
ӘЛЕМНІҢ БӘСЕКЕҚАБІЛЕТТІ 50 ЕЛДЕР ҚАТАРЫНА ҚОСЫЛУ ШЕҢБЕРІНДЕГІ ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ АЙМАҚТАРЫ МЕН САЛАЛАРЫНЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ДАМУЫНЫҢ МӘСЕЛЕЛЕРІ

ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ И ОТРАСЛЕЙ В СВЕТЕ ВХОЖДЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В ЧИСЛО 50-ТИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ СТРАН МИРА

УДК 001.9:338.24

Р.С.Каренов

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Менеджмент знаний как конкурентная стратегия

В статье отмечено, что новое понятие «менеджмент знаний», или управление знаниями, связано с современной управленческой наукой и практикой. Уделено внимание понятию «знания», которое отличается от понятий «данные» и «информация». Выделены условия, которым должна удовлетворять система знаний. Рассмотрены роль и значение интеллектуального капитала в современной экономике знаний. Проанализированы различия физического и интеллектуального капитала. Показаны виды интеллектуального капитала и их взаимодействие. Раскрыты стратегии управления знаниями, которые позволяют сформировать интеллектуальный капитал и использовать его в целях повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия (компании, организации).

Ключевые слова: менеджмент, знания, цель, данные, информация, обучение, бенчмаркинг, бренд, интеллектуальный капитал, стратегия.

Сущность менеджмента знаний (управления знаниями)

Новое понятие «менеджмент знаний» (*knowledge — management*), или управление знаниями, связано с современной управленческой наукой и практикой. Менеджмент знаний — это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации и знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять [1; 120].

Управление знаниями можно определить как искусство создавать стоимость из нематериальных активов организации, как целенаправленный процесс конвертации знаний в стоимость. Менеджмент знаний приводит к изменениям в образе мыслей многих менеджеров, к отходу от различных устаревших, ортодоксальных подходов. Главная цель управления знаниями — это создание новых и более мощных конкурентных преимуществ.

В последние годы произошли крупные изменения в экономике и бизнесе, которые стимулировали интерес к управлению знаниями. К ним можно отнести следующие:

- а) знания становятся основным ресурсом экономического развития и роста;
- б) базирующиеся на знаниях отрасли становятся ведущими;
- в) знания занимают все больший удельный вес в структуре стоимости продуктов и услуг.

Менеджмент знаний [2; 129,130]:

1) трансформирует их в практику работы организаций. Поиск лучшего опыта и его использование становятся ключевой стратегией развития организаций;

2) формирует и развивает знания о клиентах с помощью построения соответствующих баз данных, профилей потребителей, систем поддержки продаж;

3) сегодня, когда знания представляют собой реальную власть, эта власть постепенно перемещается к потребителям, предоставляя им возможность сильно воздействовать на продавцов и производителей;

4) формирует и использует интеллектуальный капитал организации (человеческий, организационный, потребительский), повышает отдачу имеющихся нематериальных активов, распространяет результаты НИОКР на сходные проекты;

5) создает условия для получения новых знаний и внедрения инноваций, содействует формированию инновационного климата, поддерживает конкретные инновационные проекты.

Для успешного осуществления менеджмента знаний необходимы:

- хорошая технологическая инфраструктура, позволяющая с помощью коммуникаций эффективно переносить и распространять знания;
- высокая организационная культура, способствующая переносу знаний от одного работника и подразделения к другим;
- непрерывное и квалифицированное обучение персонала.

Управление знаниями для каждой организации дает возможность [2; 130]:

- быстрее отвечать на требования клиентов с помощью более эффективных инновационных решений и препятствовать тому, чтобы клиенты искали эти решения у конкурентов;
- быстрее воплощать инновации в продукты с тем, чтобы поставить их клиентам;
- использовать интеллектуальные активы партнеров, осуществляя совместную техническую, функциональную, отраслевую экспертизу;
- ускорять обучение и передачу навыков для персонала;
- экономить ресурсы за счет повторного использования однажды найденных решений.

Как отмечает П. Друкер, «общество знаний неизбежно станет намного более конкурентным, чем любое другое общество за всю историю человечества. Причина проста: после того как знания станут доступными для всех и каждого, уже не будет оправдания плохой работе. Не будет места «бедным» странам. Останутся только невежественные страны. То же самое будет относиться и к отдельным компаниям, отдельным отраслям и отдельным организациям любого типа. То же самое будет относиться и к отдельным людям. По сути, развитые общества уже стали для человека намного более конкурентными, чем общества начала XX столетия, не говоря уже о более ранних обществах, существовавших в XIX или XVIII столетиях» [3; 368].

К процессу управления знаниями имеют отношение такие популярные концепции современного менеджмента, как:

- а) интеллектуальный капитал;
- б) обучающаяся организация;
- в) применение информационных технологий;
- г) бенчмаркинг, использование передового опыта;
- д) формирование команд и групповая работа.

Менеджмент знаний отвечает на следующие вопросы [2; 128]:

1. Как можно управлять самым важным корпоративным активом — интеллектуальным капиталом?
2. Как интеллектуальный капитал может высвободить другие виды капитала?
3. Каковы новые принципы и методы управления в информационной экономике?

