

Необходимость управления знаниями в политике компаний

УДК 658

ББК 65.290-2
Н-521

Н.Ю. Булыгина,
кандидат экономических наук, Всероссийская академия внешней торговли,
кафедра мировой и национальной экономики - профессор,
А.А. Никитенко,
Всероссийская академия внешней торговли,
Центр дистанционного обучения - директор
М.А. Покровская,
ИБДА РАНХиГС, кафедра общего и стратегического
менеджмента- аспирант
А.В. Скурова,
кандидат экономических наук, Московский государственный
институт международных отношений (университет) МИД России -
старший преподаватель

Аннотация

Авторы рассматривают теоретические аспекты разработки одного из важнейших аспектов инновационного менеджмента – управления знаниями в политике субъектов рыночного соперничества, показывают виды знаний, разработку мероприятий фирм по формированию портфеля знания, процесс его совершенствования и использованию в ходе конкуренции. Выявляется активная роль малых и средних компаний в инновационном соперничестве, участие крупных компаний в использовании приобретенных знаний. Оцениваются основные теоретические взгляды известных специалистов в данной области научных исследований.

Ключевые слова: знание, управление знанием в политике субъектов рыночного соперничества, инновационный менеджмент, конкуренция, рыночное соперничество.

The importance of knowledge management in company policies

N.Y. Bulygina,
Candidate of Economic Sciences, Russian Foreign Trade Academy,
Department of World and National Economy - Professor,
A.A. Nikitenko,
Russian Foreign Trade Academy, Distance Learning Center – Director,
M.A. Pokrovskaya,
IBS, Moscow, RANEPA, Department of general and strategic management - Postgraduate student,
A.V. Skurova,
Candidate of Economic Sciences, Moscow State Institute of International Relations (University)
MFA Russia - Senior Lecturer



Abstract

In the article the authors consider theoretical aspects of knowledge management development, as it plays one of the most important roles in a company's innovation management policy under market competition. They outline different kinds of knowledge as well as techniques used for creating the company's knowledge portfolio and outline the ways of its application and improvement while competing with other market players. It is emphasized that small and medium-sized companies have been at the forefront of the innovation competition with large companies using the acquired knowledge. Besides, research opinions of the most known scientists in the field are evaluated.

Keywords: knowledge, knowledge management policy, innovation management, market players, market competition.

Практическое применение знаний в широком смысле в корпоративной практике происходило многие годы в связи с их растущей ролью в межфирменном соперничестве. Необходимость управления знаниями в практике компаний выявило потребность в разработке новой научной дисциплины – «инновационного маркетинга». В 1980-х годах XX в. обобщение в науке практик наиболее успешных инновационных компаний способствовало становлению новых направлений исследований: управления инновационными изменениями отношений, исследования инновационных операций и инновационного менеджмента как зонтичной методологии. В 1980-1990-х годах достижения науки «инновационного маркетинга» стало результатом исследований специалистов Гарвардской школы бизнеса и Северной (Североевропейской) научной школы управления инновационными изменениями. Представитель первой – Р. Норманн – не только предложил сам термин «инновационный менеджмент», но и определил предмет, объект и другие, сопутствующие научной дисциплине, параметры.¹ В дальнейшем исследование роли инноваций на основе междисциплинарного подхода способствовало доработке теорий корпоративной стратегии, бизнес-процессов, стратегического управления, инновационных контрактов, человеческого капитала, лидерства, управления инновационными изменениями и др. Использование термина «инновации» приняло широкие масштабы.² Оно применяется для совершенствования организации производства и сбыта.³

¹ Подробнее см: Норман Р.О., Шарма О., Кейснер А.Ф., Смит К., Томас Р. и др. «Управление в условиях кризиса / Под ред. Осадчая О.; пер. с англ. Сатунина А. - (Классика Harvard Business Review).» М.: Альпина. 2009. – 356С.

² Аргунов И. А. Прибыльность и ликвидность: анализ финансового состояния // Инновационный журнал. 2012. № 10. С. 56.

³ Пономарева Т. А., Супрягина М. С. Конкурентоспособность: качественные параметры оценки // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 1. С. 75.



Разработано достаточно большое количество классификаций инноваций. Признано, что инновация – это некоторое новшество, его внедрение формально может иметь осуществление определенного процесса, имеющего свое начало и завершение. Продвижение инновации – это система мероприятий, которая направлена на ее реализацию с точки зрения обеспечения достижения определенной эффективности производства. Освоение инноваций представляет собой «инновационную деятельность» – то есть поиск и реализация инноваций в целях расширения ассортимента и повышения качества продукции, совершенствования технологии и организации производства и сбыт новой продукции.

