

## ЗНАНИЕТО КАТО СТРАТЕГИЧЕСКИ РЕСУРС В ОРГАНИЗАЦИЯТА

доц. д-р Галина Куртева  
Бургаски свободен университет

## THE KNOWLEDGE AS A STRATEGIC RESOURCE IN THE ORGANIZATION

Assoc. Prof. Galina Georgieva Kurteva, PhD  
Burgas Free University

**Резюме:** Знанието е основен фактор, който разграничава предприемача от конкурентите му, то спомага за подобряване на организационната среда и ефективна реализация на организационните цели. В доклада организационните знания се разглеждат като източник на отличителна компетентност, а тяхното ефективно управление - като гаранция за конкурентоспособност, устойчиво развитие и оцеляване на организацията.

**Ключови думи:** ресурси на организацията, знание, стратегическа карта на знанията, управление на знанието

**Summary:** The Knowledge is a key factor for differentiation of the entrepreneur from its competitors. It supports for improving of the organizational environment and effective implementation of the organizational goals. The report analyzes the organizational knowledge as a source of distinctive competence, and their effective management - as a guarantee for competitiveness, sustainable development and survival of the organization

**Keywords:** resources of the organization, the knowledge in the organization, strategic map of the knowledge, knowledge management.

### **Въведение**

Повишеното внимание към управлението на знания в съвременните организации е следствие от усложняването на околната среда и породените от това проблеми. На практика днес сме свидетели на преход от индустриална икономика към икономика, базирана на знания, в която вече осезателно доминират предприятията, движени от знания. Според Питър Дракър [5, с. 49] традиционните производствени фактори земя, труд и капитал не са изчезнали, но значението им днес вече е второстепенно. Възвръщаемостта на инвестициите в тях непрекъснато намалява. Те могат „лесно да се получат, ако е осигурено необходимото за целта знание“, което е единственото средство на основаната на знанието икономика, а не „един от ресурсите“. В този контекст и Тофлър определя знанието като „върховен стопански източник“, „централна суровина в икономиката на бъдещето“, „централен ресурс на Третата вълна“ и „двигател на икономиката“. [7, с. 107; 8, с. 43.]. Ролята на знанията като ключов ресурс за развитие е призната и на политическо ниво. В публичното пространство инвестициите за създаването на нови знания и иновации и механизмите за трансфер на знания все по-често се

разглеждат като основни фактори за развитие на конкурентоспособна икономика на знанията. По тази причина държавите полагат усилия да осигурят стабилен дял от brutния вътрешен продукт (БВП) (3% от БВП според европейските стратегии) за инвестиции в науката, което показва политическата воля и разбирането на важността на знанията за икономическото развитие. Науката (създаването на нови знания), иновациите (практическото използване на знанията) и образованието (разпространяването на знанията) създават основите на триъгълника на знания и са заложени като приоритетни области и стратегически цели в Европа 2020. Нарастването на знанията допринася за увеличаване на добавената стойност в икономиката, за повишаване на производителността на труда, за намаляване на енергоемкостта на производството, за създаване на устойчиви модели и други ключови фактори на конкурентоспособност.

*Аргументирането на тезата, че знанието в съвременната организация е стратегически ресурс, изисква да се изясни понятието знание.* Поради нематериалния си характер дефинирането на знанието като понятие е трудно. В българския тълковен речник знанието е дефинирано като нещо, което се знае, което е известно, което е установено в резултат на познавателна дейност. В по-общ смисъл това е науката изобщо [1, с. 280.]. В Оксфордския английски речник знанието е дефинирано като: (а) факти, информация и умения, придобивани чрез преживяване или образование, теоретичното или практическото разбиране на субекта, или това, което се знае в дадена област като цяло; (б) осведоменост или запознатост, придобити чрез преживяване на факт или ситуация [14].

Древногръцкият философ Платон определя знанието като „обоснована истинска вяра” [15], т.е. убеждение, което може да се превърне в знание при обосноваването му с логични умозаклучения или причинно-следствени връзки. Ученикът на Платон, Аристотел счита, че знанието за нещо, означава правилно убеждение, обосновано с причинно-следствените връзки за съществуването му. Той разделя човешкото знание на три вида – теоретично (обхваща това, което днес наричаме „наука”), техническо (обхваща занаятите и изкуствата) и практическо знание (обхваща сферата на морала и политиката). В съответствие с това разделение, той говори и за три вида науки (epistēmai) – теоретически, технически и практически. Целта на теоретическите науки е знанието заради самото знание. Целта на техническите науки е създаването на красиви и полезни предмети. Целта на практическите науки е постигането на доброто за индивида (сферата на морала) и за обществото (сферата на политиката). [16].