Менеджмент знаний — достаточно молодая концепция, появившаяся лишь в последние 10–15 лет. Одна из первых книг по менеджменту знаний была опубликована в 1987 г. Тогда же состоялась первая научная конференция, посвященная этому вопросу. С 1994 г. на Западе крупные консалтинговые фирмы предлагают для своих клиентов услуги и семинары в сфере менеджмента знаний. Таким образом, сегодня менеджмент знаний уже не новость. Это хотя и молодая, но уже сформировавшаяся научная дисциплина и область управленческой практики.

Отличия знаний от данных и информации

Знания — это вид ресурса, существенно отличающий один бизнес от другого; ресурс, который не поддается воспроизводству конкурентами. Компании, умеющие им управлять, получают уникальные и устойчивые конкурентные преимущества [4; 150].

Система знаний должна удовлетворять следующим условиям:

- обеспечение квалификационного уровня персонала, исполнение им своих функций, операций, бизнес-процессов и проектов;
- обобщение имеющегося опыта решенных задач, выполненных проектов;
- реализация функции бенчмаркинга;
- формирование интеллектуальной базы по обеспечению различными видами ресурсов;
- выявление наиболее важных внутренних и внешних тенденций по слабым сигналам и обеспечение прогнозирования будущей ситуации;
- формирование и развитие знания персонала предприятия;
- обеспечение непрерывного самообучения предприятия в целом;
- развитие стратегического видения будущего;
- обеспечение развития и изменение организационной культуры.

Структура знаний включает следующие элементы [4; 151]:

а) знания о прошлом:

- оценка, выбор, анализ и обобщение собственного опыта;
- сбор, оценка, анализ и освоение чужого опыта;
- знания об истории отрасли, предприятия, подразделения, группы, профессии;

б) знания о настоящем:

- текущее внутреннее наблюдение за состоянием организации и знание наиболее важных внутренних тенденций;
- наблюдение за состоянием внешней среды организации и знание наиболее важных внешних тенденций»; распознавание слабых и сильных сигналов;

в) знания в форме умений, навыков, компетенций, интеллекта:

- знания сотрудников;
- знания функциональных и проектных групп;
- интеллектуальная собственность предприятия;
- ключевые компетенции организации по видам деятельности;
- текущие конкурентные преимущества;
- инновации (продуктовые, технологические, маркетинговые, организационные);
- новые ценности предприятия;

г) знания об организационной культуре:

- профессиональная языковая культура;
- знания по другим видам деятельности;

д) знания о будущем:

- стратегическое видение перспектив предприятия по видам деятельности;
- понимание тенденций развития экономики в будущем.

База знаний — это совокупность знаний сотрудников предприятия, иных знаний, полезных для деятельности предприятия (компании).

В своей интерактивной лекции «Казахстан на пути к обществу знаний» Президент страны Н.А.Назарбаев особо подчеркнул: «Есть еще одна непреходящая ценность — стремление к знаниям. Мировые эксперты прогнозируют острый дефицит квалифицированных кадров. Согласно прогнозам, к 2020 году мировой рынок труда будет дополнительно нуждаться в 40 миллионах работников с высшим образованием и 45 миллионах специалистов с профессионально-техническим образованием. Особым дефицитом уже сейчас пользуются инженеры, врачи, химики, биологи и другие представители «точных» и «естественных профессий».

Посмотрите, такие страны, как Япония, Китай, Южная Корея, Сингапур, Малайзия преуспевают благодаря мастерству исполнения своих идей и технологий, упорству и труду. По словам одного из самых известных физиков-теоретиков нашего времени Стивена Хокинга, человечество вступает в эру самоопределения собственной эволюции, которая требует непрерывной модернизации.

Ваши знания — это результат вашего труда. Чем больше вы трудитесь, стремитесь к самообразованию, тем больше вы познаете. Знания мы рассматриваем как экономический ресурс государства, фактор производства. Мы последовательно модернизируем национальную систему образования, приближая ее к международным стандартам.

В течение последних трех лет Казахстан находится в четверке лидеров по Индексу развития образования ЮНЕСКО среди 129 стран мира» [5; 2].

Реальные шансы на успешное создание и внедрение новых знаний и прорывных разработок появляются, когда имеются действенные механизмы, стимулирующие общую инновационную активность. При этом ключевую роль играет преодоление влияния различных институциональных, инфраструктурных и прочих барьеров, препятствующих эффективному инновационному развитию. Ориентировочный перечень таких барьеров, в какой-то мере обобщающий возможные препятствия на пути приобретения новых знаний, приводится в таблице 1.

Знания отличаются от данных и информации. Руководители организации начинают это осознавать после того, как затратят значительные средства на создание базы данных или информационной системы или же просто потратят эти средства «на компьютеризацию», причем без серьезного эффекта [1; 121].

Данные — это совокупность разных объективных фактов. В корпорациях данными, например, являются структурированные записи о транзакциях (в частности, о продажах: сколько, когда и кто купил, сколько и когда заплатил и пр.). Из этих данных неясно, как следует оценить продажи, почему покупатель пришел именно сюда и придет ли он еще раз, а самое главное — что надо делать.

Информация — это своего рода послание, обычно в форме документа, или видео-, или аудиоформе. Она имеет получателя и отправителя. Она информирует, т.е. «придает форму» факту путем изменения оценок или поведения получателя. Является ли послание информацией, определяет получатель. Именно он оценивает, насколько информирует его полученное сообщение и информирует ли вообще.