Целью такой деятельности является выигрыш в рыночном соперничестве. Одним из лейтмотивов предпринимательской стратегии является концентрация усилий на конкурентной борьбе. Предполагается, что для достижения победы над соперниками необходимо либо нанести им сокрушительный удар на конкретном рынке, либо возвести защитные барьеры, позволяющие уберечь компанию от жесткой конкуренции. Такой взгляд на корпоративную стратегию основывается на концепции устойчивого конкурентного преимущества, под которым подразумевается наличие у фирмы каких-либо особых активов или знаний, обеспечивающих получение сверхприбыли в течение длительного времени.⁴

По мнению К. Койна, директора консультационной компании McKinsey (г. Атланта), начинать надо с формирования уникальных возможностей, представляющих собой не туманные абстракции (типа «технологического лидерства»), а нечто материальное, конкретное, поддающееся количественному определению. Основываясь на таких возможностях, фирма должна добиться, чтобы хотя бы одна из немногих ключевых характеристик ее продукции, предопределяющих покупательский выбор, оказалась эксклюзивной. Кроме того, необходимо, чтобы оба элемента – как уникальные возможности, так и характеристики продукции – сохраняли свое значение на протяжении достаточно большого периода. В 1990-е гг. сходные с концепцией К. Койна представления о стратегии фирмы послужили основой для создания одного из главных направлений теории предпринимательства.

Для выигрыша в соперничестве необходимо точно определить тот момент, когда развитие господствующей в данной отрасли технологии достигло своего естественного предела, и осуществить значительные инвестиции в новую технологию, которая имеет хорошие перспективы стать доминирующей. Американский исследователь Фостер Р., (директор McKinsey, Нью-Йорк) вводит концепцию «технологической S-образной кривой».⁵ Главная предпосылка инновационной деятельности предприятия состоит в том, что все существующее стареет. Различные

⁴ Буарон Р., Бхайд А., Койн К., Фостер Р. Как превзойти конкурентов // <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/kak-prevzajt-konkurentov>

⁵ Буарон Р., Бхайд А., Койн К., Фостер Р. Как превзойти конкурентов // <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/kak-prevzajt-konkurentov>



классификации выделяют несколько источников инновационных идей: неожиданное событие (для предприятия или отрасли) – успех, неудача, внешнее событие; появление несоответствия между реальной ситуацией и представлениями о ней; нововведения, основанные на изменении спроса; новые знания. Именно появление новых тенденций в спросе на продукцию отрасли и влияние новых знаний обеспечивает сильнейшие стимулы развития инноваций.⁶ Следует признать, что, как правило, наблюдается большой разрыв между появлением нового знания и его технологическим использованием, часто проходит много времени до того, как новая технология материализуется в новом продукте, процессе или услуге. Именно поэтому инновации, основанные на новых знаниях, требуют всестороннего анализа привлекаемых для изучения; четкой формулировки цели; организации управления процессом, учет необходимости выделения требуемых финансовых средств и обеспечение управленческой гибкости и ориентации на коммерциализацию достижений инновационной деятельности. Сегодня уже многие исследователи разделяют и поддерживают данный подход, а согласно мнению американского экономиста Р. Гранта “точка зрения, основанная на знаниях, представляет слияние многих исследовательских направлений, главными из которых являются ресурсная теория”.⁷ Главной целью компании является управление знаниями с целью принятия своевременного решения по организации необходимой трансформации производственной и сбытовой деятельности.⁸

Крупные фирмы достаточно инерционны в своей деятельности, малые и средние компании более энергично разрабатывают нововведения. Об эффективности малых фирм в инновационном процессе свидетельствуют следующие данные: по оценкам Национального научного фонда США, на каждый вложенный в НИОКР доллар фирмы с численностью до 100 человек осуществляли в четыре раза больше нововведений, чем фирмы с занятостью в 100-1000 человек, и в 24 раза больше, чем компании, где занятость свыше 1000 человек. Темпы нововведений у них на треть выше, чем у крупных, кроме этого, небольшим фирмам требуется в среднем 2,22 года, чтобы выйти со своими нововведениями на рынок, тогда как крупным – 3,05 года.⁹

⁶ Грибов В., Грузинов В. Инновационная деятельность предприятия // <https://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0053/>

⁷ Grant, R. (1997). The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice. Long Range Planning, 30 (3), 450-454.

