

## УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В ИНТЕЛИГЕНТНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

проф. д-р Галина Куртева  
Бургаски свободен университет

## KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMART ENTERPRISES

prof. Dr. Galina Kurteva  
Burgas Free University

**Резюме:** По-голямата част от световната икономика става информационно насочена, организациите, базирани на знания, се увеличават. Значителните промени в бизнес средата спрямо средата отпреди няколко десетилетия предизвиква мениджмънта да създава организации, които да бъдат интелигентни. Това изисква управлението на знанието да се интегрира като система в общата организационна политика. Изложението в доклада е фокусирано върху ключовата роля на управлението на знанието за повишаване капацитета на интелигентното предприятие да управлява промяната и непрестанно да се адаптира към бързо променящите се бизнес среди.

**Ключови думи:** управление на знанието; интелигентно предприятие.

**Abstract:** Most of the world economy is becoming information-driven, knowledge-based organisations are increasing. Significant changes in the business environment from that of a few decades ago are challenging management to create organizations that are intelligent. This requires knowledge management to be integrated as a system into overall organisational policy. The paper focusing on the key role of knowledge management in enhancing the smart enterprise's capacity to manage the change and continuously adapt to rapidly changing business environments.

**Key words:** knowledge management; the smart enterprise.

### **Въведение**

Основна роля във всички национални и регионални икономики в ЕС играят МСП. Те са повече от 98% от всички предприятия в ЕС и осигуряват около две трети от работните места в частния сектор. Тяхното значение за националните икономики отчетливо се изразява в дела им от брутният национален продукт: за 2019 г. той е средно 58% от него за страните членки [5]. Наблюдава се цялостно повишаване на конкурентоспособността на МСП през периода 2012-2020 г., като дяловете на МСП с дейности по иновация, интернационализация, ИКТ и РЧР нарастват.

Въпреки това според класацията на Съюза за иновации [6] България заема предпоследно място и е определена като „плах“ иноватор, с едва 50% изпълнение на националната цел от 1,5% дял на разходите за НИРД от БВП (вж. Таблица 1).

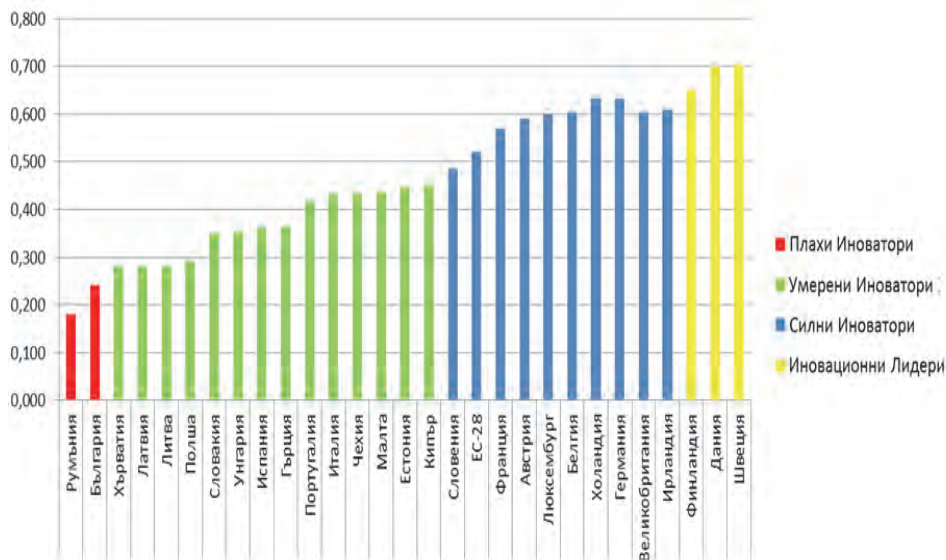
В търсенето на причините за този резултат на базата на проучванията на работната група *Иновации. бг* [5] могат да се систематизират следните предизвикателства, пред които са изправени предприятията в България по отношение на иновативността:

**1) Ниска степен на иновативност на дейността на българските предприятия** в резултат от недостатъчното сътрудничество между бизнеса, научните среди и висшите учебни заведения. България е предпоследна в ЕС по иновационно представяне и по дял на МСП, реализирали на пазара нови продукти или услуги.

