

УДК 005.94 DOI: 10.14451/1.247.415

Стратегия управления знаниями — ключ к успеху компании на инновационных рынках

© 2025 **Лукиянова Анна Васильевна**

Профессор, доктор экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ.
E-mail: avlukyanova@fa.ru

© 2025 **Машкова Светлана Григорьевна**

Аспирант. Финансовый университет при Правительстве РФ.
E-mail: MashkovaSG@gmail.com

Ключевые слова: инновация, искусственный интеллект, интеллектуальный капитал, квантовые технологии, менеджмент, процесс управления, стратегия, управление знаниями.

В статье рассматриваются проблемы формирования стратегии управления знаниями, как неотъемлемой части общей стратегии компаний и возможные пути её дальнейшей эволюции. В условиях четвёртой технологической революции роль данного направления стратегии будет возрастать, и её эффективная реализация обеспечит успех выживаемости компаний на быстро развивающихся инновационных рынках. В условиях цифровизации общества усиливается роль знаний, в том числе в бизнес-сообществе. Цифровой потребитель требует современных продуктов и услуг, компании могут обеспечить его этим посредством усиления таких активов как знания. Через знания усиливается взаимодействие с потребителем, в результате чего компании могут более гибко реагировать на его запросы. В данной статье обращено внимание на нерыночные факторы, которые могут существенно повлиять на деятельность инновационных компаний и их выживаемость в жёстких условиях конкуренции и непредсказуемости. Статья создаёт рамки научному сообществу для дальнейшего развития идей стратегического управления знаниями в современных условиях и их интеграции в более широкие корпоративные процессы. Она также позволит представителям бизнеса получить доступ к идеям, воплощение которых повысит устойчивость их бизнесов в условиях динамически меняющейся рыночной среды.

Мировое сообщество сейчас развивается в условиях четвертой технологической революции [4, с. 1], одновременно происходит постепенное формирование новой парадигмы пятой технологической революции. На авансцену выходят в качестве ключевых факторов информация и новейшие технологии. Данные и знания стали доступны более широким слоям населения. Крупные корпорации активно

совершенствуют свои знания для достижения долгосрочной конкурентной устойчивости на рынке. Технологический прорыв снизил уровень неравенства доступа к информации во многих секторах экономики и создал новую площадку для использования этих знаний корпорациями в целях обеспечения своих конкурентных позиций на рынке.

Известный американский исследователь М. Ю. Портер в 1991 писал, что «успех компании – это функция двух областей: привлекательности отрасли, в которой компания работает, и её относительного места в этой отрасли» [8, с. 99–100]. Многие коммерческие организации, которые ранее считались неперспективными, получили новый толчок развитию посредством доступа к ранее закрытым категориям потребителей. Эта сформировавшаяся реальность требует обновления стратегий управления знаниями, которые находятся в имеющейся теоретической базе общих корпоративных стратегий. Более глубокое понимание возрастающей роли знаний, преодоление проблем, связанных с их использованием, поможет компаниям найти место в развивающихся отраслях экономики и обеспечить долгосрочное выживание на динамично меняющемся рынке.

Основная часть

В 2007 г. исследователи С. Барт и Р. Марс, анализируя влияние знаний на экономику, [3, с. 1] обратили внимание на то, что существует переизбыток данных, и в этом контексте отмечали важность поиска опорных точек, на базе которых возможно воплощение конкретных идей в жизнь. С. Барт и Р. Марс подходят к управлению знаниями с точки зрения рациональности внедряемого подхода. Они видят знания как фрагментированные сигналы рынка, которые необходимо соединить воедино в интеллектуальный капитал, на основе которого будут приниматься решения. Они акцентируют человеческую составляющую управления знаниями и противопоставляют её технологической. Но именно в период начала 2000-х годов происходит существенный рывок в сфере информационных технологий, который требует выработки нового взгляда на стратегию управления знаниями и понимания роли инноваций и технологий в этом процессе.

Стратегия управления знаниями является лишь частью общей стратегии компании, и она должна быть комплексно интегрирована корпорацией в свою общую концепцию ведения бизнеса. В свете постоянного повышения роли знаний на рынке важно определить место и роль страте-

гии знаний в общей концепции стратегического бизнес-плана компании, и постоянно её корректировать и совершенствовать на предмет повышения эффективности деятельности компании.