Т а б л и ц а 1

Препятствия на пути приобретения и использования знаний

Люди	Управление	Структура	Знания
Инерция по отношению к изменениям	Страх перед изменениями	Негибкие организационные структуры компаний	Трудности в поиске знаний
Слишком заняты — нет времени учиться	Трудности отказа от привычных дел	Фрагментарная организация деятельности	Категорирование знаний
Отсутствие ответственности за действия и решения	Нежелание отказываться от традиционного стиля управления	Функциональные просчеты и провалы	Вознаграждение за поиск знаний
Мотивация	Непредвиденная реакция исполнителей	Неудачи в модернизации старых структур	Понимание сущности управления знаниями
Постоянная реорганизация штатов			Распределение ресурсов между творческими группами
Передача знаний новым людям	Продолжительное освоение новых подходов и методов		Создание возможностей повсеместной доступности знаний
Обучение старых кадров новым идеям			

Примечание. Использованы данные работы [6; 457].

Информация в организациях распространяется по сетям. Различаются жесткие и мягкие сети и их компоненты. Жесткие — это кабели, почтовые службы, компьютеры, адреса, в том числе электронные. Мягкие — процедуры распространения информации, включая совещания, тренинги, собрания и пр.

Данные превращаются в информацию путем:

- контекстуализации: мы знаем, для чего эти данные нужны;
- категоризации: мы разбиваем данные на типы и компоненты;
- подсчета: мы обрабатываем данные математически;
- коррекции: мы исправляем ошибки и ликвидируем пропуски;
- сжатия: мы сжимаем, концентрируем, агрегируем данные.

Точно так же, как информация возникает из данных, знания возникают из информации посредством:

- сравнения, определения области сопоставления (с информацией о других, аналогичных объектах);
- установления связей (с другой информацией об этом объекте);
- оценки (как можно оценить данную информацию и как ее оценивают другие);
- определения области применения информации к тем или иным решениям или действиям.

Сходства и различия физического и интеллектуального капитала

В последнее время в мировой экономической литературе используется понятие «интеллектуальный капитал». Наличие базовой составляющей интеллектуального капитала — знаний — определяет суть большинства трактовок этого понятия. Многие исследователи интеллектуального капитала (Л.Эдвинссон, С.Пайк, Л.Фернстем, С.Алберт, К.Бредли и др.) в основном придерживаются сходных взглядов на это понятие. Они предлагают рассматривать интеллектуальный капитал как результат работы мысли, результат применения знаний.

По мнению авторов работы [2; 112,113], интеллектуальный капитал — это знания, информация, опыт, организационные возможности, информационные каналы, которые можно использовать, чтобы создавать богатство. Интеллектуальный капитал — это знания, которые могут быть конвертированы в стоимость. Другими словами, это сумма всего того, что знают и чем обладают работники и что формирует конкурентоспособность организации (компании, предприятия).

Чтобы понять сущность интеллектуального капитала, сравним его с физическим капиталом, выявим сходства и различия. Интеллектуальный капитал имеет много общего с физическим капиталом. И тот и другой возникают в результате вложения ресурсов (денег, материальных средств, знаний, квалификации) в производство товаров и услуг; приносят своему обладателю доход; являются ресурсом не только сохраняемым, но и пополняемым. Оба вида капитала включены в процесс кругооборота стоимости, в котором денежная форма задает одновременно отправную и конечную точки движения. И физический, и интеллектуальный капитал подвергаются моральному износу (причем последний даже в большей степени — обесцениваются и программное обеспечение, и любые знания), нуждаются в «ремонте», т.е. требуют затрат на свое поддержание. В то же время между физическим и интеллектуальным капиталом наблюдаются различия (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Различия физического и интеллектуального капитала

Физический капитал	Интеллектуальный капитал
Материальная природа	Нематериальная природа
Затраты в прошлом	Результаты в будущем
Аддитивный	Неаддитивный
Преимущественно финансовая оценка	Комбинация стоимостных и нестоимостных оценок
Организация владеет всем капиталом	Организация владеет капиталом лишь частично

Примечание. Использованы данные работы [6; 309].

Интеллектуальный капитал нацелен на будущее, в отличие от физического, который является собой результат определенных действий в прошлом. Даже его стоимость формируется исходя из ожидания возможностей его использования в будущем. Наиболее успешно интеллектуальный капитал может развиваться в процессе создания новой продукции и осуществления мер по освоению новых ниш на товарных рынках. Развитие зависит от того, насколько успешно компания может для этого организовать исследования и разработки, сконцентрировать необходимые интеллектуальные, материальные и финансовые ресурсы.

Одним из признаков компании, эффективно использующей интеллектуальный капитал, является ее рыночная капитализация, превышающая стоимость ее основных фондов, материальных и финансовых средств. Превышение капитализации компании над стоимостью ее реальных активов формируется как раз за счет интеллектуального капитала: новизны и перспективности предлагаемых продуктов или услуг, рыночных ожиданий на новых сегментах рынка, предполагаемой прибыли от па-

тентов, торговой марки, взаимоотношений с потребителями и т.д. Превышение может быть многократным и носить стабильный характер, не подверженный спорадическим рыночным колебаниям. Важным признаком компании, наращивающей свой интеллектуальный капитал, является значительный объем инвестиций, направляемых на исследования и разработки.

