

13 Zaitseva, N.A. et al. "Methodological Basis for the Strategic Analysis of Development of International Hotel Chains in Russia" (2017), *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, Vol. 8, №2, pp. 689 – 696.

14 "Ofitsial'nyi sait Kazakhstanskogo predstavitel'stva kompanii «VebProekty» v Kazakhstane" (2017), available at: <https://wbp.kz/about/> (Accessed June, 18, 2017)

15 [https://forbes.kz/massmedia/privyichki\\_kazahstantsev\\_35\\_chasa\\_pered\\_televizorom\\_ejednevno](https://forbes.kz/massmedia/privyichki_kazahstantsev_35_chasa_pered_televizorom_ejednevno)

### Резюме

В статье рассмотрены методы совершенствования технологий интернет-рекламы для повышения конкурентоспособности гостиничного бизнеса в Республике Казахстан. Охарактеризованы основные интернет-технологии в рекламной деятельности, перспективные инструменты повышения конкурентоспособности в интернет-среде. Для повышения конкурентоспособности в гостиничном бизнесе авторами предложено использовать в интернете контекстную рекламу, социальные сети, создавать интернет-магазин и пр.

### Түйін

Мақалада Қазақстан Республикасындағы мейманхана бизнесінің бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін интернет-жарнама технологиясын жетілдіру әдістері қарастырылған. Жарнама қызметіндегі негізгі интернет-технологиялар, интернет ортасында бәсекеге қабілеттілікті арттырудың келешекті құралдары сипатталған. Зерттелетін ортада бәсекеге қабілеттілікті көтеру үшін авторлармен мәнмәтіндік жарнаманы, әлеуметтік желілерді қолдану, интернет-дүкендерді және басқаларын құру ұсынылды.

*Материал поступил  
в редакцию 15.12.2017*

**JEL classification: D8: Information, Knowledge, and Uncertainty; L2: Firm Objectives, Organization, and Behavior**

**Gulzhanat Tayauova,**  
PhD,  
Almaty Management University,  
Almaty, Republic of Kazakhstan

## UNDERLYING CHARACTERISTICS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT COMPETENCE FOR SUCCESSFUL STRATEGIC DEVELOPMENT OF ORGANIZATION

---

### Abstract

*Purpose* – The purpose of this study is to analyze theoretical foundations of knowledge management competence and identify underlying characteristics of knowledge management competences necessary for successful strategic development of an organization.

*Methodology* – The study was carried out using secondary data, in particular scientific articles with theoretical and empirical studies of foreign scientists conducting research in the field of knowledge management.

*Originality / value* – The author describes the concept of knowledge management competencies. Based on the study of foreign scientists' research in the field of knowledge management, the author presents the definitions of such concepts as individual and organizational knowledge competence, core and distinctive

competence, dynamic capabilities, knowledge assets, and also identified the necessary skills for forming knowledge management competences for individual and organizational development.

*Findings* – According to the results of the research, it can be concluded that for the successful formation and development of knowledge management system, it is necessary to create knowledge competence, where the main factor is knowledge and its key role in the organization. And also, the success of knowledge management is possible only if there is a clear knowledge management strategy, supportive organizational culture, management style, and flexible structure.

*Keywords* – knowledge management, knowledge management competence, organizational skills, dynamic capabilities, knowledge assets

**УДК 06.81.00**

**Г. Ж. Таяуова,**  
Доктор философии,  
Алматы Менеджмент Университет,  
г. Алматы, Республика Казахстан

## **ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ДЛЯ УСПЕШНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

### **Аннотация**

*Цель исследования* – Проанализировать теоретическую основу компетенции управления знаниями и выявить характеристику компетенции управления знаниями, необходимые для успешного стратегического развития организации.

*Методология* – Исследование было проведено с использованием вторичных данных, в частности научных статей с теоретическими и эмпирическими исследованиями зарубежных ученых, проводивших исследование в сфере управления знаниями.