⁸ Bucy M., Hall S., Yakola D. Transformation with a capital T// <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-recovery-and-transformation-services/our-insights/transformation-with-a-capital-t>

⁹ Грибов В., Грузинов В. Инновационная деятельность предприятия // <https://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0053/>

Для предприятий, ведущих интенсивные НИОКР, основное направление развития – горизонтальная диверсификация с проникновением на новые продуктовые рынки. Стратегические задачи управления здесь состоят в мобилизации дополнительных активов (в том числе знания рынка) для проникновения на новые продуктовые рынки и постоянном анализе деятельности производственных подразделений для выявления возникающих технологических возможностей (например, возможностей производства нового продукта на базе изменения или интеграции существующих производств).¹⁰

Участие крупных фирм в рисковом финансировании по сравнению с традиционными формами ведения НИОКР обусловлено не только повышенной отдачей, но и их прямой экономической заинтересованностью: малые фирмы пользуются налоговыми и другими льготами, получают прямую финансовую поддержку в рамках правительственных программ стимулирования научно-технического прогресса. В результате в настоящее время венчурное финансирование во многих странах активно развивается.

Инновационная деятельность достаточно многообразна. Особенности организации современного производства и обеспечения его эффективного использования требуют сегодня от менеджмента предприятия не только многочисленных знаний, но успешного и эффективного их применения. Вся инновационная деятельность предприятия должна быть нацелена на выполнение заданных целей. Необходимо, кроме стандартных задач по запуску производства и контролю его правильной функциональной деятельности, также предусматривать своевременные инновационные обновления не только производственных мощностей и технологий, но и самой формы организации современного производства.

Разработка инновационной стратегии компании состоит из нескольких ключевых моментов. Два основных из них – это выбор самой инновационной технологии и определение с финансированием всей инновационной деятельности. Сегодня на рынке масса предложений новых технологий во всех областях производства. Фирмы-разработчики, кроме самих новых систем и оборудования, также предлагают в комплексе услуги по внедрению технологий, их адаптации на предприятии и обучению персонала.¹¹ Формирование комплекса отраслей, фирмы которых активно разрабатывают и используют инновации, приводит к появлению феномена так называемой «новой инновационной экономики».¹²

¹⁰ Pavitt K. What We Know About the Strategic Management of Technology// California Management Review. - Berkley, 1990. - Vol. 32, N 3, p. 17 - 16.

¹¹ Игнатъева, А.В. Основы менеджмента / А.В. Игнатъева - М.: Образование , 2014. – 503 с. С. 2

¹² Лифоренко Р. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - СПб.: Питер, 2014. - 351 с. С. 46



Обоснование инновационной деятельности субъектов рыночной деятельности. Доказано, что знание может быть явным или неявным.¹³ Явное знание – это знание, содержание которого выражено четко, детали которого могут быть записаны и сохранены. Неявное или мысленное знание чаще всего не выражается и является основанным на индивидуальном опыте, что делает его трудным для записи и хранения.¹⁴ Обе формы знания возникают изначально как индивидуальное знание, но для того, чтобы быть добитесь существенного улучшения деятельности компании как организации, эти знания должны быть внедрены в производственный или сбытовой процесс.¹⁵ Английский экономист Б. Квин утверждал, что “еще одной уникальной особенностью знания является то, что это один из немногих активов организации, который возрастает, как правило, по экспоненциальному закону, когда им делятся”.¹⁶ Таким образом, управление применением знания в рамках компании нацелено на развитие организационного знания путем формализации содержания, структуры и процедур, которые стимулируют создание и разделение знания. Распространение знания компании осуществляется контролируемо. Например, фирма Nike делится некоторыми аспектами своих производственных и сбытовых знаний с теми компаниями, которые не являются ее соперниками. Другие же аспекты знания маркетинга и сбытовой деятельности продукции Nike используются конфиденциально.¹⁷

Конкурентоспособность предприятий зависит от опережающего использования инновационных технологий и материалов. Вместе с тем инновационные технологии без специалистов, способных ими управлять, не могут обеспечить конкурентоспособность ни одной организации. Интеллектуальный капитал любой компании и его главный носитель – сотрудник компании будут конкурентным преимуществом только в том случае, если компания придает первостепенное значение человеческим ресурсам. Появление новых технологий, материалов, оборудования требует постоянного творческого использования и пополнения знаний, обновления профессиональных навыков, постоянного обучения в течение всей жизни. Интеллектуальный капитал становится определяющим элементом экономического потенциала страны, отрасли или отдельного предприятия.¹⁸ Под ин-

