

# Управление знаниями в малом и среднем бизнесе для роста его конкурентоспособности и инновационности (на примере региона Латвии)

**Виктор Воронов**

Даугавпилский Университет, Институт социальных исследований, Латвия

e-mail: viktor.voronov@du.lv

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.17

## **Аннотация**

Повышение инновационности и конкурентоспособности малого и среднего бизнеса – одна из главных задач экономики новых стран ЕС. В связи с этим необходимо определить, как влияют на конкурентоспособность и инновационность такого бизнеса процессы управления знаниями в депрессивном регионе Латвии. Для оценки процессов управления знаниями используются интегрированные показатели, построенные и рассчитанные на основе метода корреляционного анализа по данным опроса 2012 года руководителей и персонала малых и средних предприятий в Латгальском регионе Латвии.

## **Ключевые слова**

управление знаниями, конкурентоспособность, инновационность, бизнес, регион, Латвия

## **Введение**

Европейские исследователи, занимающиеся управлением знаниями, отмечают наличие целого ряда проблем в данной области. Так, например, Гилмор (Gilmore, 2003) указывает на низкую отдачу от инвестиций в управление знаниями. Кохен (Cohen, 2006) отмечает сложности, возникающие при оценке деятельности, связанной с работой со знаниями. Сложившееся положение

во многом вызвано недостаточным вниманием ученых к фундаментальным теоретическим аспектам управления знаниями. При этом справочная научная литература достаточное время оперирует данным понятием и определяет его различным образом. Например: знание – это способность превращать информацию и данные в эффективные действия (Applehans и др., 1999). Или: «знание – это совокупность информации, понимания, осведомленности, полученных в результате опыта» (*Oxford Advanced ...*, 1982). Наконец: знание – это комбинация данных и информации, к которым добавлено мнение, мастерство и опыт эксперта, что в результате дает ценный актив, который может быть использован для оказания помощи в принятии решений (*European Guideto ...*, 2004).

В приведенных определениях доминирует образовательная компонента в формировании знания. С учетом вышеизложенного, можно сказать, что под знаниями следует понимать совокупность информации об объекте, его внутренней структуре и внешней среде, выступающей в качестве модели, которая достоверно и с определенной точностью позволяет принимать эффективные решения и добиваться требуемых результатов в практической деятельности.

По мнению многих учёных, знания являются основой богатства и процветания (Друкер, 1993; Норе и Норе, 1997; Vozbura, 2007), а также ключевым фактором успеха предприятий (организаций) в долгосрочной перспективе (Stewart, 2001; Tatand и Stewart, 2007). Таким образом, используя знания эффективно, можно получить конкурентное преимущество, что обеспечит устойчивое развитие организации (Nonaka, 1998; Storey и Barnett, 2000). Поэтому управление знаниями имеет важное значение в повышении конкурентоспособности и инновационности бизнеса, особенно малого и среднего, где велика доля неопределённости и нестандартности при принятии решений. В проведённом прикладном исследовании сделана попытка определить значение различных факторов для роста эффективности бизнеса в процессе управления знаниями на примере малых и средних предприятий Латгальского региона Латвии.

## **1. Обзор подходов к исследованию управления знаниями**

В последнее время интерес к управлению знаниями значительно возрос. Управление знаниями воплощает в себе организационные процессы, синергетически сочетающие в себе информацию и информационные технологии, а также творческую и инновационную деятельность персонала (Малхотра,

2000). Мы разделяем мнение исследователей, которые стоят на позициях процессно-ориентированного подхода к управлению знаниями: управление знаниями – это систематическое управление всеми видами деятельности (процессами), отраженными в получении и развитии, кодировании и хранении, передаче и обмене, а также использовании знаний для получения конкурентных преимуществ организации. Эффективность управления знаниями зависит от того, как организовано получение и передача новых знаний в организации (Hicks и др., 2007; Sveiby и Simons, 2002).