*Оригинальность/ценность* – Автором приведено описание концепции компетенций управления знаниями. На основе изучения исследований зарубежных ученых в области управления знаниями, автором представлены определения таких концепции как индивидуальная и организационная компетенция знаний, основная и отличительная компетенция, динамические способности, активы знаний, а также выявлены необходимые навыки для формирования компетенции управления знаниями для индивидуального и организационного развития.

*Выводы* – По результатам исследования можно сделать вывод, что для успешного формирования и развития системы управления знаниями необходимо создание компетенции знаний, где основным фактором является знание и его ключевая роль в организации. А также, успех управления знаниями возможен только при наличии четкой стратегии управления знаниями, поддерживающей организационной культуры, стиля руководства, а также гибкой структуры.

*Ключевые слова* – управление знаниями, компетенция управления знаниями, организационные навыки, динамические навыки, активы знаний

### *Введение*

Согласно Нонаке (1991) «в экономике, где единственной определенностью является неопределенность, важным источником прочного конкурентного преимущества является знание. В ситуациях, когда рынки меняются, конкуренция увеличивается и товары устаревают, успешными компаниями являются те, которые постоянно создают новые знания, широко распространяют его по всей организации и быстро воплощают знания в новые технологии и товары" [1, с.96].

Для адаптации к быстроменяющейся бизнес среде организациям необходимы построение и развитие компетенции. Под построением подразумевается любой процесс, с помощью которого компания качественно меняет свои запасы активов или способности или создает новые возможности в тех областях, которые помогут организации достичь своих целей. Построение компетенции, также, включает в себя создание новых стратегических альтернатив.

#### *Основная часть исследования*

Как правило, в литературе по управлению знаниями присутствуют два разных подхода к управлению знаниями. В первом, управление знаниями полностью связано с управлением информацией, где особое значение имеют информационные системы. Во втором, управление знаниями – это управление людьми. Согласно данному подходу управление знаниями занимается разработкой процессов знаний и связано с развитием и совершенствованием компетенции работников для повышения результатов деятельности компании.

Компетенция знаний представляет собой сложную концепцию, которая включает в себя как оперативные, так и стратегические результаты организации и рассматривается с индивидуального и организационного уровня.

Индивидуальная компетенция фокусируется на индивидуальные способности индивидуума эффективно использовать доступ к имеющейся информации и знаниям, селективно выбирать необходимую информацию и интегрировать ее в критическую массу своих знаний. Компетенция на индивидуальном уровне – это совокупность личных ресурсов: знаний, навыков и качества, а также ресурсов среды, таких как технология и книги. Индивидуум, который может самостоятельно формировать стратегические навыки, знания и способности, может способствовать улучшению результата не только своей деятельности, но и достижению поставленных целей организации [2].

Организационная компетенция связана со стратегией и базируется на основной компетенции (*core competence*). Основная компетенция является коллективным обучением в организации, особенно, касается координирования различных производственных навыков и интегрирования многочисленных потоков технологий. Основная компетенция рассматривается как ценный ресурс организации. Когда компетенция выделяет компанию от ее конкурентов, она становится отличительной компетенцией (*distinctive competence*). Существенная сила отличительной компетенции в его ценности, редкости и неподражаемости.

Динамическая среда и стратегическое управление стимулируют развитие новых компетенций через управленческие процессы в организации. В этом контексте, под компетенцией подразумеваются динамические способности компании (*dynamic capabilities*) – "способность интегрировать, создавать и адаптировать внутренние и внешние компетенции для соответствия к быстро изменяющейся среде" [3, p.516] – являющиеся источником функционирования и долгосрочного развития организации.