Холандският специалист Бейджърс [10, pp.162-179] приема, че знанието е резултат от три групи фактори: информация, капацитет и поведение. Към този аспект в дефинициите на знанието можем да добавим и мнението на японските изследователи Нонака и Такеучи. За тях знанието представлява информация, нещо неуловимо, което живее в споделена среда (умствена, телесна или виртуална) и е възможно да бъде отделено от тази среда и записано на материални носители (документи, отчети, книги, статии, процедури, бази данни, филми и т.н.). [12, pp.40-54]. Тази информация касае обикновено определен обект, явление или процес в действителността. Сходен подход за описание на знанието го представя като средство, което може да бъде използвано и управлявано с определена цел.

**Обобщаването на тези представи за знанието позволява да го определим като променлива съвкупност от опит, ценности и информация, резултат от познавателната дейност на човека. То може да бъде използвано за целенасочени действия, например свързани със създаването на някакви блага.** В тази му същност знанието би могло да се дефинира като ресурс на организацията, който позволява нововъведения и създава предпоставки за по-висока конкурентоспособност. [11, pp8-18]

### ***1. Знанието като фактор на производство***

„Знанието е сила” казва Франсис Бейкън през 15 век, имайки предвид значимостта на притежаването му от отделния човек. Знанията са сила и за съвременната организация. Когато знае повече за своите клиенти, продукти, технологии, пазари и връзките между тях, организацията работи по-добре. В този смисъл знанията се определят като фактор на производството. Те се различават от традиционните фактори на производство – земя, труд капитал. При това те се различават не само по своята природа (материални, респективно нематериални), а и по своята функция. Ако промишлената революция през втората половина на 18 век и началото на 19 век създава машината, която умножава физическата сила на човека и повишава индивидуалната производителност на труда, то научно-техническата революция в края на 20 век превръща информацията и знанията в новия фактор, който умножава възможностите на човешкия разум. Във фактор на производството, при това определящ, знанията се превръщат чрез възползването им [6]:

- в техниката, технологиите, в приемащите материална форма елементи на физическия капитал (обективизирано знание),
- в патенти, лицензи и пр. знания (кодифицирано знание) или
- във формирането на човешки капитал – умения, опит, компетенции и пр. (субективно знание), т.е. в развитието и усъвършенстването на останалите фактори на производството.

Без да претендираме за изчерпателност бихме могли да посочим и някои специфични характеристики на знанията, отличаващи ги от останалите фактори на производство (традиционните ресурси) [2]:

*Първо:* Знанията не могат да се придобият на пазара;

*Второ:* Ако за повечето от останалите ресурси е характерно свойството „взаимозаменяемост”, то знанията нямат заместители;

*Трето:* Знанията, особено получени в резултат на специфичния опит на фирмата, са уникални, което ги прави трудни и дори невъзможни за копиране или имитиране;

*Четвърто:* Употребата на традиционен ресурс от един потребител автоматично изключва употребата му от други потребители. Потреблението на ресурса „знание” от един потребител, обаче не изключва потреблението му от друг;

*Пето:* За разлика от традиционните ресурси, чиято стойност намалява в процеса на използване, знанията се увеличават при употреба и се обезценяват, ако не се употребяват;

*Шесто:* Традиционните ресурси се тиражират с големи разходи: за да бъде произведено още едно изделие е необходимо да се изразходват почти същия обем традиционни ресурси, колкото са били изразходвани за предходното изделие. За тиражирането на ресурса „знание” често е необходимо само добра организация.

Като всеки ресурс, включен в производствения процес и знанието носи добавена стойност, респ. печалба за предприятието [6]. *За обективизираното знание*, възплътено в основен капитал (или материалните активи), източник на печалбата е допълнителната добавъчна печалба от появата на нови, неизвестни по-рано продукти; повишаване на качеството на съществуващите; снижаване на величината на производствените разходи на произвежданите продукти и пр. *За кодифицираното знание*, добавената стойност се реализира икономически чрез продажбата като стока на самите лицензи, ноу-хау и пр. *За субективното знание* (интелектуалният капитал или нематериалните активи) доходът приема форма на интелектуална рента, резултат на използване на нови технологии, процеси и изобретения, разработване на по-ефективни продукти на интелектуалния капитал.