Наблюдава се отстъпление в области, които са пряко свързани с иновационната дейност на бизнеса и резултатите от нея, именно:

- спад от 15% на МСП със собствена иновационна дейност в сравнение с 2011 г. до равнище от 13,8% от МСП, което е повече от два пъти под средното за ЕС-28 и по-високо само от резултата за Румъния;
- спад от 16% на МСП с технологични (продуктови и/или процесни) иновации; спад от 5,6% на МСП с нетехнологични (маркетингови и организационни) иновации;
- спад от 81% на продажбата на нови за пазара и нови за фирмата продукти като дял от оборота, което е демонстрация за изключително ниската конкурентно-способност на българските предприятия.

Таблица 1



**2) усложнен достъп до източници на финансиране и слаба инвестиционна активност** – малко над 16% от българските МСП имат достъп до публична финансова помощ, включително гаранции.

Отчита се спад от 57% на разходите за иновационна дейност (извън разходите за НИРД), измерени като дял от оборота на предприятията. Обикновено те са насочени към закупуване на обекти или права върху обекти на интелектуална собственост и технологично обновяване на производствения процес, което и в двата случая е израз на участието във форми за технологичен трансфер.

**3) Ниска степен на интернационализация на МСП** за разлика от интернационализацията на научните структури, която е значително по-висока;

**Съвременни управленски практики XI – БСУ, 2021**  
**ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО**  
**НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА**

---

---

**4) Висока степен на ресурсна и особено енергийна интензивност на производството, ниска степен на приложение на нови технологии;**

**5) Недостатъчна предприемаческа активност и секторна структура на икономиката,** която значително се различава от структурата в страните от ЕС.

Основните предизвикателства в тази област са свързани с липсата на фокус от страна на държавните институции върху предприемачеството и отсъствието на тази тема в политическия дневен ред. Големи усилия следва да бъдат положени по отношение на обучение по предприемачество, както и по отношение на управление на знанието в предприятията. Това е основната предпоставка за повишаване конкурентоспособността им. С други думи, от българските предприятия се изисква да проявяват специфична интелигентност, изразяваща се в осъзнатата нужда постоянно да се генерират иновации. Тази специфична интелигентност предполага успешно управление на наличното в предприятието знание.

***Интелигентно предприятие***

Чисто фактологично терминът „интелигентна организация“ за пръв път е използван в книгата „Интелигентното предприятие“, която е написана от Джеймс Куин през 1992 г. Авторът [4] смята, че интелектът е основният ресурс за производство и доставяне на услуги. Куин подчертава, че важно значение за интелигентността на предприятието ще имат технологиите, които са ключът към производителността и просперитета. [8] Интелигентни могат да бъдат предприятия, които използват всички налични ресурси, за да станат по-добри, по-бързи, по-умни и по-стриктни в много ключови дейности и онези, които успешно използват технологиите за провеждане на своите процеси и дейности. Създаването на един иновативен продукт (или процес) и неговата успешна комерсиализация (генерирана печалба) обаче не са достатъчен критерий да наречем едно предприятие интелигентно. За да бъде характеризирано като такова, трябва да е налице способността на дадено предприятие нееднократно да идентифицира и създава нови продукти или услуги, които да са успешно реализирани на пазара. [1] Интелигентното предприятие се различава от останалите по своята иновативноориентирана организация на дейността, стимулираща хората в тях да разсъждават креативно при прилагането на своето знание за преодоляване на предизвикателствата пред предприятието. Наличието на иновативна култура в предприятието позволява способностите на всички членове на дадена организация да идентифицират и възприемат новости, и да се стремят към трансформирането им в нови идеи, продукти, процеси, методи или услуги. Целите пред интелигентното предприятие са същите като в традиционното производствено предприятие – повишаването на стойността на капитала в предприятието. Постигането на тези цели е следствие от използването на основните активи в това число и знанието на служителите, техните формални умения, образование, експертиза и опит, както и техните социални умения. В този смисъл за повишаване конкурентоспособността на съвременното интелигентно предприятие значение има умението на мениджърите му да управляват наличното знание в предприятието и да използват ново знание от външни източници или да генерират ново знание в самата организация.