Организационная среда, уровень конкуренции и изменений в отрасли стимулируют организации использовать свои компетенции. Имеются 5 различных форм организационных способов использования компетенции для реагирования на изменения окружающей среды [4]:

- когнитивная гибкость в определении альтернативных стратегических мышлений для создания ценностей, предложения новых товаров и услуг с целью удовлетворения потребностей клиентов.
- когнитивная гибкость в определении альтернативных процессов управления, которая включает в себя возможность выявить все ресурсы, процедуры и управленческие процессы.
- координационная гибкость в идентификации, выборе и развитии ресурсных сетей.
- ресурсная гибкость для создания и использования альтернативных ресурсов, влияющих на появление новых товаров и услуг.
- операционная гибкость в использовании имеющихся ресурсов для более эффективного выполнения операционных процессов.

Индивидуальные и организационные знания создают индивидуальные навыки, развивают динамические возможности для организации. На основе организационных знаний и индивидуальных компетенций с динамическими возможностями создаются организационные рутины - набор формальных

и неформальных процедур, содействующие прочному функционированию организации. В итоге, компетенции, будь организационные или индивидуальные, обладают навыками, ресурсами и знаниями, поэтому являются источниками результата деятельности компании. Уникальность компетенции делает её важным фактором, способствующим компании достичь своих целей и следовать организационной стратегии.

Компетенцию знаний (*knowledge competence*) необходимо отличить от основной или ключевой компетенции знаний (*core knowledge competence*). Основная компетенция знаний – это неповторимые знания и технологий, представляемые организацией [5]. Суть основной компетенции знаний в уникальности знаний и опыта организации, которые отличают её от конкурентов. Поэтому, способности организации, позволяющие компании поставлять высококачественные товары и услуги со скоростью, эффективностью и высоким уровнем обслуживания клиентов являются основными способностями ориентированные на результат деятельности (*core performance capability*). Данные способности создают благоприятные условия для использования организационных ключевых компетенций знаний. Здесь больше всего придается значение только на компетенции знаний с точки зрения активов знаний (*knowledge assets*).

Надо отметить, что компетенция знаний – это система знаний, которая может восстановить и создать синергию между ресурсами, знаниями и способностями внутри и вне организации для обеспечения гармоничного развития с окружающей средой [6]. Компетенции знаний отражают способность аккумулирования (*knowledge accumulating capabilities*) знаний и способность оперирования знаниями (*knowledge operating capabilities*), поскольку активы знаний зависят от данных способностей.

Способности аккумулирования знаний включают в себя способность обучения (*learning capability*) и активов знаний (*knowledge assets*), в то время как способности оперирования знаниями состоят из культурной способности (*culture capability*), коммуникационной способности (*communicating capability*) и инновационной способности (*innovation capability*). Способность аккумулирования знаний способствует активам знаний адаптироваться к конкурентной среде, а способность оперирования знаниями влияет на эффективность и прибыльность активов знаний. Эти элементы компетенции знаний создают взаимосвязь, где уровень каждой определяет уровень компетенции знаний: чем выше уровень компонентов компетенции знаний, тем выше сама компетенция знаний.

В соответствии с выше представленными понятиями, мы определяем три элемента компетенций знаний: активы знаний, обучение знаний и оперирования знаниями.

1. Активы знаний – это все имеющиеся в организации знания, в том числе явные и неявные знания. Активы знаний помогают достичь организационных целей на стратегическом уровне. Активы знания рассматриваются как нематериальные ресурсы компании, которые имеют большое значение для устойчивого конкурентного преимущества. Знания в организации постоянно меняются.

2. Обучение знаний является постоянным процессом, который создает новые знания, развивает существующие знания в организации.

3. Оперирование знаниями – это использование и применение знаний в организации. Данный элемент компетенции знаний отражает способность компании использовать знания, применять знания там, где это необходимо и когда это необходимо.

Кроме того, оперирование знаниями стимулирует развитие активов знаний и обучения знаний, поскольку оно обеспечивает применение и использование необходимых знаний для совершенствования. Например, нижеследующие факторы являются значимыми для обеспечения эффективности оперирования знаниями:

- тренинги и обучения;
- управление человеческими ресурсами;
- бенчмаркинг;
- командная работа;
- наделение полномочиями;
- применение процесса;
- коммуникация.