лектуалната и индустриалната собственост, по-ефективни начини на информационно обслужване, използване на търговски марки и т.н. С други думи, *знанията в организацията създават предпоставки за реализация на основната икономическа цел на организацията – генериране на печалба и респективно възможности за растеж на бизнеса.*

Изпълнението на основната икономическа цел е в пряка корелация със способността на организацията да се конкурира успешно. В основата на успешната конкурентоспособност стоят конкурентните предимства на организацията. Кенет Андрюз [9, pp 96-102] търси възможностите за придобиване на конкурентно предимство в начина на използване на ресурсите на организацията, в това число и на знания, разглеждани като ресурс на организацията. Според М. Зак [13, pp 125-145] ако използването на специфично знание на организацията може да създаде или да запази стратегическото ѝ предимство, като ѝ позволи по-добре да формулира или изпълни корпоративната си стратегия, тогава знанията са стратегически ресурс.

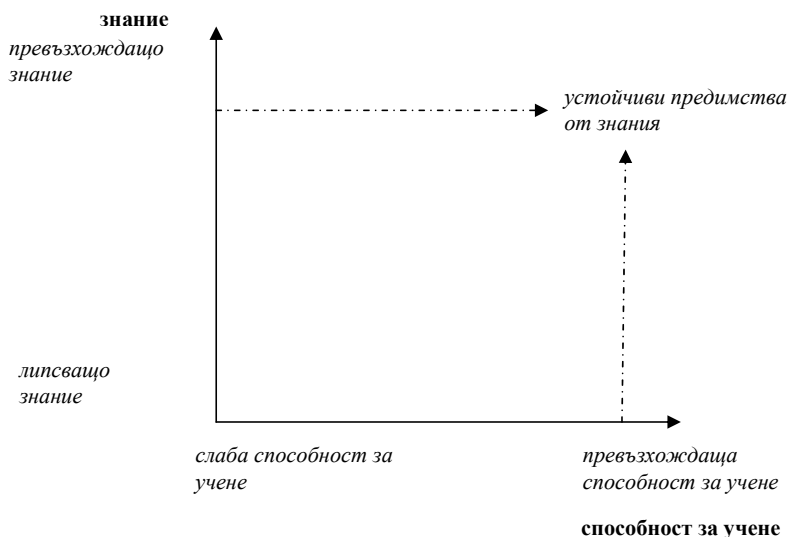
## ***2. Знанието като предпоставка за създаване и поддържане на конкурентно предимство на организацията***

За да могат знанията да се използват като стратегически ресурс е необходимо да се уточнят източниците на конкурентни предимства за съответната организация. Такива могат да бъдат:

- Постигнато равнище на техниката и технологията в организацията;
- Благоприятна географска локализация на организацията и звената ѝ;
- Завоюван и утвърден пазарен дял на организацията;
- Качество на входящите в организацията материални ресурси;
- Евтин достъп на материални ресурси;
- Дългосрочни договорености с доставчици на ресурси;
- Осигурен достъп на фирмата до финансови ресурси;
- Високо равнище на квалификация и опит на персонала на организацията;
- Сравнително висока степен на мотивация на персонала на организацията;
- Качествени стратегии и плановете за развитие на организацията;
- Сравнително добро равнище на цялостната организация на дейността;
- Ориентация на организацията към потребителя;
- Наличие на добър дългогодишен опит на организацията в провеждането на системни и качествени маркетингови изследвания, добра организация на маркетинговата дейност, включително и търговска, компетенции в използването на средствата за маркетингово стимулиране на търсенето и продажбите;
- Организацията има добър имидж;
- Организацията има установена висока степен на потребителска лоялност; налице са благоприятни взаимоотношения с клиентите (в това число налице на дългосрочни договорености или такива, които носят преференции за организацията);
- Организацията притежава компетентна кадрова база, както и необходимата материална база за иновация, има добра организация на иновационната дейност, ползотворни взаимоотношения с научно-изследователските организации.

