Котлеру конкурентоспособность – это способность выдержать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами (товарами, услугами, производителями) на конкретном рынке. В этой связи в условиях инновационного развития именно динамические способности организации как организма изменяться, приспосабливаться и получать новые знания о рынке и потребителях становятся ключевыми для обеспечения стратегической конкурентоспособности.

Следует отметить, что еще А. Смит, один из основоположников классической политической экономии, в своей основной работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г.) в составе постоянного (*fixed*) капитала выделил «приобретенные и полезные способности всех членов общества» [4], которые и представляют собой знания.

В последующем роль знаний в деятельности экономических субъектов исследовалась все глубже. Сопоставление технологических укладов как этапов развития общества и существующих на каждом этапе теорий (табл. 1) позволяет сделать вывод о том, что как в науке, так и в практической жизни знаниям всегда придавалось большое значение, но рассматривать знания именно как движущую силу экономического развития стали только в XX в. (см. табл. 1).

По мнению автора, это объясняется накоплением количества различных социальных, технологических, производственных и других изменений (таких как, например, научно-технический прогресс, глобализация, высокая конкуренция и др.), которые дали импульс переходу на новый качественный уровень в теоретическом осмыслении знаний как фактора экономического роста.

Таким образом, именно на современном этапе знания, выступая в роли важнейшего экономичес-

Таблица 1

## Эволюция теоретических взглядов на знания с развитием общества

Технологический уклад	Характеристика уклада	Роль знаний в развитии общества
Первый (1770–1830 гг.)	Новые технологии в текстильной промышленности, использование энергии воды	Признание способностей и навыков работников в качестве одного из элементов фиксированного капитала (классическая политическая экономия, А. Смит)
Второй (1830–1880 гг.)	Ускоренное развитие транспорта, возникновение механического производства во всех отраслях на основе парового двигателя	Знание постепенно начинает рассматриваться как один из главных двигателей производства (неоклассическая теория, А. Маршалл)
Третий (1880–1930 гг.)	Использование в промышленном производстве электрической энергии, развитие тяжелого машиностроения и электротехнической промышленности на основе использования стального проката, новых открытий в области химии. Появление радиосвязи, телеграфа, автомобиля. Появление крупных фирм, картелей, синдикатов, трестов. Господство монополии на рынке. Начало концентрации банковского и финансового капиталов	Инновации признаются неотъемлемой чертой рыночной экономики (Й. Шумпетер). Знания становятся одним из ключевых объектов изучения в теории Ф. Хайека. Наличие разрозненных знаний у различных экономических субъектов обуславливает необходимость существования свободной конкуренции и рынка
Четвертый (1930–1985 гг.)	Дальнейшее развитие энергетики с использованием нефти и нефтепродуктов, газа, средств связи, новых синтетических материалов. Массовое производство на основе конвейерной технологии. Господство на рынке олигопольной конкуренции. Появление транснациональных и межнациональных компаний, которые осуществляют прямые инвестиции в рынки различных стран	Знания рассматриваются как один из главных ресурсов хозяйствующих субъектов (ресурсная теория, Э. Пироуз). Наличие «рутин», обеспечивающих стабильную работу организации, доказывает роль и значение неявного знания и профессионального опыта, передаваемого в процессе работы. Изменение в рутинных приводит к изменению в деятельности предприятия (эволюционная теория, Р. Нельсон, С. Уинтер).
Пятый (1985 г. – по настоящее время)	Уклад опирается на достижения в области микроэлектроники, информатики, биотехнологии, геномной инженерии, новых видов энергии, материалов, освоения космического пространства, спутниковой связи и т. п. Происходит переход от разрозненных фирм к единой сети крупных и мелких компаний, соединенных электронной сетью на основе Интернета, осуществляющих тесное взаимодействие в области технологий, контроля за качеством продукции, планирования инноваций	В теории фирмы, основанной на знаниях, главным источником эффективности является поиск новых знаний и новых решений через комбинации существующих знаний (Дж. Никерсон, Т. Зенгер). Фирма представляет собой «коллективное когнитивное устройство», рост эмпатии и доверия среди сотрудников позволяет расширять обмен знаниями, а также создавать инновации (Б. Нотебум). Источники конкурентных преимуществ рассматриваются как организационные способности (компетенции), которые являются результатом интеграции индивидуальных знаний (знаниевая теория фирмы, Р. М. Грант). Появление теорий «экономики знаний» (П. Дракер, В. Л. Макаров) и «общества знаний» (Н. Штер)
Шестой (предположительно с 2015 по 2020 г.)	Ориентация на нанотехнологии, биотехнологии, ресурсосбережение, альтернативные источники энергии, геномную инженерию, новые типы городов-полисов, проектирование будущего и управление им	Дальнейшее развитие теории устойчивого развития и управления социально-экономическими системами и коэволюции на основе интеллектуального капитала и знаний