Поэтому одной из наиболее важных целей управления знаниями является объединение и доступность знаний, ибо нередко структурные подразделения в одной организации тратят ресурсы на сбор аналогичной информации и дублирование действий в виду плохо организованного процесса обмена и передачи знаний (Robertson, 2002). Отдельные исследователи установили, что предприятиям выгодно организовывать хорошо функционирующий процесс передачи и обмена знаниями между подразделениями в формальной и неформальной формах (Riege, 2007). Другие считают, что единственное устойчивое конкурентное преимущество для предприятия зависит от успешного создания новых знаний (Beveren, 2002). Существуют разные способы его создания в бизнесе: посредством деятельности аналитических и экспертных групп в подразделениях предприятия, или посредством обобщения практического результата выполненных в них заданий и проектов. На персональном или групповом управленческом уровне предприятий новые знания чаще всего являются результатом обучения, повышения квалификации, целенаправленного усвоения новой информации. Другим источником новых знаний является прием на работу персонала, уже имеющего высокий уровень знаний и опыт работы на других предприятиях. В качестве еще одного источника новых знаний может стать покупка другого предприятия вместе с его специалистами, знаниями, технологиями и опытом. Однако, создание нового знания не систематический процесс, который всегда можно четко планировать и контролировать (Bhatt, 2000).

Хранение и обработка знаний на предприятиях необходимы для формирования и наращивания активов знаний: знания должны быть хорошо организованы и легко доступны для поиска и использования в бизнесе. Передача (распространение) знаний происходит разными способами. Они могут распространяться посредством документирования, путем пополнения баз данных и баз знаний. Большая часть новых знаний передается вербально: от человека к человеку посредством общения, сотрудничества, семинаров и прочее. Здесь особенно важным является создание благоприятной обстановки для

обмена идеями и опытом. Существенным в распространении знаний является наличие на них спроса, продиктованного потребностями инновационного развития бизнес-процессов предприятия, интересов профессионального роста и развития личности работника. Однако, множество знаний остается неиспользованным, либо не используется повторно. Использование (реализация) знаний является завершающей стадией процесса управления знаниями. Их использование зависит, прежде всего, от того, насколько работники предприятия способны и желают это делать. Здесь недостаточно полагаться на профессиональный интерес или добросовестность сотрудников. Предприятие должно стимулировать использование новых знаний различными формами: явного признания и материального поощрения, продвижения по службе работников и другое.

Хотя важность обмена знаниями широко признана теоретиками и практиками бизнеса, процесс их передачи от одного человека к другому по-прежнему остается значимой проблемой для большинства предприятий, организаций (Szulanski, 1996; Hurtand и Hurt, 2005; Wang и Noe, 2010; Teece, 2001). Передача знаний является сложным процессом, потому что знания находятся в сознании работников предприятия (Argote и Ingram, 2000) и нередко хранятся там в плохо структурированном виде, а их передача зависит от уровня коммуникации и доверия между работниками (Skyrme, 1999). Критерием эффективности имеющегося массива знания как актива предприятия, является возможность его работника своевременно получить требуемое знание, поэтому знания имеют смысл, когда они кодированы, классифицированы и представлены в удобном формате для хранения. В таком случае знания позитивно могут быть использованы для нужд работников, в нужное время для определенных целей. Хранение и кодирование знаний важно не только для эффективного их использования, но и для повторного использования при необходимости таким образом, чтобы знания стали принадлежать предприятию, а не работникам (Nemati, 2002).

