

Отримано: 23.03.2015 р.

Прорецензовано: 08.04.2015 р.

Прийнято до друку: 30.04.2015 р.

Коба Н. В. Формування портфелю стратегій управління знаннями в організації / Н. В. Коба // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол. : І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2015. – Випуск 28. – С. 32–37.

УДК 658:005.5

JEL-класифікація: M21

### **Коба Наталія Вікторівна,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та інновацій, ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»

## **ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

У статті розроблено узагальнюючу класифікацію стратегій управління знаннями за такими критеріями: за видом конкурентної переваги; за джерелами знання; за спрямованістю на процеси трансформації знань і їх формою; за характеристиками ресурсів організації в об'єднаннях із контрагентами; за відношенням до технологій і персоналу. Для відбору стратегій до портфелю стратегій управління знаннями запропоновано використовувати методи технологічного прогнозування.

**Ключові слова:** стратегія, знання, управління, портфель, організація.

### **Коба Наталія Вікторівна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций,  
ЧВУЗ «Международный университет финансов»

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье разработана обобщенная классификация стратегий управления знаниями по следующим критериям: по виду конкурентного преимущества; по источникам знания; по направленности на процессы трансформации знаний и их форме; по характеристикам ресурсов организации в объединениях с контрагентами; по отношению к технологиям и персоналу. Для отбора стратегий в портфель стратегий управления знаниями предложено использовать методы технологического прогнозирования.

**Ключевые слова:** стратегия, знания, управление, портфель, организация.

### **Nataliya Koba,**

PhD in Economics, Associate Professor of Management and Innovation, International University of Finance

## **FORMATION OF THE PORTFOLIO OF KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES IN ORGANIZATION**

In this paper is developed the generalized classification of knowledge management strategies on the following criteria: on the type of competitive advantage; by the sources of knowledge; by the directivity of the processes of knowledge transformation and their form; by the characteristics of organizational resources in the associations with partners; on the relation to the technology and personnel. For the selection of strategies to the portfolio of knowledge management strategies proposed to use of technological forecasting methods.

**Keywords:** strategy, knowledge, management, portfolio, organization.

**Постановка проблеми.** Досвід і практика ведення бізнесу в умовах формування економіки знань показує, що без побудови ефективної системи управління знаннями неможливо забезпечити успішність сучасної організації у боротьбі за ринкові позиції. Тому завдання розробки теоретично виважених моделей і методико-практичного інструментарію управління знаннями в організаціях набувають вирішального значення. Особливої актуальності при цьому набувають питання стратегічного планування управління знаннями в організації, зокрема, й проблеми формування портфелю стратегій управління знаннями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням стратегічного планування системи управління знаннями в організаціях присвячено досить багато наукових праць сучасних зарубіжних і вітчизняних авторів. Зокрема, види стратегій управління знаннями та процес їх реалізації розглядають Е. Лессер, Л. Прусак, М. Румізен, К. Лаурсен, Л. Аль-Хакім, Т. Андрусенко, Т. Гаврилова, В. Дерманов, І. Андрюсова, Т. Нестик, Л. Батракова, А. Колпакова, О. Востряков, О. Гребешкова та інші.

Виділені в сучасній науковій літературі види стратегій управління знаннями відрізняються за своєю спрямованістю на вирішення окремих проблем розвитку системи управління знаннями та інтелектуального капіталу організацій. Тому з метою формування ефективної системи управління знаннями в організації, на нашу думку, обґрунтованим рішенням є її побудова на основі портфелю стратегій управління знаннями. Проте на сьогодні фактично відсутні наукові дослідження, які б розкривали питання відбору стратегій управління знаннями та формування їх портфелю.

**Мета і завдання дослідження.** Метою нашої статті є надання класифікації стратегій управління знаннями на основі узагальнення та систематизації наявних досліджень і розроблення рекомендацій щодо відбору стратегій управління знаннями для формування портфелю стратегій управління знаннями в організації.

**Виклад основного матеріалу.** Процес формування портфелю стратегій управління знаннями організації, на нашу думку, повинен відповідати таким принципам: відповідати загальній стратегії розвитку організації; бути спрямованим на постійний розвиток усіх бізнес-процесів; визначити та інтегрувати особливі види діяльності управління знаннями в бізнес-модель організації; бути адаптивним відповідно до руху, розвитку організаційних знань і змін середовища їх функціонування.

Для формування оптимального портфелю стратегій управління знаннями в організації, перш за все, слід визначитися з їх загальною класифікаційною структурою. У результаті аналізу теоретичного підґрунтя щодо виділення видів стратегій управління знаннями ми розробили узагальнюючу класифікацію стратегій управління знаннями за критеріями, поданими у табл. 1.