Примечание: при подготовке таблицы автором использована теория технологических укладов С. Ю. Глазьева.

кого ресурса в условиях инновационного развития экономики, становятся благом для экономических субъектов со специфическим набором характеристик, которые не позволяют использовать примени-

тельно к ним традиционные подходы экономической науки. Российский ученый Г. Б. Клейнер среди таких специфических характеристик указывает на многообразие функций знаний, выделяя следующие:

- 1) непосредственный продукт деятельности;
- 2) предмет непосредственного конечного потребления;
- 3) фактор производства;
- 4) предмет и средство распределения и /или рыночных трансакций;
- 5) средство тезаврации (сохранения товарно-материальных ценностей);
- 6) средство управления;
- 7) средство консолидации общества и воспроизводства общественных институтов [2].

Полностью соглашаясь с приведенной позицией, автором предлагается к указанным функциям знаний в новой экономике добавить еще две: объект управления (поскольку знания как ресурс специфичны и требуют новых подходов в управлении ими) и инструмент поддержания экологической безопасности (в связи с обострением экологических кризисов).

Все девять представленных функций знаний могут быть рассмотрены в рамках концепции устойчивого развития, поскольку в настоящий момент знания необходимо использовать в первую очередь для того, чтобы прогнозировать последствия человеческой деятельности, избегать негативных антропогенных воздействий, действовать таким образом, чтобы развивая экономику государства для повышения благосостояния людей, одновременно сохранять природную окружающую среду (табл. 2).

Помимо многообразия функций, которые раскрывают роль знаний в современном обществе, существуют и другие характеристики знаний как стратегического ресурса, представленные в модели Дж. Дайера и Г. Сингха, описывающей процесс взаимодействия партнеров в целях создания долгосрочного конкурентного преимущества. При этом они

Таблица 2

**Функции знаний  
в концепции устойчивого развития**

Сфера	Функции
Экономическая	Фактор производства. Продукт производства. Предмет конечного потребления. Предмет и средство трансакции. Средство тезаврации
Социальная	Средство управления. Средство организации общества. <i>Объект управления</i>
Экологическая	Инструмент обеспечения экологической стабильности и безопасности

выделили такие особенности знаний, как скрытость, специфичность и сложность [8]. В работах отечественных ученых данная модель была дополнена введением стоимостной оценки ресурсов знаний. В развитие указанной модели автором предлагается на основе дополнительной функции знаний как объекта управления добавить такую характеристику, как степень управляемости (рис. 1). При этом под управляемостью традиционно понимается степень контроля, который управляющая подсистема какого-либо организационного целого осуществляет по отношению к управляемой, а также ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей [3].

Необходимо подчеркнуть, что чем более знания скрыты, специфичны, сложны в передаче, а значит имеют более высокую рыночную стоимость, тем ниже степень управляемости знаний как ресурса.

В зависимости от того, какими знаниями (ресурсами знаний) обмениваются партнеры в процессе взаимодействия, определяется выбранная ими стратегия: от создания пула ресурсов и последовательного обмена ресурсами до совместного создания стоимости, когда поставщик и клиент становятся стратегическими партнерами и сотрудники каждой из компании вместе разрабатывают и создают продукцию (например совместное создание программ бизнес-образования [9]) (см. рис. 1).

Следует отметить, что происходящие в мировом масштабе процессы возрастания роли знаний и превращения их в производительную силу обусловили возникновение в последней трети XX в. концепции управления знаниями (*Knowledge Management*).