Наконец, процесс использования и получения выгоды от знаний, связан с успешностью хранения знаний, приобретенных в предыдущих процессах с целью дальнейшего использования для увеличения добавленной стоимости (Davenport и Prusak, 2000; Despres и Chauvel, 1999). Наиболее сложной функцией кодификации является систематизация и хранение знаний без потери их содержательных и уникальных свойств, что делает знания ценными (Davenport и Prusak, 1998). Труднее всего кодировать неявные знания, так как они субъективно и ситуационно связаны с опытом носителя знаний (Chua, 2002). Поэтому процессы, связанные с преобразованием знаний (инновационных идей)

в товары и услуги с более высокой добавленной стоимостью требуют более систематического, дисциплинированного подхода (Skugme, 1999). Управление знаниями менее выгодно, если созданные знания не могут быть использованы для увеличения конкурентоспособности и инновационности предприятия. Таким образом, управление знаниями – это непрерывный процесс, направленный на создание, хранение и обработку (накопление), использование (применение) знаний на предприятии для создания конкурентоспособных и инновационных товаров и услуг с более высокой добавленной стоимостью.

## 2. Методы исследования

Для достижения цели исследования – оценки процессов управления знаниями и степени их влияния на уровень компетенции в принятии решений, на повышение инновационности и конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса в Латгальском регионе Латвии, управление знаниями было в исследовании операционализировано по следующим процессам: F1-«Знания и стратегия»; F2- «Получение знаний»; F3- «Производство знаний»; F4 – «Обмен знаниями»; F5 – «Хранение и документирование знаний»; F6 – «Использование знаний»; F7- «Результат управления знаниями». Для оценки процессов управления знаниями каждому процессу соответствует определенный круг утверждений, которые оцениваются респондентами по шкале Лайкерта. Для построения интегрированных индикаторов процессов F1, F2 ..., F7 используется метод Перкаля. Для вычисления обобщенной оценки процессов управления знаниями (обобщенного интегрального индикатора управления знаниями) F по процессам F1, F2 ..., F7 так же используется метод Перкаля. Таким образом, и процессы управления знаниями и конечный обобщенный индикатор управления знаниями являются скалярными величинами и обобщаются в интегрированные индикаторы по методу Перкаля:

$$F_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (x_{i1} + x_{i2} + \dots + x_{ij}) \quad (1)$$

где:

- $F_i$  - обобщенная оценка каждого из  $i$  процессов управления знаниями;
- $n$  - число признаков в каждом процессе;
- $x_{ij}$  - оцененные по пяти бальной системе признаки в каждом процессе.

$$F = \frac{1}{7} \sum (F1 + F2 + F3 + F4 + F5 + F6 + F7) \quad (2)$$

где:

- F – конечный обобщенный индикатор управления знаниями;
- F1, F2 и так далее – обобщенные индикаторы по процессам управления знаниями.

Конкурентоспособность предприятия является общей мерой интереса и доверия к товарам и услугам предприятия на различных рынках: фондовом, финансовом, трудовом и других. В числе определяющих факторов этой меры выступают следующие: стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики.

Показатели конкурентоспособности предприятия можно операционализировать на две группы. К первой группе относятся показатели, которые объективно характеризуют конкурентоспособность предприятия: изменение доходов предприятия за последние 3 года, изменение рентабельности за последние 3 года, изменение объема проданной продукции или услуг за последние 3 года, изменение доли экспортируемой продукции за последние 3 года, изменение доли рынка за последние 3 года. Ко второй группе относятся показатели, которые субъективно характеризуют конкурентоспособность предприятия: деятельность успешнее, чем у конкурентов; большая доля рынка, более быстрые темпы роста прибыли, больше инноваций, ниже себестоимость продукции, чем у конкурентов.

Методом исследования процессов управления знаниями на малых и средних предприятиях региона был избран опрос руководителей и специалистов таких предприятий, как наиболее отвечающий целям и задачам нашего исследования. Квотный опрос проводился в июне 2012 года в Латгальском регионе. Латгалия – это регион восточной Латвии. Регион включает в себя Балвский, Даугавпилсский, Краславский, Лудзенский, Прейльский, Резекненский районы и два города республиканского значения – Даугавпилс и Резекне. Площадь региона – 14,5 тысяч квадратных километров. Плотность населения – 14 человек на квадратный километр. В Латгалии проживает 292, 6 тысяч человек.