Проучванията [7] показват, че над 80% от мениджърите признават, че знанието е стратегически важно, но едва 6% от компаниите разполагат с ясни концепции и системи за неговото управление. Управлението на знанието е мениджърска функция, съвкупност от управленски практики за разпознаване, систематизиране, съхранение на знанието и опита на успешните служители на всички равнища в компанията, както



и предоставянето, трансферирането на тези знания и опит до всички останали, с цел да се подобри изпълнението на работата и да се постигне организационна ефективност. Непосредствената причина за появяването на концепцията за управление на знанието е необходимостта от прилагане и използване на по-рано придобитите знания чрез опита в решаването на различни видове проблеми и бизнес въпроси на клиенти, както и използването им при разрешаването на бъдещите задачи и проблеми.

### ***Управление на знанието в предприятието***

Управлението на знанието не е новост за мениджърите, но едва през 90-те години на 20 век, започна да се осъзнава необходимостта от цялостна концепция и стратегия в тази сфера на управление. Използването на ресурса знание и неговото оптимизиране е не по-малко важно от това на всеки един от останалите ресурси защото [2]:

- знанието осигурява конкурентно предимство;
- тенденцията е все по-голям дял от стойността на продуктите да се създава от знание, а не от физически ресурси;
- знанието е високоликвиден ресурс, който лесно може да бъде трансфериран в продукт и продаван;
- наемането на труд е покупка на компетенции, а не на часове работно присъствие;
- знанието е актив, който в съвременните условия на бурно развитие на науката и технологиите остарява много бързо. Инвестирането в постоянно обучение и самостоятелно учене е необходимо условие за развитие на конкурентоспособност.

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.

Успешното управление на знанието в предприятието е функция от:

- Култура на непрекъснато учене и споделяне на знания и опит в организацията. В съзидателното учене потенциала на организациите не се измерва само с показателя какво се знае, а и с това как се учи (ефективност на процеса учене);
- Изграждане на техническа и организационна инфраструктура в управлението на знанието в компанията;
- Ангажираност на мениджърите.

В практиката са познати два основни стратегически подхода в управлението на знанието [2]:

- Стратегии ориентирани към технологиите – наблюдават на способността да се създаде, съхрани и използва документирано познание, като акцентът се поставя върху използването на информационните технологии. Стратегията

**Съвременни управленски практики XI - БСУ, 2021**  
**ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО**  
**НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА**

---

---

изисква определянето на набор от правила за това какво се прави във всички възможни обстоятелства. Споделянето на знание се извършва формално (кодифицирано).

- Стратегии ориентирани към хората – акцентират върху споделянето на опит и знания, чрез взаимодействието между хората. Стратегията набляга на вътрешно-фирменото обучение, използването на социални мрежи, менторство, коучинг, споделяне в екип, лични контакти, като знанието се споделя предимно неформално.

Естествено най-висок ефект може да се постигне при интегрирането и на двете стратегии.

За реализация на стратегиите за управление на знанието е необходимо да се създадат и прилагат съответните инструменти, които според Родригес [3] могат да бъдат класифицирани по следния начин:

1. Инструменти, предназначени за непрекъснато акумулиране на знание. Този процес е ключов елемент за дългосрочната жизнеспособност на организацията, както и за гарантиране на нейната конкурентоспособност, поради факта, че тук се създават нови идеи, възприемат се и се внедряват нови модели, синтезират се разделени дейности, разработват се нови планове, стратегии и процеси.