Поскольку данная теория находится на этапе развития, то общепринятого определения сущности управления знаниями нет, поэтому автор предлагает под управлением знаниями понимать деятельность индивидов, групп, организаций, которая заключается в выявлении необходимого для достижения определенных целей знания, приобретении и создании этого знания, а также в оценке эффективности его использования на практике. Данный подход к определению понятия «управление знаниями» подразумевает использование этой концепции в деятельности как отдельных индивидов, так и организаций, в том числе и некоммерческих, а также на государственном уровне [6].

При этом специфичность конкретного субъекта управления будет определять подходы и объект управления знаниями. Так, в рамках представлен-

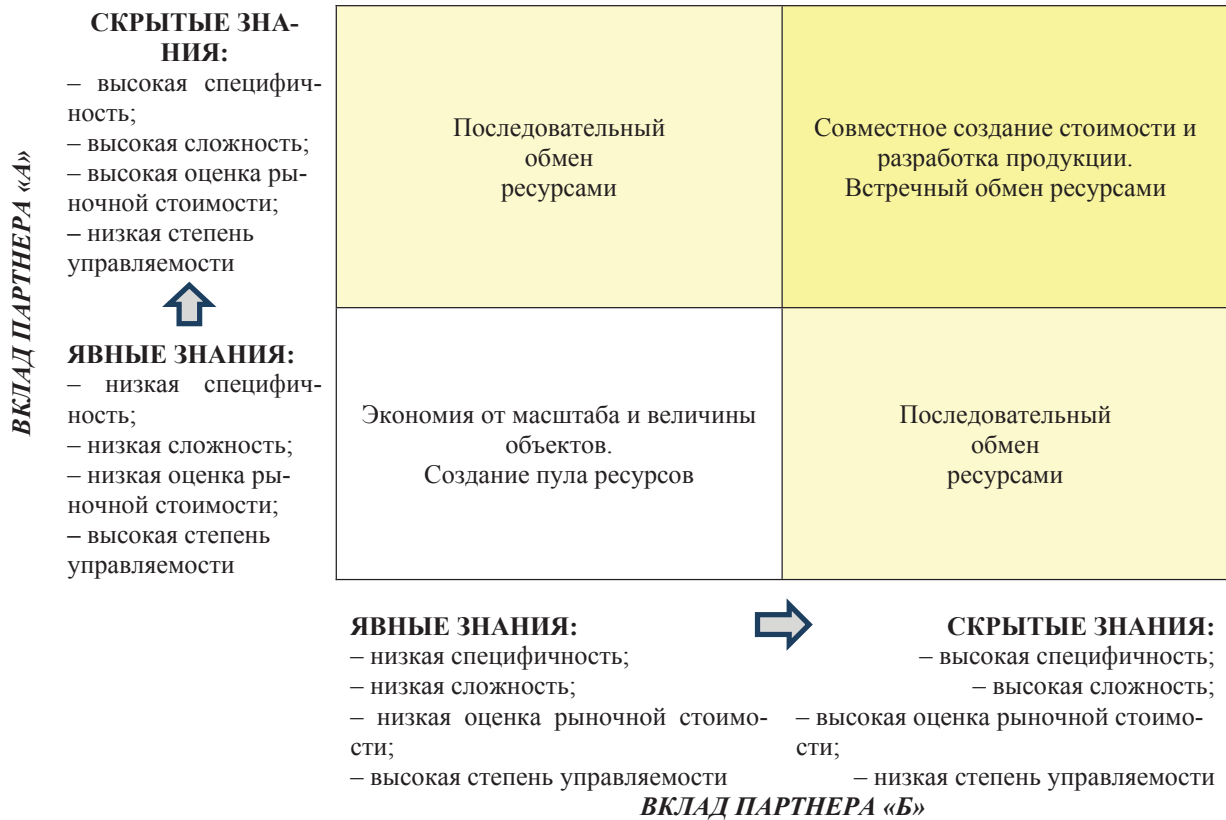


Рис. 1. Стратегии обмена ресурсами между партнерами

ного исследования рассматриваются процессы управления корпоративными знаниями, под которыми понимается совокупность явных и неявных (неформализованных) знаний, находящихся в распоряжении экономического субъекта и всех его сотрудников. Управление знаниями в данном случае можно рассматривать как процесс превращения интеллектуальных ресурсов в интеллектуальный капитал, приносящий прибыль.