Текущая бизнес-среда требует подхода, основанного на данных, стремления функционировать в этой среде компаний к устойчивости и инновациям, включая дополнительную обработку знаний искусственным интеллектом (ИИ) возможным подключением в перспективе квантовых технологий для ускоренной обработки огромных массивов баз данных. Более того, некоторыми экспертами отмечается зарождение квантового мышления, которое предполагает переход корпораций на квантовое управление (самоорганизацию всех составляющих компании в единую динамическую систему) [10, с. 1].

Надо также иметь в виду, что искусственный интеллект как весьма перспективный инструмент работы со знаниями находится лишь на начальном этапе своего развития и его потенциал в полном объёме ещё до конца не раскрыт. В настоящее время идет глобальная борьба за доминирование в искусственном интеллекте. Искусственный интеллект – это не что иное, как общая человеческая логика. Ожидается, что в будущем он будет расширен до самостоятельного создания логики, но пока его технологический уровень не обеспечивает таких преимуществ для бизнеса и общества в целом. Тем не менее, компании в своих стратегиях должны прогнозировать потенциальные темпы развития искусственного интеллекта.

В экономике, основанной на знаниях, знания сами по себе становятся категорией. Компании предоставляют товары, услуги и знания в качестве конечного продукта. Борьба за доминирование показала, что страна или компания, несмотря на более низкую базу знаний и технологий, может преуспеть, хотя, вероятно, в краткосрочной перспективе. Хорошим примером этого является недавний выпуск Китаем модели DeepSeek, которая была хорошо воспринята потребителями и показала значительное

превосходство по сравнению с альтернативными продуктами на рынке.

Преодолевая разрыв между стратегическими структурами основного бизнеса и возможностями, которые предоставляет стратегия управления знаниями, корпорации тем самым повышают эффективность своего основного бизнеса.

Технологические изменения общества напрямую затрагивают как потребителей, так и производителей. В этих условиях предприятия вынуждены быстрее адаптироваться к изменениям в социальной, культурной, экономической и технологической сферах, влияющих на потребительские предпочтения и конкурентную среду для бизнеса. Передовые технологии предполагают не только изменение взаимодействия между клиентами и бизнесом, но и корректировку подходов бизнеса к таким инновациям. Это осуществляется через корпоративные знания и трансформацию самой сути и сущности знаний. Процессы взаимодействия клиента и бизнеса существенно трансформировались: ранее немыслимые схемы сотрудничества (социальные сети и т. д.) становятся сейчас нормой.

Этот сдвиг во взаимодействиях произошел также во многом и из-за изменения мировоззрения людей. Более широкий доступ к данным и информации, и следовательно, к передовому опыту в решении задач, стоящих перед обществом в целом и конкретным индивидуумом в частности, раскрывает для компаний дополнительные возможности научно-ориентированного метода решения повседневных бизнес-проблем.

Одной из отличительных черт корпораций является масштабируемый подход к своему бизнесу, основанный на знаниях о рынке и стремлении к развитию бизнеса. Согласно М. Лунд и К. Нильсен (2018) «для достижения масштабирования управленцы и предприниматели должны устранить ограничения пропускной способности» бизнеса [6, с. 2]. Это возможно осуществить только при условии грамотного применения стратегии управления знаниями. Знание рынка и достижения в области технологий являются ключом

к успешному увеличению доли компании на рынке и построению гибкой бизнес-модели, которая способна быстро адаптироваться к изменениям потребителя и рынка в целом.

Текущий технологический уровень общества завысил ожидания потребителей от коммерческих организаций и изменил конкурентную среду. Если десять лет назад корпорации конкурировали между собой, то теперь им приходится бороться не только со своими традиционными соперниками, но и с новыми игроками - высокотехнологическими стартапами, которые возникают в ответ на запросы потребителей и более гибко и значительно быстрее адаптируют свое рыночное предложение к их запросам.

Корпорации строят свои бизнес-модели на трех основных общих конкурентных стратегиях или на комбинации этих стратегий. Эти стратегии были впервые определены М. Ю. Портером [7, с. 30–36] в 1980 году, впоследствии они претерпели определенные изменения. Для определения стратегий управления знаниями необходимо прежде всего сосредоточиться на первоначальной концепции общих стратегий компаний как на отправной точке.