В квотном опросе, проведенном Институтом социальных исследований Даугавпилсского университета, приняли участие 104 предприятия региона, относящиеся по основным критериям (товарооборот, количество занятых, стоимость основного капитала) к малому и среднему бизнесу. Опрос проводился

по стратифицированной выборке. Основными стратифицирующими параметрами являлась отраслевая принадлежность (производство, торговля, сфера услуг и другое) и географическая локализация (территория региона). Параметры опроса в относительных показателях отличаются от региональных параметров генеральной совокупности суммарно менее, чем на 3%. Максимальная ошибка выборки менее 3%, с 95% доверительной вероятностью. Опрошенные предприятия представляли в качестве респондентов 35% руководителей предприятий, 19% руководителей среднего звена (подразделений предприятий), 8% руководителей первичного звена (рабочих мест предприятий), 35% специалистов, 3% других работников. Средний стаж работы на предприятии опрошенных 3,1 года, средняя длительность деятельности предприятий на рынке 3,5 года. Большинство опрошенных предприятий (65%) по правовой принадлежности, являлись обществом с ограниченной ответственностью. Остальные предприятия – индивидуальные коммерсанты (30%) и общества с полной ответственностью (5%). У 73% опрошенных предприятий суммарный баланс не превышал 2 млн. евро, у 12% предприятий суммарный баланс не превышал 10 млн. евро, у 15% предприятий – не превышал 43 млн. евро. Доля собственного капитала у предприятий малого и среднего бизнеса в Латгальском регионе Латвии составляла в среднем 82%. На 3-4 работников предприятия, в среднем, приходился один персональный компьютер.

### **3. Основные результаты исследования процессов управления знаниями на малых и средних предприятиях региона**

В результате проведенного исследования оценены рассмотренные выше значения процессов управления знаниями по шкале от 1 (низкое значение) до 5 (высокое значение), (таб. 1)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Автор статьи выражает признательность О. Я. Лавриненко, доктору экономики (PhD), ведущему исследователю Института социальных исследований Даугавпилсского университета, за обработку и расчеты данных, проведенных в программе SPSS (см. табл. 1-2).

**Таб. 1.** Значения интегральных индикаторов по процессам управления знаниями в малом и среднем бизнесе в Латгальском регионе Латвии

Индикатор	Значение индикатора	Уровень
F1. Знания и стратегия	3,1	средний
F2. Получение знаний	3,3	средний
F3. Производство знаний	3,1	средний
F4. Обмен знаниями	3,0	средний
F5. Хранение и документирование знаний	3,2	средний
F6. Использование знаний	3,6	выше среднего
F7. Результат управления знаниями	2,9	средний
<b>F</b> Обобщенный интегральный индикатор процессов управления знаниями	3,1	средний

Источник: расчёты по результатам опроса по исследовательскому проекту в программе SPSS.

Установлено, что наибольшее развитие на предприятиях малого и среднего бизнеса Латгалии имеют следующие процессы управления знаниями: «использование знаний», «получение знаний», а наименьшее развитие – «результат управления знаниями» и «обмен знаниями». Для проверки гипотезы о влиянии процессов управления знаниями на конкурентоспособность предприятия в интерпретации данных использован метод корреляционного анализа. Между объективными показателями конкурентоспособности предприятий и обобщенным интегральным показателем управления знаниями на опрошенных предприятиях установлена положительная линейная зависимость. Наибольшее влияние управления знаниями на респондентов опрошенных предприятий оказывает показатель «изменение доходов за последние 3 года» ( $r(\text{Spirmen})=0,480$ ,  $p\text{-значение}=0,00$ ) и показатель, характеризующий «долю рынка предприятия за последние 3 года» ( $r(\text{Spirmen})=0,470$ ,  $p\text{-значение}=0,00$ ). Более слабое влияние управления знаниями на респондентов опрошенных предприятий оказывают три показателя, которые характеризуют: «изменение рентабельности за последние 3 года» ( $r(\text{Spirmen})=0,380$ ,  $p\text{-значение}=0,00$ ), «изменение доли экспортируемой продукции за последние 3 года» ( $r(\text{Spirmen})=0,354$ ,  $p\text{-значение}=0,00$ ) и «изменение объема проданной продукции или услуг за последние 3 года» ( $r(\text{Spirmen})=0,337$ ,  $p\text{-значение}=0,00$ ), (таб. 2).