¹³ Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием // Менеджмент в Росс и за рубежом 1999 № 1 // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/02.shtml>

¹⁴ Demarest M. Knowledge Management: An Introduction // demarest@hevanet.com

¹⁵ Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием // Менеджмент в Росс и за рубежом 1999 № 1 // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/02.shtml>

¹⁶ Quinn J.B. (1992) *Intelligent Enterprise: A knowledge and Service based paradigm for Industry*. New York: The Free Press. - . 354p..

¹⁷ Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием // Менеджмент в Росс и за рубежом 1999 № 1 // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/02.shtml>

¹⁸ Мясоедова Т.Г., Шевченко Р.О. Управление знаниями как функция деятельности организации // Менеджмент в России и за рубежом №5, 2007//<http://dis.ru/library/manag/archive/2007/5/4595.html>

теллектуальным капиталом организации понимают знания, которыми владеют ее работники, и накопленный ими опыт, организационную структуру, информационные сети и базы данных, патенты, лицензии, имидж. Впервые определение интеллектуального капитала дал английский исследователь Т. Стюарт.¹⁹ В дальнейшем Эдвинсон Л. и Мэлоун М.²⁰ сделали попытку структурировать интеллектуальный капитал и разбили его на человеческий и структурный капитал. Поскольку продукт или услугу создает не один человек, то речь идет о совокупном человеческом капитале. К человеческому капиталу компании они отнесли знания, навыки, способности к нововведениям, соблюдение работниками внутренних норм и ценностей компании, к структурному – патенты, лицензии, торговые марки, организационную структуру, электронные сети, информационные базы данных. Человек выступает главным носителем интеллектуального капитала. В свою очередь структурный капитал рассматривается как совокупность потребительского и организационного капиталов. Потребительский капитал отражает взаимоотношение компании с клиентами, потребителями и поставщиками (может быть оценен измерением количества потребителей, продолжительности потребления, роли потребителя в создании продукта). Организационный капитал состоит из инновационного капитала (вложение в развитие и производство перспективных инновационных продуктов и услуг) и капитала знаний о процессах (know-how).

В настоящее время интеллектуальный капитал компании косвенно оценивается по удельному весу новых видов продуктов или услуг в соответствии с принятой градацией новизны. Считается, что 70-80% экономического роста происходит благодаря использованию новых знаний.²¹ Успех фирмы в конкуренции на рынке зависит главным образом от организации потока нововведений в рамках компании. И при этом весьма высока роль именно «молчаливо хранимого» знания. Получение такого знания от другой компании возможно лишь при условии тесного взаимодействия сотрудников. Каждая кампания может извлечь выгоду из совместного опыта работы, в ходе которого происходит взаимная передача в определенном объеме и «молчаливо хранимого» знания. Нужно отметить, что тесные отношения между компаниями вообще важны для любого процесса передачи знания. Тесные связи между компаниями в значительной степени облегчают обмен подробной информацией, в том числе и «молчаливо хранимого», между организациями.²²

¹⁹ См. Подробнее Stewart T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*. London, 1997, P. 460

²⁰ Edvinsson L. Malone M. *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. – N.Y. 1997, P. 79–107.

²¹ Faucheux S. *Intellectual and knowledge capital for sustainable development at local, national, regional, and global levels*. // www.eolss.net/E6-61-toc.aspx

²² Cavusgil S. T., Calantone R. J., Zhao Y. *Tacit knowledge transfer and firm innovation capability*// *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Volume 18 Number 1. 2003 pp. 6-21



Знания неявно стали одним из главных источников капитала. В последние годы интеллектуальный капитал стали включать в оценку рыночной стоимости компании. Увеличение рыночной стоимости активов некоторых компаний по сравнению с их балансовой стоимостью в значительной степени приписывается интеллектуальному капиталу. В США рыночная стоимость компаний, занимающихся разработкой программных продуктов, выше балансовой в 7-20 раз. Так, рыночная стоимость компании Microsoft оценивается в 350-400 млрд долл., а балансовая стоимость – до 10 млрд долл. Цена акций может во много раз превышать их покрытие материальными активами компании-эмитента. Это особенно заметно в случае компаний так называемой новой экономики. Например, для акций компании Oracle соотношение цена/активы (рыночная капитализация, деленная на активы компании за вычетом долгов) составляет 17 к 1. Поэтому многие ведущие компании уже имеют в своем составе специального сотрудника – chief knowledge officer, – ответственного за создание инфраструктуры и культуры совместного использования знаний. Главная задача специалистов такого рода – вычленять, систематизировать и тиражировать интеллектуальный капитал внутри корпораций.²³

Практика конкурентного соперничества постоянно выявляет новые формы использования знания для достижения цели, поставленной руководством компании, вновь доказывая преимущества разработки конкурентной стратегии, основанной на использовании знаний.