В своей статье, посвященной данной тематике, М. Ю. Портер разделяет стратегии на следующие категории:

1. обеспечение общего лидерства по затратам;
2. дифференциация товаров и услуг предоставляемыми компаниями с акцентом на уникальность данного продукта или услуги;
3. фокус на потребителе, линейке продуктов, географическом рынке и т.д.

Модель общего лидерства по затратам в контексте, ориентированном на знаниях, будет определяться объемом этих знаний, задействованных в организации, и итоговыми результатами, которые знания будут приносить организации.

«Знания в функционировании современных компаний выполняют не только поддерживающую функцию, но и становятся основой создания потребительской ценности, поэтому менеджерам необходимо понимать, какие возможности

дает сегодня цифровая среда и какие знания необходимы в современных условиях, а также какие модели и методы использовать для поддержания результативных процессов обмена, накопления и использования знаний в деловой практике» [1, с. 12]. Предварительный анализ рыночной ситуации готовит почву для принятия стратегических решений, а степень их реализаций определяется профессионализмом и накопленным практическим опытом сотрудников компании.

Прежде всего, надо изучить основные потоки и источники знаний: внешние, входящие (например, потребительские идеи, информация о рынке, ноу-хау по существующим технологиям и методам, производству, процессам и т. д.) и внутренние, исходящие (в частности, конечные результаты компании, рейтинг и т. д.).

При этом из этого огромного информационного потока должна быть вычленена наиболее актуальная часть. На начальных этапах информация аккумулируется в подразделениях и после первичной обработки поступает топ-менеджменту, который принимает стратегические решения для компании. Конечная цель всех знаний — дать точную картину рыночной среды на определённый момент и на её основе подготовить рекомендации о возможностях использования новой конъюнктуры рынка для получения максимальной выгоды компании.

При этом следует иметь в виду, что работа с входящими данными — это не разовая акция, а длительный процесс, и, чтобы он постоянно и без сбоев функционировал, нужна соответствующая структура в компании, в которой были бы сконцентрированы и мотивированы в работе разного рода специалисты. Степень эффективности этой структуры будет обеспечиваться конкретной комбинацией специалистов и их способностью тесно взаимодействовать ради достижения общей цели.

Особо следует обратить внимание на возникающие барьеры на пути передачи знаний, поскольку зачастую от их преодоления зависит

успех бизнеса. В частности, речь идёт о рыночных и нерыночных, долгосрочных и краткосрочных ограничениях. К их числу можно отнести: обострение глобальной военно-политической ситуации, торговые войны, снижение потенциала глобализации и рост национальных барьеров, включая санкционную и тарифную политики. Также следует иметь в виду национальные (патентная деятельность) и внутрикорпоративные ограничения (коммерческая тайна и доступ конкурентов к ней).

Много проблем возникает с обработкой данных и сопряжением разных видов информации (звуковой, буквенной, визуальной и т. д.). Серьёзным препятствием становится отсутствие понимания стратегической роли того или иного знания (например, недопонимание отдельными сотрудниками внутри организации или даже руководством этой организации важности знаний и невозможность в этой связи задействования знаний в масштабах полной бизнес-модели компании). Именно поэтому важна внутрикорпоративная работа с персоналом по разъяснению важности знаний и правильного управления ими для повышения эффективности компании [9, с. 2].

Среди руководства компании есть понимание того, что знания минимизируют количество ошибочных решений и улучшают финансовые результаты деятельности компании [5, с. 245].

По мере повышения роли знаний будет возрастать потребность компаний в усилении компетенций своего персонала, его регулярной переподготовке для поддержания на должном уровне таких компетенций, а также коррекции стратегии бизнеса [2, с. 78].

Только преодолев все препятствия знания превращаются в конкурентное преимущество компании, а способность работать со знаниями свидетельствует об оптимальном уровне организационного развития самой компании.

Немаловажным фактором в работе со знаниями является и финансовая сторона. Стремление руководства компании снизить затраты на этом направлении влияет на общий поток информации

в компанию и использование данных внутри неё. В этих условиях будет вестись поиск альтернативных, более экономичных способов получения данных о потребителях или реинвестировать в более эффективное получение обратной связи посредством задействования новых информационных площадок, которые оптимизируют цикл обратной связи между потребителем и бизнесом. Нельзя исключать, что экономия на знаниях может обернуться большими издержками для компании.