2. Инструменти, които се прилагат за кодиране на знанието и имплантирането му в използваните от организацията технологии и методи на работа, тъй като знанието е нематериален актив и само по себе си, в изолирана форма не би могло да добави стойност. Резултатите от знанието трябва да бъдат достъпни и да се предоставят на разположение за използване във и извън организацията. Тези инструменти способстват предоставянето на достъп до знанието и възможността да бъде осъществен трансфер на това знание.

3. Инструментите, които се използват за споделяне на знанието, се сблъскват с три основни трудности:

- Времева дистанция:
  - Историческа, свързана с организационната памет;
  - Настояща, произтичаща от трудността да се координират няколко дейности, за да има достатъчно общо време за осъществяване на взаимовръзката.
- Физическа и пространствена дистанция.
- Социална дистанция, включваща йерархични, функционални и културни разлики, които ограничават и затрудняват взаимното разбирателство.

В процеса на управление на знанието независимо от прилаганата стратегия решаваща остава ролята на мениджъра. Той трябва да притежава високо ниво на емоционална интелигентност и амбиции за непрекъснато учене и развитие на другите; да е способен да разработва на компетентностни стандарти за оценяване на потенциала на служителите; да умее да идентифицира информационните потребности и дефицити, мониторинг на качеството на знанията в контекста на промените в средата и стратегията на фирмата; да се стреми да създаде на организационна култура, в която се поощрява иновациите, креативното и системното мислене, непрекъснатото учене, споделяне и трансфер на знание и опит; да има желание да поддържа открити вътрешно фирмени комуникации, които позволяват свободно споделяне, изразяване и движение на мнения, идеи и предложения; и не на последно място да е способен да разбира интересите и да интегрира интелектуалния капитал на фирмата с очакванията на нейните клиенти, доставчици, партньори и други заинтересовани среди.



### **Заклучение**

*Въз основа на изложението в доклада могат да се направят следните изводи:*

Първо: В контекста на съвременната икономика на знанието интелигентността на дадено предприятие се изразява в постоянен стратегически анализ на съвременната бизнес среда. Непрекъснатите промени в нея отправят нови предизвикателства пред мениджърите, свързани с въвеждането на нови идеи в техните бизнес модели.

Второ: Успехът на интелигентното предприятие изисква нов начин на дефиниране на бизнес дейностите в него, които не са ограничени само по отношение на това какво се произвежда и продава. Постигането на желаната конкурентоспособност зависи все по малко от разпределението на физическите и финансовите ресурси и все повече от способността, да се управлява стратегически знанието и да се развива корпоративен интелектуален капитал.

Трето: На мениджмънта на знанието не трябва да се гледа като на епизодична инициатива, а като интегрирана в общата корпоративна политика система. Чрез разпознаването и управлението на интелектуалния капитал, мениджърите имат възможност да използват целенасочено и ефективно потенциала на организациите си, за да постигнат стратегическите им цели. Подценяването и непрофесионализмът в тази област могат да се окажат фатални за съвременното предприятие.

### **Литература:**

1. Манолов, Вл. Иновативността на малките и средните предприятия като стратегическа цел на научната политика на ЕС: към модел на интелигентното предприятие, „Стратегии на образователната и научната политика”, бр. 24/2016 г., стр. 476-491
2. Томов, Т. Управление на знанието в компанията и формиране на нейния интелектуален капитал, „Труд и право”, бр.4/2015 г.
3. Златева, Ц. Управление на знанието в конкурентна среда, сп. Управление и устойчиво развитие бр.1/2007 г. , стр. 422-427
4. Quinn, J. B. The intelligent enterprise a new paradigm, <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/ame.1992.4274474>, 17.06.2021
5. *Иновации. БГ., Иновации и икономически растеж*, [www.arcfund.net](http://www.arcfund.net)
6. *Innovation Union Scoreboard*, [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en\\_2019](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en_2019)
7. [www.competencemap.bg](http://www.competencemap.bg), БСК, Изследване на жизнения цикъл на квалификациите, 2019
8. <https://www.investor.bg/web/456/a/predpriatiето-na-bydeshteto-shte-e-inteligeno-259231> / 17.06.2021