Интеллектуальный капитал неаддитивен, т.е. он формируется не сложением его отдельных частей, а на основе взаимодействия этих частей, за счет синергетического эффекта. В процессе взаимодействия различных составляющих интеллектуального капитала можно получить положительный эффект, который будет не пропорционален приложенным усилиям. Поэтому один из секретов успешного формирования интеллектуального капитала организации кроется в эффективном взаимодействии, взаимопроникновении разных видов интеллектуального капитала (в том числе таком, в рамках которого осуществляется перенос знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами организации во внутрикорпоративные системы и закрепление их там с целью широкого использования сотрудниками). Носителями интеллектуального капитала являются специально подобранный и подготовленный персонал компании, а также ее структуры и клиенты [6; 309,310].

Для интегральной стоимостной оценки величины интеллектуального капитала применяется коэффициент Тобина. Отношение рыночной цены компании к цене замещения ее реальных активов (зданий, сооружений, оборудования и запасов) носит название коэффициента Тобина, по фамилии американского экономиста, впервые исследовавшего данное соотношение. Рыночная цена компании наиболее достоверно проявляется лишь при реальной покупке ее другой компанией.

Виды интеллектуального капитала, их взаимодействие

Накопление знаний об интеллектуальном капитале позволило к концу XX в. определить общие подходы к его структуре, выработать более или менее общие представления о формах его проявления. Во многих публикациях интеллектуальный капитал делится на три составляющие — человеческий, организационный и потребительский капитал (рис. 1).

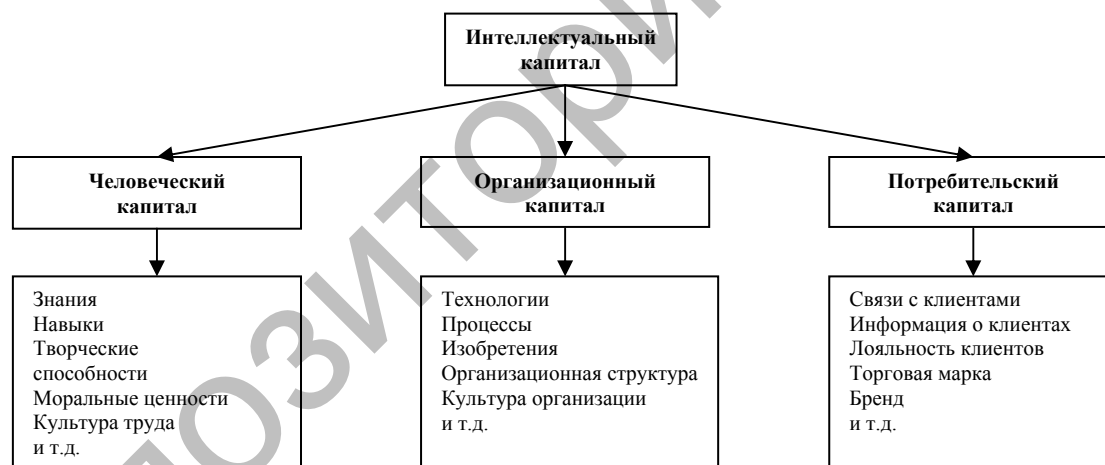


Рисунок 1. Структура интеллектуального капитала (данные работы [6; 313])

Ряд авторов (К.Свейби и др.) использует иную классификацию, подразделяя интеллектуальный капитал на внутреннюю и внешнюю структуру, а также на индивидуальную компетенцию, или компетенцию сотрудников. При этом организационному капиталу соответствует внутренняя структура, потребительскому капиталу — внешняя, а человеческому — индивидуальная компетенция (рис. 2).

Человеческий капитал представляет собой существенную ценность компании, поскольку включает запас знаний, образование, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, мотивацию, культурный уровень, которые используются индивидом (или организацией) для получения дохода.

Организационный капитал выполняет две задачи: накопление знаний как основы деятельности, представляющей ценность для потребителя, и ускорение движения информации внутри компании.



Рисунок 2. Соотношение структурных составляющих интеллектуального капитала (данные работы [6; 314])

Потребительский капитал — это связи компании с потребителями ее продукции, основанные на истории взаимоотношений, на накоплении и постоянном обновлении информации о клиентах. Суть этих связей передается через отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, а также через бренды, торговые марки, имидж организации.

Человеческий, организационный и потребительский капитал взаимодействуют друг с другом. Недостаточно инвестировать в каждый из них по отдельности. Они должны поддерживать друг друга, создавая синергетический эффект, и тогда происходит перекрестное влияние одного вида интеллектуального капитала на другие. При этом результат взаимодействия всех видов интеллектуального капитала не сводится к простой сумме его составляющих.

Важно отметить, что именно взаимодействие различных, взаимно дополняющих друг друга видов интеллектуального капитала ведет к его увеличению. Это, в конечном счете, отражается на конкурентоспособности и на капитализации фирмы (компании).

*Стратегии эффективного формирования и использования
знаний в компаниях (на предприятиях)*

Стратегии управления знаниями направлены на то, чтобы создать новую стоимость, реализованную в продуктах, людях и процессах с помощью рационального формирования и использования знаний в организациях. Основная цель этих стратегий — повышение эффективности использования всех имеющихся ресурсов организации, получение лучших и более быстрых инноваций, улучшение обслуживания клиентов, снижение потерь от неиспользуемых интеллектуальных активов [2; 134].