Для реализации стратегии дифференциации, компании потребуются более глубокие знания о потребителе и о рынке. Такая информация предполагает большую степень обработки, в том числе и внешними агентами, посредством консультирования и ручной или автоматической обработки данных. Более глубокая обработка потребует специфических знаний и дополнительной внешней экспертизы и, соответственно, затрат. Дифференцированное предложение, как правило, требует большей информационной поддержки на рынке, то есть управление знаниями также будет охватывать знания, которыми компания не обладает и которые нужны для получения обратной связи о продукте.

И наконец, стратегия фокуса потребует ещё более дорогих и специфических вводных данных для компании о рынке, а также существенных затрат по выходным данным компании о параметрах продукта, её участии в рейтингах.

В практическом плане весьма полезно категоризировать знания с точки зрения их временного эффекта в компании, выделим такие как:

1. краткосрочные знания, связанные с оперативной текущей деятельностью компании, которые требуется быстро вводить в производственную деятельность компании;
2. среднесрочные знания, которые начинают указывать на формирование определённых тенденций, требующих учёта в более отдалённой перспективе;
3. стратегические знания, которые носят в большей степени обобщённый и прогнозный характер, и которые будут использоваться для

обоснования долгосрочных стратегий компании.

Достичь более высокого уровня понимания рынка сложно. Это невозможно сделать, используя общие инструменты, доступные для более широкого рынка. Новые знания в этом случае могут быть получены с помощью отраслевых передовых практик и инструментов, которые являются специфичными для очень узкой области знаний. Конкретные знания и опыт требуют более высоких затрат на приобретение данных и знаний, что делает общую бизнес-стратегию и стратегию управления знаниями более затратными. В сочетании с инвестиционной стратегией компания может добиться более высокой отдачи от своих инвестиций, сделав продукт настолько уникальным, что на рынке не будет альтернативы.

Стратегии знаний широко используются в бизнесе, хотя из-за сложности структуры крупных корпораций они используют комбинацию стратегий для достижения конечной цели – предоставления товара или услуги, которые дадут компании финансовую выгоду в плане выхода на более широкую клиентскую базу.

Подводя итоги, автор подчёркивает, что залог успеха вырвавшихся вперед на рынке компаний в последние десятилетия обеспечивался в большинстве случаев их фокусом на управление знаниями и новые технологии. Многие из них стали локомотивами развития целых отраслей (Alibaba, Apple, Alphabet, Amazon, Dell Technologies, IBM, Intel, Hitachi, Hon Hai Technology Group, Huawei, Microsoft, Samsung и т.д.), за которыми потянулись и другие корпорации.

Существующие вызовы и возможности в области управления знаниями требуют дальнейшего анализа. Процесс осмысления компаниями происходящей в мире технологической трансформации продолжается. При этом компании располагают индивидуальными наборами инструментов, которые разнятся, а подходы к существованию знаний и результативности их накопления и использования претерпевают изменения.

Прежде всего, важно, чтобы владельцы компаний и управленческий персонал пришли к осознанию ценности знаний в период технологических преобразований. Как показывает жизнь, ещё не все подошли по разным причинам к осознанию данного фактора. Это прослеживается в деятельности многих компаний из развивающихся стран. Да и российские корпорации, ориентирующиеся на традиционные рынки, например, прибыльный сырьевой сектор, демонстрируют неготовность следовать инновационным трекам с учетом непредсказуемости рынка и инвестиционных рисков. Преодолеть такой консерватизм можно только через стимулирование этого процесса на государственном уровне. Для этого должны разворачиваться просветительская кампания и формироваться стимулы для активного перехода компаний к инновационному развитию, чтобы обеспечить конкурентоспособность национальных производителей на глобальном уровне.

Большую роль в этом контексте играет научное сообщество. Оно пытается обобщить опыт наиболее передовых корпораций, которые использовали стратегию управления знаниями и преуспели на этом поприще, и выработать общую методологию повышения эффективности стратегии управления знаниями с прицелом на завоевание компаниями новых сегментов рынка. Практически это направление исследования стало самостоятельным и востребовано бизнес-сообществом.