На основании изучения обзоров теории и практики управления знаниями в ведущих компаниях в различных странах автором предлагается выделять три типа сформировавшихся подходов к управлению знаниями (табл. 3), а также четвертый – российский, находящийся на стадии становления, что позволяет провести анализ существующей практики управления знаниями в России и в мире.

Таким образом, концепция управления знаниями находит все более широкое применение в деятельности различных организаций и, следовательно, осуществляется, как и любая управленческая деятельность, в двух направлениях: тактическом и стратегическом.

Следует отметить, что стратегия управления знаниями должна ориентироваться на его цикл,

Таблица 3

**Подходы к управлению корпоративными знаниями**

Подход	Характеристика
Европейский	Ориентация на интеллектуальный капитал, а также на измерение и оценку знаний и интеллектуальной собственности компании
Американский	Ориентация на разработку систем управления информацией (информационных ресурсов, баз знаний и проч.), искусственного интеллекта и специализированного программного обеспечения для управления знаниями
Японский	Ориентация на оценку, изменение и совершенствование навыков и поведения сотрудников в результате внутригруппового и межличностного взаимодействия в процессе трудовой деятельности, воздействие на процесс создания нового знания внутри организации
Российский	Находится на этапе становления. Ориентация на оптимальное сочетание информационно-коммуникационных технологий, административно-организационных инструментов и формирование корпоративной культуры, поддерживающей менеджмент знаний



5) взаимодействие структурного и человеческого капитала (ответ на вопрос: «Как индивидуальная компетенция сотрудников содействует построению элементов внутренней структуры организации и, соответственно, как можно повысить индивидуальную компетенцию с помощью элементов внутренней структуры?»);

6) ориентация на перенос знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами организации во внутрикорпоративные системы и закрепление их там в целях широкого использования сотрудниками;

7) движение знаний между всеми элементами интеллектуального капитала.

Исследование практического опыта реализации концепции управления знаниями, представленного в открытом доступе, доказывает, что каждая из приведенных стратегий находит свое успешное практическое применение в различных крупных компаниях как в России, так и за рубежом (табл. 4).

Так, например, первую стратегию управления знаниями реализует ОАО «РЖД», при котором существует автономное некоммерческое объединение «Корпоративный университет ОАО «РЖД», осуществляющее подготовку и переподготовку руководящих кадров в соответствии со стратегическими целями развития железнодорожного транспорта до 2030 г.<sup>1</sup> Безусловно, подобные корпоративные университеты направлены на развитие в первую очередь человеческого капитала.

Иллюстрацией использования второй стратегии может быть существующий в черной металлургии ФГУП «ЦНИИ черной металлургии им. И. П. Бардина», выполняющий научно-исследовательские разработки в области технологии металлургического производства. Институт является правообладателем 11 патентов<sup>2</sup>, составляющих элементы организационного капитала.

Третью стратегию реализуют ведущие операторы мобильной связи России ОАО «МегаФон», ОАО «ВымпелКом» и ОАО «МТС», рекламные акции которых направлены на создание определенного имиджа компании и повышение лояльности потребителей за счет индивидуализации тарифов.

Ведущие консалтинговые компании, такие как KPMG, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young, публикуют специальную литературу, подготовленную

<sup>1</sup> URL: [http://rzd.ru/enterprise/public/rzd?STRUCTURE\\_ID=5010&layer\\_id=5040&id=3518](http://rzd.ru/enterprise/public/rzd?STRUCTURE_ID=5010&layer_id=5040&id=3518) (дата обращения: 11.12.2012).

<sup>2</sup> URL: [http://www.chemet.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=6](http://www.chemet.net/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=6) (дата обращения: 11.12.2012).