Тренинги и обучения. Тренинги и обучения тесно связаны с организационными способностями меняться, адаптироваться и применять новые подходы в повседневной деятельности. Когда знание становится компетенцией организации, тренинги и обучения помогают обеспечить эффективность процессов управления знаниями. Для создания среды сопутствующей генерации, обмена и передачи знаний необходимо соответствующее обучение. Поскольку управление знаниями в организации имеет отношение к неявным знаниям сотрудников, вклад средств в неявные знания являются крайне важным фактором.

Управление человеческими ресурсами. Сотрудники являются обладателями знаний в организации. Роль каждого сотрудника имеет значение, так как они влияют на развитие управления знаниями в компании. Если управление человеческими ресурсами не отвечает ожиданиям сотрудников, это разрушает систему управления знаниями. Кроме того, сотрудники должны иметь задачи связанные с их нынешним уровнем знаний и уметь решать организационные проблемы.

Бенчмаркинг. Бенчмаркинг является одним из способов повышения эффективности работы компании и означает, что успешный опыт в отрасли приведет к более высоким результатам деятельности организации. Через бенчмаркинг компании получают новые знания от лидеров в этой отрасли, которые впоследствии могут быть применены в собственной компании. Однако, бенчмаркинг может присутствовать в одной организации между различными подразделениями, бизнес единицами. В случае, если управление знаниями является частью бизнес стратегии, становится легче для организации получить новые знания, улучшить операции. Кроме того, бенчмаркинг дает возможность иметь коллективный доступ к имеющимся знаниям, а это означает, что каждый в организации может применить их позже.

Командная работа. Командная работа соединяет сотрудников и развивает чувство принадлежности, что очень важно в управлении знаниями. Это влияет на способность компании делиться знаниями. Командная работа, также, увеличивает передачу знаний, повышает ответственность каждого работника и признает ценность знаний для организации.

Наделение полномочиями. Наделение полномочиями предоставляет сотрудникам независимость. Это означает, что руководители доверяют сотрудникам и сотрудники обладают необходимыми знаниями для успешного выполнения работы. Наделение полномочиями трудно обеспечить в организациях с высокой степенью бюрократии, поскольку бюрократия не даст возможности сотрудникам генерировать идеи, использовать новые знания и выполнить работу независимо друг от друга.

Применение процесса. Знание без его реализации не оказывает никакого влияния на организацию. Применение знаний имеет большое значение, поскольку оно позволяет организации использовать все имеющиеся знания и изменить результаты деятельности организации. Если организация не знает, как применить организационные знания, это означает, что система управления знаниями не работает, так как заключительным этапом в управлении знаниями является его реализация.

Коммуникация. Коммуникационная атмосфера и коммуникационные сети отражают коммуникационные способности организации. Коммуникационная атмосфера может положительно повлиять на способность к обучению в организации и быстро адаптировать к изменениям. Коммуникационная сеть – это объем и прочность коммуникационных связей и поведений между отдельными лицами и разными структурными подразделениями. Коммуникационная сеть призвана соединять сотрудников для обеспечения процессов в соответствии со стратегией, создаёт возможности для обмена знаниями в и вне организации.

Итак, компетенция знаний является организационной компетенцией, состоящей из активов знаний, обучения знаний и оперирования знаниями, которые влияют на стратегическое развитие организации. Все три компонента создают компетенцию знаний, где основным фактором является знание и его ключевая роль в организации.

Компетенции, исходящие от намеренного использования и управления организационными ресурсами знаний с целью получения конкурентных преимуществ называются компетенцией управления знаниями [7], [8]. Данные компетенции управления знаниями сосредоточены на четырех сферах организационной ресурсной базы: культуре, стратегии, лидерстве и структуре и состоят из следующих навыков [9]:

1. Навыки стратегического управления знаниями;
2. Культурные навыки управления знаниями;
3. Структурные навыки управления знаниями;
4. Лидерские навыки управления знаниями.