**Таб. 2.** Результаты корреляционного анализа между объективными и субъективными показателями конкурентоспособности предприятий и обобщенным интегральным показателем управления знаниями

<b>Объективные (прямые) показатели конкурентоспособности предприятий</b>	<b>F (обобщенный интегральный показатель управления знаниями на предприятиях)</b>
	<b>Коэффициент Спирмена</b>
Изменение доходов предприятия за последние 3 года	0,480 (уровень значимости 0,00)
Изменение рентабельности за последние 3 года	0,380 (уровень значимости 0,00)
Изменение объема проданной продукции или услуг за последние 3 года	0,337 (уровень значимости 0,00)
Изменение доли экспортируемой продукции за последние 3 года	0,354 (уровень значимости 0,00)
Изменение доли рынка за последние 3 года	0,470 (уровень значимости 0,00)
<b>Субъективные (косвенные) показатели конкурентоспособности предприятий</b>	<b>Коэффициент Спирмена</b>
Деятельность нашего предприятия успешнее, чем у конкурентов.	0,378 (уровень значимости 0,00)
У нашего предприятия большая доля рынка, чем у конкурентов.	0,476 (уровень значимости 0,00)
У нашего предприятия более быстрые темпы роста прибыли.	0,592 (уровень значимости 0,00)
У нашего предприятия больше инноваций, нежели у конкурентов.	0,565 (уровень значимости 0,00)
У нашего предприятия ниже себестоимость продукции, чем у конкурентов.	0

Источник: расчёты по результатам опроса по исследовательскому проекту в программе SPSS.

Между субъективными показателями конкурентоспособности малых и средних предприятий региона и обобщенным интегральным показателем управления знаниями на этих предприятиях установлена более сильная положительная линейная зависимость.

Наибольшее влияние управления знаниями на респондентов исследуемых предприятий отмечено по показателям, которые косвенно характеризуют конкурентоспособность предприятия: «темпы роста прибыли по сравнению с другими предприятиями» ( $r(\text{Spirmen})=0,592$ ,  $p\text{-значение}=0,00$ ) и «степень инновационности предприятия по сравнению с другими конкурентами» ( $r(\text{Spirmen})=0,565$ ,  $p\text{-значение}=0,00$ ). Несколько ниже влияние управления знаниями на респондентов анализируемых предприятий отмечено по другим показате-

лям, которые также косвенно характеризуют конкурентоспособность предприятия: «доля рынка предприятия по сравнению с конкурентами» ( $r(\text{Spirmen})=0,476$ ,  $p\text{-значение}=0,00$ ) и «оценка деятельности предприятия по сравнению с другими конкурентами» ( $r(\text{Spirmen})=0,378$ ,  $p\text{-значение}=0,00$ ). При этом, линейной связи между обобщенным интегральным показателем управления знаниями на опрошенных предприятиях региона и таким показателем, который косвенно характеризует конкурентоспособность предприятия, как оценка себестоимости продукции по сравнению с другими конкурентами не установлена (таб. 2).

В результате использования метода корреляционного анализа для оценки показателей конкурентоспособности предприятий и интегрированных индикаторов по процессам управления знаниями установлено, что имеет место тесная связь между показателями, характеризующими развитие малых и средних предприятий и процессами управления знаниями в малом и среднем бизнесе для роста его конкурентоспособности и инновационности.