Все возможные стратегии формирования и использования знаний в организациях могут быть представлены в виде семи комбинаций из базовых стратегий (рис. 3).

Как видим, три из них заключаются в том, чтобы эффективно формировать и использовать знания в рамках одного из видов интеллектуального капитала (индивидуальная компетенция, внутренняя структура и внешняя структура). Еще три стратегии предполагают достижение позитивного эффекта от взаимодействия между двумя различными видами интеллектуального капитала (индивидуальной компетенции и внутренней структуры, индивидуальной компетенции и внешней структуры, внутренней и внешней структуры). Наконец, последняя, седьмая стратегия строится с учетом одновременного взаимодействия всех трех элементов интеллектуального капитала (эти стратегии условно изображены на рисунке 3 в виде стрелок разной формы).

Упомянутые базовые стратегии в своей основе имеют движение знаний [2; 135]:

- 1) между отдельными работниками (в рамках индивидуальной компетенции);
- 2) между отдельными элементами внутренней структуры;
- 3) между отдельными элементами внешней структуры;
- 4) между элементами внешней структуры и работниками организации;
- 5) между элементами внутренней структуры и работниками организации;
- 6) между элементами внутренней и внешней структуры;
- 7) одновременно между всеми видами интеллектуального капитала.

Рассмотрим указанные базовые стратегии более подробно.

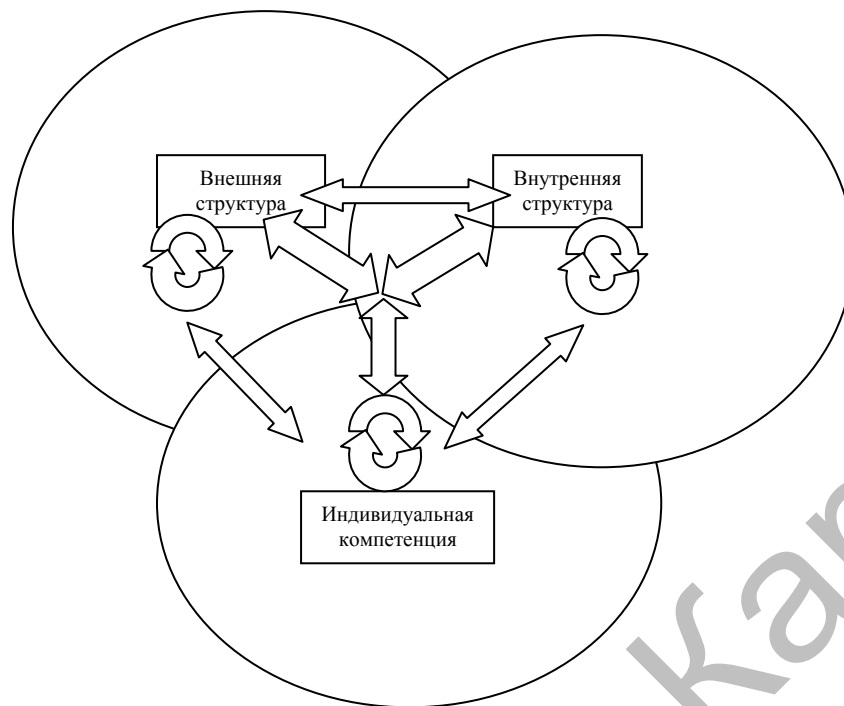


Рисунок 3. Базовые стратегии управления знаниями в компаниях (на предприятиях) (данные работы [2; 135])

Стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках индивидуальной компетенции (первая стратегия)

Эта стратегия отвечает на вопросы: «Каким образом происходит обмен знаниями между работниками организации, как повышается их компетенция и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации?». Она направлена на развитие индивидуальной компетенции работников путем их обучения, проведения тренингов, формирования соответствующей корпоративной культуры. Обучение сотрудников становится важнейшей функцией менеджмента в целом и менеджмента знаний в частности. Практически все ведущие компании мира создают у себя целостную систему развития персонала, его обучения и повышения квалификации. Забота об обучении, непрерывном повышении квалификации каждого — неперенный атрибут любой успешно действующей компании.

Известны два вида обучения: «сохраняющее» и «инновационное» [7; 313,314]:

1. «Сохраняющее обучение» — это усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы действовать в известных и повторяющихся ситуациях. Этот вид обучения остается незаменимым для поддержания функционирования и сохранения стабильности в любом обществе. Во многих действующих организациях поддерживающее обучение хорошо разработано и внедрено в структуру организации. При этом сегодняшняя работа сравнивается только с работой в прошлом. Меры по корректировке направлены на исправление возникающих неудач, а не на использование новых возможностей и преимуществ организации.

2. «Инновационное обучение» направлено на подготовку организации (предприятия) к работе в новых условиях. При этом требуется предугадать, каким будет окружение, которое еще не существует. Не существует и более или менее точного описания будущей ситуации, в которой должно действовать инновационное обучение. Более того, конкретное представление таких ситуаций и служит одной из задач данного обучения. Инновационное обучение имеет дело с нарождающимися проблемами:

- а) которые могут оказаться уникальными, и поэтому не будет возможности учиться на основе проб и ошибок;
- б) решение которых еще не известно;
- в) формулировка которых может вызывать споры и сомнения.

Отсутствие в организации инновационного обучения создает серьезные трудности, связанные с приспособлением к изменениям в окружении. Менеджеры, как правило, хорошо подготовлены к поддерживающему обучению. В обязанности лидера входит обеспечение инновационного обучения.

Стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках внутренней стратегии (вторая стратегия)

Вторая стратегия отвечает на вопрос: «Каким образом используется обмен знаниями между отдельными элементами внутренней структуры организации с целью повышения ее конкурентоспособности?». К элементам внутренней структуры относятся информационные системы, базы данных, организационная структура, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии и пр.

Информационные системы и базы данных заняли значительное место в современных организациях благодаря беспрецедентно быстрому и успешному развитию компьютерной техники и программного обеспечения. Новые технические средства придают новый импульс росту значимости знаний и интеллектуального капитала. Программное обеспечение стало ключевым элементом инновационного процесса и относительно самостоятельным фактором экономического развития. Развитые страны тратят значительные средства на информационные технологии, в том числе на программное обеспечение.

Именно современное программное обеспечение порождает новую парадигму инновационного процесса в виде самообучающейся системы. Что же такое самообучающаяся организация?

Концепция обучающейся организации была впервые четко сформулирована в 1990 г. П.Сенге в его книге «Пятая дисциплина: наука и практика самообучающейся организации». Эта концепция является обобщением развиваемого в последние десятилетия направления по исследованию общих принципов эволюции сложных систем и, в частности, свойства их самоорганизации [8; 329].

Возникновение самообучающихся организаций является элементом эволюции индустриального общества. Изменилось отношение людей к труду. Многие переходят к более возвышенному его пониманию, к осознанию «внутренней» ценности труда. Проходят те времена, когда кто-то наверху все рассчитывает, определяет, а потом все остальные исполняют приказы. В будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность людей делу и их способность учиться.

Зачем нужны самообучающиеся организации? Почему необходимо прикладывать усилия к превращению современного отечественного предприятия в самообучающуюся организацию?

Ханс Виссема необходимость создания концепции самообучающейся (по его выражению, «самоизучающей») организации видит в следующем: «Слабая сторона корпоративной культуры — это ее врожденное постоянство, которое делает компанию уязвимой в ситуациях, когда необходимо провести изменения основных предписаний. Признание этого недостатка привело к созданию концепции «самоизучающей» организации. Организации, к которым это понятие относится, способны не только к «самоизучению», но и знают, как надо изучать. Таким образом, у них поддерживается непрерывный процесс «самоизучения», что позволяет компании выйти из одного круга «поведение, обеспечивающее успех, — кризис — обновленная система управления» и перейти на следующий виток, с новым стилем поведения, также обеспечивающим успех» [9; 248,249].

Обучающиеся организации строятся на пяти дисциплинах (чертах) [10; 291,292]:

- а) постоянное совершенствование личного мастерства;
- б) создание коллективного, общего видения;
- в) непрерывное приспособление к изменению интеллектуальных моделей руководителей и специалистов организаций;
- г) групповое обучение или обучение во время работы;
- д) системное мышление.

Т а б л и ц а 3

Отличия самообучающейся и традиционной организаций

Традиционная организация	Обучающаяся организация
Позиция работника зависит от его места в иерархии.	Позиция работника зависит от его знаний, умений и навыков.
Решения менеджера основаны на правилах или прецедентах.	Решения менеджера определяются «видением» ситуации.
Работники лишены права принимать решения и являются только исполнителями.	Работник имеет право на самостоятельное решение в пределах его компетенции.
Разногласия не допускаются, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы.	Отношения не носят формального характера, допускаются разногласия во мнениях и дискуссии.
Менеджер защищен от критики, поэтому его слова могут расходиться с его поведением.	Менеджеры рассматривают работников как партнеров.
Кооперация между работниками, принадлежащими к разным подразделениям, крайне затруднена.	Уделяется значительное внимание взаимоотношениям в группе, где укрепляется дух кооперации и сотрудничества.
Господство «туннельного» видения: никто из работников не видит всю картину в целом.	Цели и задачи организации и организационных единиц широко обсуждаются всеми.
Значительная часть информации засекречена, поэтому работники стараются получить ее по неформальным каналам	Первостепенное внимание уделяется развитию широкой сети коммуникаций между всеми организационными единицами и их членами

Примечание. Использованы данные работы [11; 643].

Рассмотренные пять дисциплин образуют критическую массу. Они позволяют планомерно и рационально осуществлять создание обучающихся организаций.

Отличия самообучающейся организации от традиционной приведены в таблице 3. Эти различия показывают, что традиционная организация основывается на власти, в то время как самообучающаяся — на лидерстве. В ней существенно меняются функции менеджера. Самообучающаяся организация не может быть создана без формирования лидерской культуры топ-менеджеров.

Стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках внешней структуры (третья стратегия)

Рассматриваемая стратегия отвечает на вопрос: «Каким образом используется обмен знаниями между элементами внешней структуры организации?». К элементам внешней структуры, как известно, относятся связи с клиентами, поставщиками, конкурентами, местным сообществом, а также торговые марки и имидж организации. Она направлена на построение эффективных внешних связей организации, которые увеличивают конкурентоспособность, способствуют эффективному использованию ее преимуществ. Данная стратегия опирается на маркетинговые технологии, которые нацелены на развитие отношений с поставщиками, работниками, акционерами, местными сообществами и пр.