Исследования показали, что именно на этих критических компетенциях и навыках управления знаниями должны быть сфокусированы организации, нацеленные на конкурентное преимущество. Особенно, вопросы, касающиеся стратегии, руководства и культуры являются критическими факторами успеха программы управления знаниями в организациях, использующих систему управления знаниями [10]. Так же, технология, структура и культура являются инфраструктурными возможностями, необходимыми для организации управлять своими активами знаний [11], [12].

Компоненты компетенции управления знаниями и соответствующие навыки, необходимые для успешного стратегического развития организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Компоненты компетенции управления знаниями организации

Навыки стратегического управления знаниями	Культурные навыки управления знаниями
Навыки для составления правил и политики управления знаниями внутри организации; Навыки для увязки управления знаниями со стратегическими результатами; Навыки применения количественной метрики в измерении управления знаниями; Навыки для отображения процессов после запуска ряда деятельности по управлению знаниями; Навыки для создания ценности для активов организации, основанных на знаниях.	Навыки для содействия плодотворной среды для обучения; Навыки для создания открытости и доверия; Навыки командной работы; Навыки правильных взаимоотношений; Навыки для создания благоприятных условий для персонала; Навыки активного слушания/ведения диалога; Навыки для стимулирования творчества и новых идей.
<b>Структурные навыки управления знаниями</b>	<b>Лидерские навыки управления знаниями</b>
Индивидуальные навыки принятия решений; Навыки, необходимые для разработки системы связи; Навыки, необходимые для разработки видения и цели управления знаниями; Навыки, необходимые для разработки системы оценки производительности; Навыки, необходимые для разработки, основанной на характеристиках системы вознаграждения; Навыки, необходимые для разработки социальных сетей или сообщества практиков; Навыки, необходимые для разработки и применения системы продвижения к достижению цели.	Партисипативные навыки принятия решений (участие работников в принятии решений); Заслуживающие доверия навыки (обеспечение надежности); Навыки по сотрудничеству в работе; Навыки по управлению изменениями; Навыки инновационных действий; Навыки коммуникации;
Примечание – Составлено автором на основе [9]	

Для эффективного конкурентного и позиционирования на рынке, организации должны использовать свои имеющиеся знания и создавать новые знания, уметь создавать "поглощающие способности" – возможность использовать знания для того чтобы понять ценность новой информации, усваивать ее и применять для создания новых знаний и возможностей.

Управление знаниями – это динамичный организационный феномен, который состоит из взаимозависимых процессов: приобретение знаний, преобразование знаний в полезную форму, применение (или использование знаний) и защита знаний.

Процессы управления знаниями ориентированные на приобретение знаний направлены на получение знаний. Создание организационных знаний требует обмена и распространения личного опыта. Сотрудничество осуществляется на двух уровнях в организации; между отдельными людьми, так и между организацией и ее сетью деловых партнеров. Сотрудничество между индивидуумами несет с собой индивидуальные различия (например, когнитивный стиль, предпочтения, опыт) и могут быть

использованы для создания знаний. Предполагается, что взаимодействие между индивидуумами будет способствовать процессу обучения и является основой для социализации знаний. Также, сотрудничество между организациями тоже является потенциальным источником знаний. Совместное использование технологии, движение персонала, а также связи между организацией и партнерами по бизнесу способствует накоплению знаний.

Процессы управления знаниями ориентированные на преобразование знаний направлены на преобразование существующих знаний во что-то полезное. Процессы, позволяющие преобразование знаний - это способность организации организовать, интегрировать, объединять, структурировать, координировать или распространять знания. Организация должна разработать основу для организации или структурирования своих знаний. Без единых стандартов представления, последовательность или общий диалог знаний не будет существовать. Объединение или интеграция этих знаний уменьшает избыточность, усиливает последовательное представление, и повышает эффективность за счет устранения избыточного объема информации и знаний. Эти процессы также позволяют организации заменить знания, которые устарели. Разные знания многих людей, должны быть интегрированы для обеспечения максимальной эффективности. Таким образом, главная цель любой организации должна заключаться в интеграции специальных знаний множеств людей, например через такие интеграционные механизмы как правила, процедуры и тд.