БИБЛИОГРАФИЯ:

Гаврилова Т., Григорьев Л. Бизнес держится на знаниях, сам того не зная // «Персонал-Микс», №2, 2004 // <http://www.management.com.ua/strategy/str116.html> (Gavrilova T., Grigor'ev L. Biznes derzhitsja na znanijah, sam togo ne znaja // «Personal-Miks», №2, 2004)

Дынкин А.А. Обсуждение доклада академика В.Л. Макарова // Вестник Российской Академии наук, т.73, №5, 2003. С. 457-460 (Dynkin A.A. Obsuzhdenie doklada akademika V.L. Makarova // Vestnik Rossijskoj Akademii nauk, t.73, №5, 2003. S. 457-460).

Коста Васкес К. Знания на экспорт // <http://bricsmagazine.com/ru/articles/znaniya-na-eksport> (Kosta Vaskes K. Znanija na jeksport)

Котляр П. США признали, что утрачивают лидерство в области затрат на науку // http://www.gazeta.ru/science/2014/02/10_a_5896949.shtml (Kotljars P. SSHA priznali, chto utrachivajut liderstvo v oblasti zatrat na nauku)

Макаров В.Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской Академии Наук, т.73, №5, 2003, С. 450–456 (Makarov V.L. Jekonomika znanij: uroki dlja Rossii // Vestnik Rossijskoj Akademii Nauk, t.73, №5, 2003, S. 450–456).

Мясоедова Т.Г., Шевченко Р.О. Управление знаниями как функция деятельности организации // Менеджмент в России и за рубежом №5, 2007 // <http://dis.ru/library/manager/>

²³ Гаврилова Т., Григорьев Л. Бизнес держится на знаниях, сам того не зная // «Персонал-Микс» (№2, 2004) // <http://www.management.com.ua/strategy/str116.html>

archive/2007/5/4595.html (Mjasoedova T.G., Shevchenko R.O. Upravlenie znanijami kak funkcija dejatel'nosti organizacii // Menedzhment v Rossii i za rubezhom №5, 2007)

Растет экспорт знаний в Беларуси // <http://art-assorty.ru/305-rastjet-eksport-znanij-v-bjearusi.html> (Rastet jeksport znanij v Belarusi)

Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием // Менеджмент в Росс и за рубежом 1999 № 1 // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/02.shtml> (Stounhaus Dzh. Upravlenie organizacionnym znaniem // Menedzhment v Ross i za rubezhom 1999 № 1)

Black A. Janice, Boal B. Kimberly Black y Boal (1994) Strategic Resources_Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advatage// Strategic Management Journal Vol. 15, 131-148 (1994)

Cavusgil S. T., Calantone R. J., Zhao Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability// The Journal of Business & Industrial Marketing. Volume 18 Number 1. 2003 pp. 6-21

Demarest M. Knowledge Management: An Introduction // demarest@hevanet.com

Edvinsson L. Malone M. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. – N.Y. 1997, P. 79–107.

Faucheux S. Intellectual and knowledge capital for sustainable development at local, national, regional, and global levels. // www.eolss.net/E6-61-toc.aspx

Grant, R. (1997). The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice. Long Range Planning, 30 (3), 450-454.

Jackson, R. (Ed.) (2012) Religion, Education, Dialogue and Conflict: Perspectives on Religious Education Research, London: Routledge. <http://www.theewc.org/news/view/new-publication.religion.education.dialogue.and.conflict/>;

Jackson, R. and Nesbitt, E. (1993) Hindu Children in Britain, Stoke on Trent, Trentham (240 pages).

Quinn J.B. (1992) Intelligent Enterprise: A knowledge and Service based paradigm for Industry. 354 p. New York: The Free Press.

Stewart T.A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations. London, 1997, 304 P.

The World Knowledge Competitiveness Index // <http://www.cforic.org/pages/wkci.php>