В настоящее время в научных кругах уже разработано достаточное количество методов, которые можно применять для изучения и исследования природы знаний и возможностей, которые структурные стратегии могут предоставить как бизнесу, так и потребителям. Однако с учётом быстро развивающихся рыночных процессов, которые могут повлиять на судьбу компаний, работа на этом направлении должна продолжаться и ускоряться.

Сегодня предприятиям в микромасштабе приходится адаптироваться к социальным тенденциям и популярным идеям даже в сфере социальных сетей, что является толчком к изменению статуса со стороны потребителя. Некоторые из этих тенденций влияют на продукты, например, общественный сдвиг в сторону зеленой экономики сыграл значительную роль в снижении затрат благодаря тенденции к более устойчивому развитию мирового сообщества.

Для реализации методологии, предлагаемой учёными (исследователями), внутри компаний должны формироваться организационные структуры и инструменты, ориентированные на работу с информационными потоками и данными и превращение их в знания. Для этого требуется синергия различных компетенций, которыми должна обладать компания, если она хочет остаться на плаву в период четвертой технологической революции. При этом не каждая компания может позволить себе расширение штата специалистов, которые занимались бы только обработкой информации. Особенно проблематично это для малых компаний.

Понимание природы знаний и то, где и как они должны быть задействованы в деловой или социальной среде с учётом специфики компаний, все эти вопросы не только должны быть проанализированы и проработаны на идейном уровне, но и апробированы на практике, что предполагает, что процесс обработки данных и превращения их в знания должен быть по сути безупречным и не допускать сбоев, которые чреваты серьёзными издержками для действующих на рынке компаний.

Очевидно, что необходимо рассматривать бизнес изнутри и снаружи с точки зрения его стратегий управления знаниями. Данные и оценка стратегий управления знаниями в корпорациях и на рынке в целом могут стать основой для поиска уникальных отклонений от рынка или тенденций, которые были упущены общим бизнес-сообществом.

Библиографический список

1. Стратегическое управление знаниями в условиях глобальной технологической трансформации : монография / М. С. Колясников [и др.]. – 2023. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/128496/1/978-5-91292-481-1_2023.pdf?ysclid=mb696xmlv3379338406.
2. A conceptual model and technological support for organizational knowledge management / M. A. Ale [et al.] // *Science of Computer Programming*. – 2014. – Vol. 95, Part 1. – P. 73–92. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167642314000100>.
3. Barth S., Marrs R. Intuition's role in making decisions // *Reflected Knowledge*. – 2007. – URL: https://www.academia.edu/774814/Intuitions_Role_in_Making_Decisions.
4. Knowledge Management in the Fourth Industrial Revolution: Mapping the Literature and Scoping Future Avenues / M. F. Manesh [et al.]. – 2020. – URL: https://arts.units.it/bitstream/11368/2997212/7/2997212_Marzi%20Knowledge_Management_in_the_Fourth_Industrial_Revolution_Mapping_the_Literature_and_Scoping_Future_Avenues-Post_print.pdf.
5. Knowledge Management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions / K. Y. Wong [et al.] // *Information Development*. – 2015. – Vol. 31, issue 3. – P. 239–257. – DOI: [10.1177/0266666913513278](https://doi.org/10.1177/0266666913513278) <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266666913513278>.
6. Nielsen C., Lund M. Building scalable business models. – 2018. – URL: [https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2678226/Building+Scalable+Business+Models+\(2018\).pdf](https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2678226/Building+Scalable+Business+Models+(2018).pdf).
7. Porter M. E. *Competitive Strategy: techniques for analyzing Industries and competitors*. – 1980. – URL: <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/storage.thanksoforthehelp.com/qfile/porter-michael-e-1980-extract-competitive-strategy-vyr2a2bw.pdf>.
8. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy // *Strategic Management Journal*. – 1991. – Vol. 12. – P. 95–117. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/smj.4250121008>.
9. Review on knowledge management and employee engagement / S. H. Juan [et al.] // *Proceedings of the National Conference for Postgraduate Research*. – 2016. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/159190884.pdf>.
10. Zohar D. What is quantum management? – 2021. – URL: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-981-16-7849-3_4.pdf.