Всяка организация може да притежава и използва един или повече от тези източници, за да създава устойчиви конкурентни предимства. Същевременно динамиката, нарастващата неопределеност и глобализация на бизнес средата, в която функционират фирмите предизвикват търсенето на нови източници на конкурентни предим-

ства, които осигуряват стабилност. В този аспект, като източник на конкурентно предимство могат да се разглеждат и организационните знания. Според П. Драчър „най-главният ресурс, отличаващ един бизнес от друг и даващ решаващо конкурентно преимущество – това са използваните в бизнеса специфични производствени и управленски знания.” [4, с. 61] За организацията е важно да притежава повече знания от конкурента си, защото превъзхождащите знания при умело управление водят до превъзхождащи резултати, до по-устойчиви конкурентни предимства. Ако организацията може да идентифицира области, в които нейните знания са водещи пред конкурентите, и ако тези уникални знания могат да бъдат приложени успешно в пазарна среда, тогава те представляват силно и устойчиво конкурентно предимство. Затова организацията следва да се стреми да фокусира своя опит от учене към изграждането или допълването на нови знания, които понастоящем им носят или биха им донесли конкурентно предимство. Ако организацията придобие тези знания първа, тя ще се възползва от тях по продължително време, тъй като ще са налице времеви ограничения за конкурента да постигне такова равнище на знанията. Според Майкъл Зак [13, pp 125-145], устойчивото конкурентно предимство идва от комбинация на по-добро знание и по-добро обучение. С други думи устойчивостта на конкурентното предимство е резултат от това какво фирмата знае; как използва това, което знае и колко бързо може да научи нещо ново.



Фиг. 1. Стратегическа карта на знанията

За определяне на конкурентната позиция на организацията въз основа на притежаваните, използваните и създаваните нови знания, Зак въвежда термина „**стратегическа карта на знанията**” (вж. фиг. 1). По аналогия на традиционните карти на стратегическите позиции, където двете измерения са фактори като цена и пазарен дял или други, в стратегическата карта на знанията факторите са „знания” и „способност за учене.

Четири възможни общи конкурентни позиции могат да произтекат от това: превъзхождащо или липсващо знание срещу превъзхождащи или липсващи способности за учене. Организациите, които имат превъзходство на знанията в някои важни стратегически области, както и имат превъзхождаща способност за учене от опита си в същата област, се радват на устойчиви предимства от знанията. Тези, които изостават и в двете области, са в риск. Тези с превъзхождащи знания, но със слаба способност за учене, могат да загубят конкурентната си позиция, защото са заплашени от онези, които дори и да имат по-малко знания в настоящия момент, имат по-голяма възможност за учене и за наваксване.

Стратегическата карта на знанията помага на организацията да идентифицира своите знания в определена стратегическа област, да оценят относителните си силни и слаби страни в тази област и стратегически да акцентира и приоритизира опитите си за учене, за да може да създаде по-голяма възвръщаемост за усилията си за учене. Като използва картата на знания, организацията е способна да концентрира опитите си за учене около специфични стратегически области на знанията, необходими за успешна реализация на стратегията ѝ. Картите на знания могат да се използват във всяка област, в която организацията прецени, че има стратегически знания или има способност да придобие такива. Поради това тези карти могат да се използват като помощно средство за стратегическото управление на знанията в организацията.

### **3. Управление на знанието като ресурс в организацията**

Като всеки ресурс в организацията, знанието може да бъде натрупвано и разширявано (чрез придобиване на нови знания). Този процес може да бъде управляван съобразно организационните цели в определен период от време. Управлението на знанието като специфична управленска дейност изисква отчитането на особеностите на обекта на управление – знанието, а именно:

✓ Знанията се явяват и ресурс и обект на управление практически във всички подразделения и в рамките на всички функции, доколкото не съществува нито един вид дейност в организацията, за която знанията не биха били източник на развитие и съвършенство.

✓ Голяма част от знанията в организациите се създават и съхраняват на индивидуално ниво у хората и групите от хора, които работят в организациите. В този аспект е важно да се установи степента, в която индивидите са склонни да споделят знанията си и по този начин да се интегрират в организационното знание. Желанието за споделяне не е само субективен фактор, а в голяма степен зависи от управленските подходи за идентифициране, улавяне и интегриране на това знание, системата от награди и санкции, свързана със склонността към споделяне, организационната процедура за оценка на дейността на индивидите. Целенасоченото използване на управленски подходи за трансформиране на индивидуалното знание в организационно знание представлява съществена част от концепцията за управлението на знанията в организацията.

✓ Така както индивида може да развива и разширява своето знание (например чрез формално обучение или практически опит), така и организационните знания могат да се променят. Това се осъществява в процеса на иновации. Основната цел на развитието на организационните знания е да се реализира мисията на организацията, при всяка промяна на бизнес средата. В този смисъл „управлението на знанията е съвкупност от управленски дейности, които целят подпомагане бизнес процесите и корпоративната стратегия чрез съхраняване на индивидуалните и организационните знания, тяхното предоставяне и ползване с цел увеличаване ползите от наличните знания и постигане на по-висока конкурентоспособност.” [3, стр. 33].