Во-первых, увеличение доходов предприятий за последние 3 года коррелирует с факторами F1 – «знания и стратегия» ( $r=0,586$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F3 – «производство знаний» ( $r(\text{Spirmen})=0,639$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F5 – «хранение и документирование знаний» ( $r(\text{Spirmen})=0,444$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F6 – «использование знаний» ( $r(\text{Spirmen})=0,307$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F7 – «результат управления знаниями» ( $r(\text{Spirmen})=0,629$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ).

Во-вторых, увеличение рентабельности предприятий за последние 3 года коррелирует с факторами F1 ( $r(\text{Spirmen})=0,354$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F3 ( $r(\text{Spirmen})=0,572$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F5 ( $r(\text{Spirmen})=0,229$ ,  $p\text{-значение}=0,020$ ), F7 ( $r(\text{Spirmen})=0,551$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ).

В-третьих, увеличение объема продукции (товаров и услуг) за последние 3 года коррелирует с факторами F1 ( $r(\text{Spirmen})=0,392$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F3 ( $r(\text{Spirmen})=0,536$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F4 – «обмен знаниями» ( $r(\text{Spirmen})=0,214$ ,  $p\text{-значение}=0,030$ ), F5 ( $r(\text{Spirmen})=0,252$ ,  $p\text{-значение}=0,010$ ), F6 ( $r(\text{Spirmen})=0,335$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F7 ( $r(\text{Spirmen})=0,465$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ).

В-четвёртых, увеличение доли экспортируемых товаров и услуг за последние 3 года коррелирует с факторами F1 ( $r(\text{Spirmen})=0,354$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F3 ( $r(\text{Spirmen})=0,442$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F5 ( $r(\text{Spirmen})=0,298$ ,  $p\text{-значение}=0,010$ ), F6 ( $r(\text{Spirmen})=0,300$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F7 ( $r(\text{Spirmen})=0,508$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ).

В-пятых, увеличение доли рынка за последние 3 года коррелирует с факторами F1 ( $r(\text{Spirmen})=0,527$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ), F2 – «получение знаний» ( $r(\text{Spirmen})=0,195$ ,  $p\text{-значение}=0,049$ ), F3 ( $r(\text{Spirmen})=0,601$ ,  $p\text{-значение}$

=0,000), F4 ( $r(\text{Spirmen})=0,283$ ,  $p\text{-значение}=0,004$ ), F5 ( $r(\text{Spirmen})=0,310$ ,  $p\text{-значение}=0,001$ ), F6 ( $r(\text{Spirmen})=0,296$ ,  $p\text{-значение}=0,003$ ), F7 ( $r(\text{Spirmen})=0,536$ ,  $p\text{-значение}=0,000$ ).

#### 4. Дискуссия по результатам исследования

Полученные результаты исследования по управлению знаниями на малых и средних предприятиях региона хорошо согласуются с другими авторитетными исследованиями влияния процессов управления знаниями на предприятии на эффективность их деятельности. Так, многие исследователи (Hicks и др., 2007; Sveiby и Simons, 2002; Robertson, 2002; Riege, 2007) и другие считают важными процессы получения, хранения и обработки, передачи и использования знаний на предприятии и рассматривают их как конкурентное преимущество предприятия. Другие исследователи (Beveren, 2002) установили, что единственное устойчивое конкурентное преимущество для предприятия – это создание новых знаний, однако, по нашему мнению, в этом случае будут явно недооценены другие факторы деятельности бизнеса. Процесс использования и получения выгоды от знаний, связанный с эксплуатацией ранее произведенных знаний, связан с успешностью хранения знаний, приобретенных в предыдущих процессах с целью дальнейшего использования для увеличения добавленной стоимости (Davenport и Prusak, 2000; Despres и Chauvel, 1999), что так же подтверждается и проведенным исследованием. В нём вполне достоверно установлена степень влияния вышеописанных процессов на показатели конкурентоспособности и инновационности предприятия на примере предприятий малого и среднего бизнеса Латгальского региона Латвии в 2012 году. Установлено, что более значимо на увеличение доходов предприятия за последние 3 года влияет успешное создание новых знаний, а так же знание стратегии предприятия. На увеличение рентабельности, увеличение объемов продаж за последние 3 года наиболее заметно влияет процесс создания новых знаний. На увеличение доли рынка за последние 3 года наиболее сильно влияют как создание новых знаний, знание работниками стратегии предприятия, так и результат управления знаниями на предприятии в целом.