Самостоятельным и важным элементом третьей стратегии является совершенствование торговой марки. В ряде случаев торговая марка составляет значительную долю интеллектуального капитала фирмы.

Поэтому в последнее время в отечественной практике наблюдается все более пристальное внимание к управлению торговой маркой, а также к управлению брендом. Говоря о понятии «бренд», следует обратить внимание на его предназначение, иными словами, на человеческое восприятие информации, заключенной в нем. Бренд должен вызывать ассоциации с товаром, быть неким олицетворением его сущности, отражать его предназначение и содержать особый смысл, заложенный в товаре. Поэтому «бренд» в современных условиях является центральным понятием маркетинга. Товар воспринимается через бренд. Соответственно, бренд должен отображать свойства товара, его качество, чтобы при анализе, проводимом потребителем, складывался положительный образ самого товара. Яркий и легко запоминающийся бренд будет иметь больший успех, нежели сложный и запутанный.

С помощью бренда можно задавать разное восприятие определенного товара, и человек увидит то, что предназначается для него. Такова особенность политики брендинга [12; 6,7].

Понятие «бренд» весьма обширно. Сюда входят все свойства продукта. Имя, история, репутация, упаковка, цена — это целый комплекс обособленных понятий, которые в итоге формируют впечатление о товаре. Оно легко может измениться благодаря бренду, а товар при этом остается прежним. Другими словами, бренд — это система, которая идентифицирует товар.

Стратегия, основанная на обмене знаниями между индивидуальной компетенцией сотрудников и внешней структурой организации (четвертая стратегия)

Четвертая стратегия отвечает на вопрос: «Как сотрудники повышают компетенцию потребителей, поставщиков и прочих контрагентов, а также как потребители, поставщики и акционеры, в свою очередь, повышают компетенцию персонала?». Она включает в себе приемы и методы взаимодействия с потребителями, которые повышают индивидуальную компетенцию сотрудников организации. Это может происходить разными путями, прежде всего путем прямого контакта с потребителями.

Одной из популярных технологий управления знаниями, получивших в последнее время широкое распространение в мировой практике, стал бенчмаркинг. Бенчмаркинг — особая управленческая процедура, которая состоит в том, что в практику работы организации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших организаций-аналогов. В процессе бенчмаркинга осуществляются поиск организаций (предприятий), которые показывают наивысшую эффективность, обучение их методам работы и реализация передовых методов в собственных условиях. В процессе бенчмаркинга анализируется практика лучших организаций, ищется ответ на вопрос: что, как и почему делают лидеры в процессе удовлетворения потребностей потребителей? Это процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций [2; 146].

В основе бенчмаркинга лежит концепция непрерывного совершенствования деятельности, которая предусматривает цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения работы организации.

Стратегия, основанная на обмене знаниями между индивидуальной компетенцией и внутренней стратегией (пятая стратегия)

Эта стратегия отвечает на вопрос: «Как индивидуальная компетенция сотрудников содействует построению элементов внутренней структуры организации и, соответственно, как можно повысить индивидуальную компетенцию с помощью элементов внутренней структуры?».

Пятая стратегия имеет дело в основном с переносом индивидуального знания во внутрикорпоративные системы и закреплением его там с целью широкого использования другими сотрудниками. От индивидуальной компетенции к внутренней структуре идет поток знаний, который затем закрепляется в информационных системах. В то же время не все организации и не всегда заинтересованы в направлении потока знаний именно в данном направлении. Дело в том, что конкурентоспособность любой организации определяется в том числе и тем, насколько уникальны те ресурсы, которыми она обладает. Чем более уникален ресурс, тем в большей мере у организации остаются возможности сохранять свою конкурентоспособность и монопольное положение на рынке. Если речь идет о таком ресурсе, как знания, которые существуют в виде неявных знаний конкретных сотрудников, то не всегда организация будет заинтересована в том, чтобы перевести эти знания в явную форму, которая поддается тиражированию и свободному переносу. В этом случае фирма может потерять свой уникальный ресурс. Поэтому некоторые фирмы часто заинтересованы оставлять знание в неявной форме, когда его труднее передать.

Стратегия, основанная на обмене знаниями между элементами внешней и внутренней структуры (шестая стратегия)

Стратегия отвечает на вопрос: «Как осуществляется поток знаний из внешних во внутренние структуры и, наоборот, из внутренних во внешние?».

Данная стратегия имеет дело в основном с переносом знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами организации во внутрикорпоративные системы и закреплением их там с целью широкого использования сотрудниками.

В рамках этой стратегии осуществляются систематические опросы потребителей, формируются базы данных о потребителях и их предпочтениях.

Стратегия, опирающаяся на движение знаний одновременно между всеми видами интеллектуального капитала (седьмая стратегия)

Одним из проявлений того, что фирма осуществляет седьмую стратегию, в полной мере выступает постоянный мониторинг интеллектуального капитала. В настоящее время имеется ряд коммерческих предприятий, которые регулярно оценивают свой интеллектуальный капитал. Это, прежде всего, шведская страховая компания «Скандия».