Таблица 4

### Практическая реализация стратегий управления знаниями

Стратегия	Пример практической реализации
Первая: развитие человеческого капитала	Корпоративный университет ОАО «РЖД»
Вторая: развитие организационного капитала	Научно-исследовательские центры и лаборатории при компаниях и отраслевых ведомствах
Третья: развитие клиентского капитала	Формирование имиджа и управление торговой маркой, PR-акции, управление лояльностью потребителей
Четвертая: взаимодействие человеческого и клиентского капитала	Публикация книг различными консалтинговыми компаниями (KPMG, Pricewaterhouse Coopers и др.)
Пятая: взаимодействие человеческого и организационного капитала	База данных компании Chevron лучших управленческих и организационных решений, а также ссылки на другие аналогичные информационные ресурсы (для облегчения поиска нужного решения)
Шестая: взаимодействие клиентского и организационного капитала	«Горячая линия» Procter&Gambel, в рамках которой ежегодно обрабатывается более 200 тыс. телефонных звонков от потребителей, на основании которых совершенствуются товары и обслуживание. База данных о дефектах техники в компании General Electric, которая ведется с 1982 г. Предоставление потребителям дополнительной информации о погодных условиях и агротехнике, консультирование покупателей удобрений и семян (компания Agro Corp USA)
Седьмая: взаимодействие трех элементов интеллектуального капитала	Консалтинговая компания MCKinsey осуществляет регулярный мониторинг всех элементов интеллектуального капитала

их специалистами по экономической и управленческой проблематике, что обеспечивает взаимодействие и развитие человеческого и клиентского капиталов в соответствии с четвертой стратегией управления знаниями.

В корпорации Chevron, занимающейся добычей и переработкой нефти, существует база данных лучших управленческих и организационных решений [5], благодаря чему достигается взаимное развитие и обогащение человеческого и структурного капиталов по пятой стратегии.

На взаимодействие клиентского и организационного капиталов ориентированы такие компании, как Procter&Gambel и Agro Corp USA, создающие базы данных на основе обращения клиентов или предоставляющие клиентам доступ к своим базам данных, повышая их лояльность. Кроме того, создание CRM-систем (*Customer Relationship Management*) также является элементом шестой стратегии управления знаниями.

В консалтинговой компании MCKinsey осуществляется развитие всех элементов интеллектуального капитала за счет разностороннего развития людей, непрерывной актуализации базы знаний и совершенствования клиентского сервиса<sup>3</sup>.

Таким образом, в современных экономических условиях управление знаниями является главным инструментом обеспечения стратегической конкурентоспособности компании. Для эффективной реализации данной концепции необходим комплексный подход, обеспечивающий реализацию всех основных функций управления (планирование, организация, мотивация и контроль), что позволит преодолеть имеющиеся в настоящий момент трудности и противоречия в управлении знаниями и станет залогом долгосрочного устойчивого развития как отдельных хозяйствующих субъектов, так и экономики страны в целом.

<sup>3</sup> URL: [http://www.mckinsey.com/locations/Knowledge\\_Network/Our\\_People\\_and\\_Values.aspx](http://www.mckinsey.com/locations/Knowledge_Network/Our_People_and_Values.aspx) (дата обращения: 11.12.2012).

### Список литературы

1. Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блишкова А. В. Управление знаниями в корпорациях: учеб. пособие / под. ред. Б. З. Мильнера. М.: Дело. 2006.
2. Микроэкономика знаний / В. Л. Макаров, Г. Б. Клейнер / Отд. обществ. наук РАН, Центр экон.-мат. ин-т. М.: Изд-во «Экономика». 2007.
3. Рубцова М. В. Управляемость: теоретико-социологический анализ понятий // СОЦИС. 2007. № 12. С. 32–38.
4. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо. 2007
5. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. М.: Эксмо. 2008.
6. Харитонова В. Н. Можно ли управлять знаниями? / Экономика знаний и рынок: проблемы взаимодействия / Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием / Сборник научных трудов. Курган: Курганский филиал ИЭ УрО РАН. 2011. Т. 2. С. 88–90.
7. Харрингтон Дж., Воул Ф. Совершенство управления знаниями / пер. с англ. / под ред. А. Б. Болдина. М.: РИА «Стандарты и качество». 2008.
8. Dyer J. H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1998. vol. 23(4). P. 660–679.
9. URL: <http://www.dis.ru/library/market/archive/2004/5/3522.html> (дата обращения: 11.12.2012).



## ИЗДАТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ

.....

Издательский дом «ФИНАНСЫ и КРЕДИТ» выпускает специализированные финансово-экономические и бухгалтерские журналы, а также оказывает услуги по изданию монографий, деловой и учебной литературы.

.....

**Тел./факс (495) 721-8575**  
**e-mail: [post@fin-izdat.ru](mailto:post@fin-izdat.ru)**