## Резюме

Проведённая оценка процессов управления знаниями на предприятиях малого и среднего бизнеса Латгальского региона Латвии имеет средний уровень развития (по 5 бальной шкале): от 2,9 до 3,6 баллов. Установленный факт свидетельствует о том, что потенциал процессов управления знаниями на предприятиях малого и среднего бизнеса в регионе используется не в полной мере, следовательно для повышения конкурентоспособности этих предприятий есть скрытые резервы. Как показали результаты исследования, предприятиям региона необходимо улучшить понимание новых знаний как важной ценности.

Хуже всего на предприятиях региона развиты процессы результирующие управление знаниями (2,9 балла) и процессы обмена знаниями (3,0 балла). Лучше развиты процессы использования (3,6 балла) и получения знаний (3,3 балла).

Доказано, что одним из значимых факторов, влияющим на конкурентоспособность и инновационность предприятий является управление знаниями. В проведённом исследовании установлена положительная линейная связь между обобщенным интегральным показателем управления знаниями и объективными / субъективными показателями конкурентоспособности предприятия (изменение доходов за последние 3 года, изменение рентабельности за последние 3 года, изменение объема проданных товаров и услуг за последние 3 года, изменение доли экспортируемой продукции за последние 3 года, изменение доли рынка за последние 3 года, деятельность предприятия успешнее по сравнению с конкурентами, большая доля рынка по сравнению с конкурентами, более быстрые темпы роста прибыли по сравнению с конкурентами, больше инноваций по сравнению с конкурентами).

Преобладание более значимой положительной линейной зависимости между субъективными показателями, характеризующими конкурентоспособность предприятий и обобщенным интегральным показателем управления знаниями, чем между объективными показателями, также характеризующими конкурентоспособность предприятий и обобщенным интегральным показателем управления знаниями, показывает, тот факт, что руководители и работники предприятий несколько переоценивают позиции своего предприятия в конкурентоспособности по сравнению с другими аналогичными предприятиями. Однако данный факт носит скорее позитивный характер, потому, что отражает положительное отношение персонала к своему предприятию.

Проведённое исследование установило, что наиболее заметное влияние на все показатели конкурентоспособности предприятия имеют процессы создания новых знаний, затем следуют процессы знания стратегии предприятия персоналом и общие результаты процесса управления знаниями на предприятии.

## Список литературы

1. Applehans W., Globe A., Laugero G. (1999) *Managing knowledge: a practical web-based approach*, Addison Wesley Professional
2. Argote L., Ingram P. (2000), *Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms*, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 82 (1), pp. 150-169
3. Beveren V. J. (2002), *A Model of Knowledge Acquisition That Refocuses Knowledge Management*, *Journal of Knowledge Management* 6 (1), pp. 18-22
4. Bhatt G. (2000), *Organizing knowledge in the knowledge development cycle*, *Journal of Knowledge Management* 4 (1), pp. 15-26
5. Bozbura T. (2007), *Knowledge Management Practices in Turkish SME's*, *Journal of Enterprise Information Management* 20 (2), pp. 209-221
6. Chua A. (2002), *Taxonomy of Organizational Knowledge*, *Singapore Management Review* 24 (2), pp. 70-75
7. Cohen D. (2006), *What's your return on knowledge?* *Harvard Business Review*
8. Cortes C. E., Patronicio Z. S., Eva P. O. (2007), *Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes*, *Journal of Knowledge Management* 11 (4), pp. 45-57
9. Davenport T. H., Prusak L. (2000), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press: Boston
10. Davenport T., Prusak L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School, Boston
11. Despres C., Chauvel D. (1999), *Knowledge management(s)*, *Journal of Knowledge Management* 3(2), pp. 110-120
12. Drucker P. (1993), *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford
13. European (2004), *Guide to good Practice in Knowledge Management – Part*, *Knowledge Management Framework*, <http://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-01-2004-Mar.pdf> [12.02.2014]
14. Gilmour D. (2003), *How to Fix Knowledge Management*, *Harvard Business review*
15. Herrgard T. H. (2000), *Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations*, *Journal of Intellectual Capital* 1 (4), pp. 357-365