Процессы, ориентированные на применение знаний направлены на фактическое использование знаний. Процессные свойства, связанные с применением знаний, включают хранение, поиск, использование, вклад и разделение. Эффективные механизмы хранения и поиска позволяют организации быстро получать доступ к знаниям. Чтобы сохранить конкурентоспособность, организации должны создавать, сохранять и находить организационные знания. Кроме того, организационными знаниями и опытом необходимо делиться.

Процессы управления знаниями, ориентированные на безопасность, направлены на защиту знаний внутри организации от незаконного или ненадлежащего использования или кражи. Для организации, чтобы создать и сохранить конкурентное преимущество, жизненно важно, чтобы ее знания были защищены. Предполагается, что организация может защитить свои знания с помощью патентов, товарных знаков, авторских прав, и так далее. Однако, не все знания возможно защитить в соответствии с законами и имущественными правами. Поскольку защита знаний по своей природе сложный процесс, тем не менее, должны быть приняты меры для защиты активов знаний, разработаны технологий, которые смогут ограничить и отслеживать доступ к жизненно важным знаниям.

Исходя из процессного подхода в управлении знаниями, выявлены следующие компетенции и действия для достижения эффективности в процессе управления знаниями:

1. Осведомленность о необходимых знаниях. В данном случае, компетентный работник должен уметь демонстрировать осведомленность о знаниях и информации, имеющие отношение к роли работника и его личностному развитию. Также, оценивает качество знаний и информации, требуемой для выполнения конкретных заданий, проводит обзор новых задач удовлетворяющих потребности в знаниях, понимает, когда необходимо приобретать новые знания и проверяет уже существующие знания, предупреждает коллег о пробелах в знаниях или недостатке информации, которая может снизить эффективность работы.

2. Поиск знаний. Компетентный работник должен уметь определять круг информационных ресурсов, имеющих отношение к работе и демонстрировать способность найти и выбрать необходимые знания для выполнения задач, используя соответствующие инструменты и методы, использовать подходящие способы поиска знаний, искать новые ресурсы и знать об их доступности.

3. Обеспечить актуальность знаний. Компетентный работник признает важность актуальности знаний и наличия механизмов, гарантирующих постоянное обновление знаний и информации, в частности проверка знаний на актуальность перед его использованием, применение механизма для получения информации о новых знаниях, оповещение коллег о новых знаниях и опыте.

4. Участие в процессах управления знаниями и информацией. Работник должен осознавать персональную ответственность за знание, которого он сам создает. При этом важно знать и использовать про-

цессы, стандарты и руководящие принципы, необходимые для управления знаниями и информацией на рабочем месте, соответствовать требованиям этих стандартов, включая стандарты учета и управления документациями, обеспечить организацию собственных файлов таким образом, чтобы другие могли использовать их при необходимости.

5. Использование знаний и информации для принятия решений. Работник должен знать риски, связанные с использованием информации ненадлежащим образом и демонстрировать критическое мышление при оценке и выборе информации, уметь анализировать информацию, полученную из разных источников и разрабатывать базу знаний, которая будет направлять действия работников, искать дополнительные информации для принятия решения в случае, если они окажутся обоснованными.

6. Делиться и вносить свой вклад в знания и информацию своих коллег. Компетентный работник умеет ценить значение обмена знаниями и информацией и участвует в мероприятиях, которые способствуют развитию обмена информацией, делится собственными знаниями, навыками и опытом для того, чтобы помочь другим в достижении их целей и повысить знания команды, поддерживает других соответствующими знаниями и информацией, а также стремится получить необходимые знания и информацию от коллег.

7. Учиться на опыте. Признание того, что анализ от полученного опыта может помочь разработать новые идеи, которые могут улучшить как свои собственные результаты, так и помочь другим извлечь пользу из полученного опыта. Компетентный работник проводит обсуждение о приобретенном опыте с коллегами, разделяет результаты обучения с другими членами команды и с более широкой аудиторией в случае необходимости.