✓ Управлението на знанията е непосредствено свързано с използването на съвременни информационни технологии, интернет мрежа, други универсални и развиващи се мрежи, позволяващи натрупване и разпространение на необходими нови знания.

✓ Управление на знанията изпълнява интегрираща и координираща роля в процеса на обучението на персонала в организацията.

На практика процесът на управление на знанията се реализира по следния начин:

- Създаване на нови знания;
- Обезпечаване на достъпа до ценни знания, намиращи се извън пределите на фирмата;
- Използване на наличните знания при вземане на решение;
- Интегриране на знанията в продукти и услуги;
- Въвеждане на знанията в централизирана банка от знания;
- Стимулиране нарастване на знания чрез фирмена култура;
- Трансфериране на знанията вътре в организационната структура на фирмата;
- Измерване ценността на знанията и /или влиянието на управлението на знанията върху крайните бизнес резултати.

Задължителен елемент на управлението на знанията е постоянното обучение на персонала чрез използване на различни форми за тази цел. Ефективното обучение предполага ръководството да създаде благоприятни условия за развитие компетенциите на сътрудниците в една организация.

### **Заклучение**

Обобщаването на изложението в доклада позволява да се направят следните изводи:

*Първо:* В съвременната икономика ученето и знанията са се превърнали в ключови фактори за успех и конкурентоспособност, при което нематериалните ценности имат жизненоважно значение. Налице е преход при основните производствени фактори от материални ресурси (капитал, суровини, земя, машини и др.) към нематериални, при което ресурси като „знанията“ и „способността за учене“ имат съществена роля за успеха на бизнеса.

*Второ:* Генерирането, придобиването и ползването на знания в организацията са станали жизненоважни за устойчивото развитие на бизнеса. Организацията узнали ценността и стратегическия характер на знанията и организирали тяхното управление са способни по-бързо да вземат и реализират решения, своевременно и адекватно да реагират на измененията на външната и вътрешната среда, по-добре да използват своите ресурси, да ги комбинират по такъв начин, че да обезпечават по-голяма изгода за потребителите в сравнение с конкурентите. В този смисъл имат по-големи шансове в конкурентната борба.

*Трето:* Управлението на знанията в организацията като вид управленска дейност и специална функция на съвременния ръководител интегрира разнообразни управленски подходи и концепции, елементи от управлението на персонала, иновационния, комуникационния и информационния мениджмънт. Важно условие за ефективно управление на знанията е осигуряването на възможност всеки член на организацията да участва във формирането на фирмената култура и в осъществяването на задачите на организацията.

**Литература:**

1. Андрейчин, Любомир. Български тълковен речник. Наука и изкуство, 2005.
2. Варамезов, Л., Управление на знанието – инструмент за повишаване на фирмената конкурентоспособност, Народостопански архив, 1/2007.
3. Гурова, Е., Р. Николов, Ал Антонова, Управление на знания, Булвест2000, С. 2012.
4. Друкер, Ф.П. Задачи менаджмента в XXI век. Издателски дом „Виллямс“. Москва, Санкт-Петербург, Киев, 2000.
5. Дракър, П. Пост-капиталистическото общество. С., „ЛИК“, 2000, с. 49
6. Киров, Л. „Знанието като икономически ресурс и благо“, Народостопански архив, бр.2/2014г.
7. Тофлър, А. Трусове във властта. С., Народна култура, 1996, с. 107;
8. Тофлър, А. и Х. Новата цивилизация. Политиката на Третата вълна. С., Военно издателство, 2002, с. 43
9. Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy, Homewoodq IL: Irwin, 1980, pp 96-102
10. Beijerse, R.P., „Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs“, Journal of Knowledge Management, Volume 4, Number 2, 2000, pp.162-179
11. Bollinger, S. and Smith, D., (2001), Managing organisational knowledge as a strategic asset, Journal of Knowledge Management, Vol.5 No.1, pp8-18
12. Nonaka, I., H. Takeuchi., „The concept of BA: building a foundation of knowledge creation“, 1998, California Management Review, Vol.40, No.3, pp.40-54
13. Zack, M., „Developing a knowledge strategy“, California Management Review, Vol.41, No.3, Spring, 1999, pp 125-145.
14. [http://oxforddictionaries.com/definition/knowledge#m\\_en\\_us1261368](http://oxforddictionaries.com/definition/knowledge#m_en_us1261368).
15. <http://bg.wikipedia.org/wiki>
16. <http://www.iskri.net/sianie/articles.php?lng=bg&pg=82>