16. Hicks R., Dattero R., Galup S. (2007), *A Metaphor for Knowledge Management: Explicit Islands in a Tacit Sea*, Journal of Knowledge Management 11 (1), pp. 5-16
17. Hope J., Hope T. (1997), *Competing in the Third Wave*, Harvard Business School, Boston
18. Hurt M., Hurt S. (2005), *Transfer of managerial practices by French food retailers to operations in Poland*, The Academy of Management Executive 19 (2), pp. 36-49
19. Malhotra Y. (2000), *Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time*, Information Strategy: The Executive's Journal, pp. 5-16
20. Nemati H. (2002), *Global Knowledge Management: Exploring a Framework for Research*, Journal of Global Information Technology Management 5 (3), pp. 1-11
21. Nonaka I. (1998), *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review on Knowledge Management, pp. 25-30
22. Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English (1982)
23. Riege A. (2007), *Actions to Overcome Knowledge Transfer Barriers in MNCs*, Journal of Knowledge Management 11 (1), pp. 48-67
24. Robertson S. (2002), *A Tale of Knowledge-Sharing Systems*, Journal of Knowledge Management, 6 (3), pp.295-308
25. Skyrme D. (1999), *Knowledge Networking*, Butterworth-Heinemann, Oxford
26. Skyrme D. (1999), *Knowledge Networking*, Butterworth-Heinemann, Oxford
27. Stewart T. (2001), *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Doubleday, Random House Inc., U.S.A.
28. Storey J., Barnett E. (2000), *Knowledge management initiatives: learning from failure*, Journal of Knowledge Management 4 (2), pp. 145-156
29. Sveiby K. E., Simons R. (2002), *Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work- An Empirical Study*, Journal of Knowledge Management 6 (5), pp. 420-433
30. Szulanski G. (1996), *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm*, Strategic Management Journal 17, pp. 27-43
31. Tat L. W., Stewart H. (2007), *Knowledge Management in the Malaysian Aerospace Industry*, Journal of Knowledge Management 11 (1), pp. 143-151
32. Teece D. J. (2001), *Strategies for managing knowledge assets: the role of firms structure and industrial context*, in: Nonaka I., Teece D. J. (eds.), *Managing Industrial Knowledge*, Sage Publications, London, pp. 125-144
33. The American Heritage Dictionary of the English Language (1992)
34. Wang S., Noe R. A. (2010), *Knowledge sharing: A review & directions for future research*, Human Resource Management Review 20 (2), pp. 115-131

35. Суворов А. И., Фомин Б. Ф. (2006), *Понятие конкурентоспособности предприятия*, [http://www.big.spb.ru/publications/other/strategy/competitive\\_ability\\_of\\_company.shtml](http://www.big.spb.ru/publications/other/strategy/competitive_ability_of_company.shtml) [12.02.2014]

## **Knowledge management in small and medium business for increase its competitiveness and innovativeness (for example, the region of Latvia)**

### **Abstract**

Increasing the innovativeness and competitiveness of small and medium business - one of the main objectives of the new EU economy. In this connection it is necessary to determine the effect on competitiveness and innovativeness of the business processes of knowledge management in a depressed region of Latvia. The processes of knowledge management integrated indicators are used, constructed and calculated on the basis of correlation analysis according to the 2012 survey of managers and staff of small and medium-sized enterprises in the Latgale region of Latvia.

### **Keywords**

knowledge management, competitiveness, innovation, business, region, Latvia