8. Сообщество и сотрудничество. Компетентный в управлении знаниями работник умеет увеличивать свои знания путем создания сообществ и учиться у других внутри и за пределами организации, призывает других делать то же самое и делится полезными контактами.

9. Коммуникация. Необходимо ставить цель для четкого и эффективного взаимодействия. Работник признает важность качественной коммуникации для обмена информацией и передачи знаний, объединяет письменные и устные каналы передачи информации, использует лучшие подходы к работе, обеспечивает эффективность переданных знаний и информации.

10. Развитие компетенций в управлении знаниями. Компетентный работник в управлении знаниями несет ответственность за постоянное развитие навыков в управлении знаниями и информацией в контексте своей работы. Ищет пути улучшения своих собственных знаний и информационных возможностей, а также своей команды и более широкого круга коллег. Создает возможности для улучшения процесса разработки, обмена и использования знаний коллегами, проявляет готовность принимать новые идеи, чтобы улучшить собственные возможности в знаниях.

*Полученные результаты (выводы)*

Глобализация, ускорение тенденций, связанные с «обществом знаний», развитием информационных и коммуникационных технологий, мобильность человеческих ресурсов, рыночные условия, и в целом общество предъявляют новые требования к организациям: способность адаптироваться к условиям быстро меняющейся глобальной экономики и развитие компетенций, необходимых для обеспечения успешного стратегического развития.

Знание стало основным активом современного бизнеса и ключевым фактором для сохранения конкурентоспособности. Для того чтобы гарантировать приобретение, создание и использование именно тех знаний, необходимых для обеспечения высокой производительности и стратегического развития в современных организациях, требуются правильные навыки и компетенции в управлении знаниями.

Данное исследование направлено на выявление компетенций управления знаниями, необходимых для успешного стратегического развития организации. Компетенция управления знаниями (или компетенции по управлению знаниями) – это способность эффективно использовать знания (умения, навыки) для достижения цели. Для того, чтобы понять сущность компетенций управления знаниями были представлены определения таких концепции как индивидуальная и организационная компетенция знаний, основная и отличительная компетенция, динамические способности, активы знаний.



Индивидуальные и организационные знания создают индивидуальные навыки, развивают динамические возможности для организации. Уникальность компетенции делает её важным фактором, способствующим компании достичь своих целей и следовать организационной стратегии. Динамические способности создают благоприятные условия для использования организационных ключевых компетенций знаний. Компетенция знаний, в свою очередь, является организационной компетенцией, состоящей из активов знаний, обучения знаний и оперирования знаниями, которые влияют на стратегическое развитие организации. Все три компонента создают компетенцию знаний, где основным фактором является знание и его ключевая роль в организации.

Далее, исследования показали, что компетенции управления знаниями должны быть сфокусированы на четырех сферах организационной ресурсной базы: культуре, стратегии, лидерстве и структуре. Необходимо отметить, что успех управления знаниями возможен только при наличии четкой стратегии управления знаниями, соответствующей целям, культуре, руководству, а также гибкой организационной структуре. Здесь, компетенция является решающим фактором в оценке управления знаниями организаций и в частности должны иметь навыки стратегического управления знаниями, культурные навыки управления знаниями, структурные навыки управления знаниями и лидерские навыки управления знаниями.

Управление знаниями является процессом с определенными этапами – приобретение, преобразование, использование и защита знаний – каждый из которых нацелен на обеспечение соответствующего результата и необходимой компетенции в управлении знаниями, обеспечивающие эффективность деятельности организации.