В ряде случаев организации, имеющие опыт управления знаниями в течение нескольких лет, внедряют у себя интегрированные стратегии, которые имеют дело со всеми элементами интеллектуального капитала одновременно. Одна из таких стратегий — стратегия фирмы «Скандия», которую в самой фирме называют «Навигатор». Управленческая технология, выработанная в рамках «Навигатора», предписывает каждому подразделению, даже каждому работнику, планировать собственную деятельность в соответствии с определенным шаблоном. Этот шаблон предусматривает [2; 155]:

- установление миссии, формирование видения, определение стратегии;
- выявление факторов успеха, направленных на достижение поставленных целей;
- составление плана действий, направленных на использование этих факторов или на их развитие;
- определение индикаторов (показателей), по которым можно будет определить успех действий в рамках данного плана.

По каждому направлению действий устанавливаются соответствующие индикаторы, отражающие разные аспекты деятельности подразделения или корпорации в целом.

Использование перечисленных выше стратегий управления знаниями способно повысить эффективность работы коммерческих и государственных организаций. В современных условиях управление знаниями становится ведущим фактором конкурентоспособности организации, стран и регионов.

Список литературы

- 1 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега - Л, 2008. — 464 с.
- 2 Кубаев К.Е., Байшоланова К.С. Инновационный бизнес: Учеб. пособие. — Алматы: Экономика, 2011. — 356 с.
- 3 Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006. — 432 с.
- 4 Гончарова Н.Е. Технологический менеджмент: Конспект лекций. — М.: Приор - Издат, 2005. — 176 с.
- 5 Назарбаев Н.А. Казахстан на пути к обществу знаний: Интерактивная лекция для школьников и студентов // Казахская правда. — 2012. — 6 сент. — С. 1–2.
- 6 Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З.Мильнера. — М.: ИНФРА - М, 2010. — 624 с.
- 7 Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации: Учеб. пособие. — М.: Омега - Л, 2009. — 415 с.
- 8 Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — Ростов н/Д.: Феникс, 2009. — 347 с.
- 9 Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. — М.: ИНФРА - М, 1996. — 288 с.
- 10 Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: Пер. с англ. — М.: ИНФРА - М, 2002. — 347 с.
- 11 Мазур И.И., Шатино В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Омега - Л, 2008. — 781 с.
- 12 Лейни Т.А., Семенова Е.А., Шилина С.А. Бренд-менеджмент: Учеб.-практ. пособие. — М.: Издат. дом «Дашков и К°», 2008. — 228 с.

Р.С.Каренов

Білім менеджменті бәсекелік стратегия ретінде

Жаңа «білім менеджменті», немесе білімді басқару, ұғымы заманауи басқару ғылымымен және практикасымен байланысты екендігі айтылған. «Деректер» және «ақпараттар» ұғымдарынан айрықшаланатын «білім» ұғымына көңіл бөлінген. Білімдер жүйесін қанағаттандыруы тиіс талаптар бөлініп көрсетілген. Заманауи білім экономикасындағы интеллектуалды капиталдың рөлі мен маңызы қарастырылған. Табиғи және зияткерлік капитал айырмашылықтары талданған. Зияткерлік капитал түрлері және олардың өзара әрекеттесуі зерттелген. Зияткерлік капиталды қалыптастырушы және кәсіпорынның (компанияның, ұйымның) тиімділігін және бәсекеқабілеттілігін арттырушы білімдерді басқару стратегияларының мәні ашылған.

R.S.Karenov

Management of knowledge as competitive strategy

It is emphasized that the new concept «management of knowledge», or management of knowledge, is connected with a modern administrative science and practice. The attention is paid to the concept «knowledge» which differ from «data» and «information». Conditions with which the system of knowledge should satisfy are allocated. The role and value of the intellectual capital in modern economy of knowledge are considered. Distinctions of the physical and intellectual capital are analyzed. Types of the intellectual capital and their interaction are studied. Strategy of management by knowledge which allow to create the intellectual capital reveal and to use it with a view of increase of efficiency and competitiveness of the enterprise (the company, the organization).

УДК 338.48(574)

Ж.Хусти¹, С.К.Ержанова²

¹Печский университет, Венгрия;

²Евразийский национальный университет им. Л.Н.Гумилева, Астана

Инвестиционная политика в сфере туризма Казахстана

В статье рассмотрена инвестиционная политика в сфере туризма Казахстана. Отмечено, что туризм в Республике Казахстан является приоритетным направлением. Инвестирование в туризме — это размещение капитала инвесторов в туристском бизнесе с целью получения прибыли. Поскольку капитал является одним из главных факторов производства, возможность туристической промышленности проводить продукты напрямую зависит от инвестируемого капитала. Приведены также основные факторы, сдерживающие развитие въездного туризма в Казахстане. Определено, что основной целью развития туризма в стране является создание современного высокоэффективного и конкурентоспособного туристского комплекса.

Ключевые слова: инвестиция, ценные бумаги, инвестирование в туризме, ресурс, кемпинг, гостиница, маркетинговые исследования, спрос, предприятие, безработица.

Республика Казахстан является привлекательной страной для вложения инвестиций не только в сырьевые сферы производства, но и в сферу услуг. За годы независимости экономика Казахстана значительно поднялась, благосостояние народа увеличилось, заметно улучшилось качество жизни. Казахстанцы стали больше уделять внимания качеству досуга. Так, туристская индустрия выделена в отдельный перспективный кластер республики, потому что Казахстан имеет потенциал развития данного кластера.

Инвестиции — это любое имущество, включая денежные средства, ценные бумаги, оборудование и результаты интеллектуальной деятельности, принадлежащие инвестору на праве собственности или ином вещном праве, и имущественные права, вкладываемые инвестором в объекты инвестици-