### Список литературы

- 1 Nonaka, I. The knowledge-creating company // *Harvard Business Review*. – 1991. – № 6 (8). – p. 96-104.
- 2 Freiling, J. A competence-based theory of the firm // *Management Review*. – 2004. – № 15 (1). – p. 27-52.
- 3 Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. – 1997. – № 18 (7). – p. 509-533.
- 4 Sanchez, R. Understanding competence-based management: identifying five modes of competence // *Journal of Business Research*. – 2004. – № 57. – p. 518-532.
- 5 Drejer, A. Organizational learning and competence development // *The learning organization*. – 2000. – № 7 (4). – p. 206-220.
- 6 Grant, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm // *Strategic Management Journal*. – 1996. – № 17. – p. 109-122.
- 7 Curado, C., Bontis, N. The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor // *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. – 2006. – № 3 (4). – p. 367-381.
- 8 Nonaka, I., Takeuchi, H. *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. – Oxford: Oxford University Press, 2005.
- 9 Ugwu, C., Ifeanyi, J. E. Competencies for successful knowledge management applications in Nigerian academic libraries // *International Journal of Library and Information Science*. – 2010. – № 2 (9). – p. 184-189.
- 10 Freeze, R. D., Kulkarni, U. Knowledge management capability: defining knowledge assets // *Journal of Knowledge Management*. – 2007. – № 11 (6). – p. 94-109.
- 11 Niu, K. Knowledge management practices and organizational adaptation. Evidences from the high technology companies in China // *Journal of Strategy and Management*. – 2010. – № 3 (4). – p. 325-343.
- 12 Kogut, B., Zander, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology // *Organizational science*. – 1997. – № 3 (3). – p. 383-397.

### References

- 1 Nonaka, I. (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 6 No. 8, pp. 96-104.
- 2 Freiling, J. (2004), "A competence-based theory of the firm", *Management Review*, Vol. 15 No. 1, pp. 27-52.
- 3 Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- 4 Sanchez, R. (2004), "Understanding competence-based management: identifying five modes of competence", *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 518-532.
- 5 Drejer, A. (2000), "Organizational learning and competence development", *The Learning Organization*, Vol. 7 No. 4, pp. 206-220.
- 6 Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.109-122.
- 7 Curado, C. and Bontis, N. (2006), "The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor", *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 4, pp. 367-381.
- 8 Nonaka, I., Takeuchi, H. (2005), *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- 9 Ugwu, C., Ifeanyi, J.E. (2010), "Competencies for successful knowledge management applications in Nigerian academic libraries", *International Journal of Library and Information Science*, Vol. 2 No. 9, pp. 184-189.
- 10 Freeze, R.D., Kulkarni, U. (2007), "Knowledge management capability: defining knowledge assets", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 6, pp. 94-109.
- 11 Niu, K. (2010), "Knowledge management practices and organizational adaptation. Evidences from the high technology companies in China", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 325-343.
- 12 Kogut, B. and Zander, U. (1997), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organizational Science*, Vol. 3 No. 3, pp.383-397.

### Түйін

Бұл мақалада білімді басқару жүйесінде тиімді және ұйымның табысты стратегиялық дамуында маңызды саналатын білімді басқару құзыреттілігінің негізгі сипаттамалары талданады. Зерттеудің нәтижелері білімді басқару жүйесінің табысты қалыптасуы мен дамуы үшін тиімді дағдылармен білім құзыреттілігін қалыптастыру қажеттігін, онда басты фактор - білім мен оның ұйымдағы басты рөлін анықтады. Сондай-ақ, білімді басқарудағы жетістік тек нақты білімді басқару стратегиясы, қолдаушы ұйымдастырушылық мәдениеті, басқару стилі және икемді құрылым болған жағдайда ғана мүмкін болады.

### Summary

This article analyzes underlying characteristics of knowledge management competence which is essential in effective knowledge management system and successful strategic development of an organization. Results of this research show that for successful formation and development of knowledge management system, it is necessary to create knowledge competence with effective skills, where the main factor is knowledge and its key role in the organization. And also, the success of knowledge management is possible only if there is a clear knowledge management strategy, supportive organizational culture, management style, and flexible structure.

*Материал поступил  
в редакцию 30.01.2018*