Таблиця 1  
Узагальнююча класифікація стратегій управління знаннями

Класифікаційний критерій	Види стратегій управління знаннями
За видом конкурентної переваги	Лідерства за витратами
	Диференціації
	Фокусування
За джерелами знання	Консервативна
	Агресивна
	Помірна
За спрямованістю на процеси трансформації знань і за їх формою	Виявлення
	Кодифікації
	Обміну
	Розвитку персоналу
	Комбінована
За характеристиками ресурсів організації в об'єднаннях з контрагентами	Об'єднання ресурсів
	Надання стратегічних ресурсів
	Використання знань партнера
	Розвитку інтелектуального потенціалу
За відношенням до технологій і персоналу	Зміцнення позицій
	Збільшення продуктивності
	Інтелектуального лідерства
	Навчання

Складено на основі [1-5; 8-13].

Відповідно до запропонованої класифікації (табл. 1) за видами конкурентної переваги пропонується виділяти такі стратегії управління знаннями: стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації та стратегію фокусування. Сутність першої стратегії – стратегії лідерства за витратами – полягає у її спрямованості на зменшення вартості товарів чи послуг за рахунок ефективнішого використання наявних активів знань. Стратегія диференціації передбачає розвиток чи активізацію цілком нового знання, спрямована на заохочення креативності, удосконалення та комунікацій. Такий вид стратегії управління знаннями як стратегія фокусування пов'язаний із пошуком і розвитком вузьких, однак унікальних ніш і областей знання, на основі яких формується конкурентоспроможність організації. Запропоновані три стратегії управління знаннями за цим критерієм відповідають трьом базовим стратегіям організації відомого економіста М. Портера [10].

За джерелами знання нами було виділено три стратегії управління знаннями: консервативну, агресивну та помірну стратегії. Консервативну стратегію управління знаннями реалізують організації, які максимально використовують внутрішні знання з мінімальними витратами на їх оновлення та розвиток. Агресивна стратегія управління знаннями притаманна організаціям, спрямованим на виявлення зовнішніх знань і вмилу інтеграцію їх із власними. Щодо третьої стратегії управління знаннями – помірної, то вона передбачає орієнтацію на залучення зовнішніх знань та одночасне недопущення відставання за інтелектуальними позиціями від лідерів ринку.

За таким критерієм як спрямованість на процеси трансформації знання та їх формою нами пропонується виділяти стратегії виявлення, кодифікації, обміну, розвитку персоналу та комбіновану стратегію управління знаннями. Стратегія виявлення передбачає формування нового знання на основі обробки інформації та поглиблення існуючих організаційних знань. Наступна стратегія управління знаннями – стратегія кодифікації – спрямована на широке використання інформаційних технологій та зберігання знань у базах знань або спеціальних репозитаріях організації. Стратегія обміну зорієнтована на міжособистісну взаємодію персоналу та накопичення індивідуальних знань. Щодо стратегії розвитку персоналу, то її сутність полягає у розкритті потенціалу персоналу шляхом заохочення та сприяння розвитку вмінь та знань окремих співробітників. Остання стратегія в цій підгрупі – комбінована стратегія управління знаннями – спрямована на підтримку усіх етапів процесу трансформації знання та розвиток усіх його форм.

Окремою групою стратегій, на нашу думку, повинні бути стратегії управління знаннями, які стосуються розвитку зовнішнього контуру знань організації та розвитку капіталу відносин. Тому за характеристиками ресурсів, які надає організація в різного типу об'єднаннях зі своїми контрагентами по бізнесу, ми виділили стратегію об'єднання ресурсів, надання стратегічних ресурсів, використання знань партнера та розвитку інтелектуального потенціалу. При цьому перша стратегія управління знаннями передбачає, що ресурси, які вносяться обома партнерами об'єднання, характеризуються низькими показниками прихованості, специфічності та складності, а організація прагне досягти економії від масштабу. За умови другої стратегії управління знаннями – надання стратегічних ресурсів – організація надає ресурси з високими показниками складності, специфічності та прихованості, а її партнер – ні. Стратегія використання знань партнера передбачає ситуацію, протилежну до попередньої: партнер надає ресурси з високими показниками складності, прихованості та специфічності, а організація – ні. Стратегія ж інтелектуального розвитку є найбільш вигідною стратегією для обох партнерів і передбачає обмін обох партнерів стратегічними ресурсами з високими показниками прихованості, специфічності та складності.

Останньою групою стратегій у запропонованій класифікації є зміцнення позицій, підвищення продуктивності, інтелектуального лідерства та навчання. Ця група характеризує відношення організації до технологій і персоналу. Так, стратегія зміцнення позицій передбачає підтримку існуючої інтелектуальної позиції організації. Стратегія підвищення продуктивності спрямована на реалізацію переважно ініціатив щодо побудови технологічної платформи управління знаннями, залишаючи незмінним рівень розвитку персоналу. Для стратегії лідерства характерна незмінна технологічна інфраструктура, яка використовується для внутрішніх і зовнішніх комунікацій із метою вирішення нових проблем. Стратегія навчання означає радикальну модифікацію наявних областей знань, надає особливого значення інновації та створенню нового знання.

Отже, нами представлено п'ять груп стратегій управління знаннями, які враховують усю специфіку побудови систем управління знаннями в організації та спрямовані на розвиток різних видів і форм знань, їх джерел, процесів, пов'язаних з їх трансформацією в організації. Крім того, представлені стратегії підходять для організацій різних галузей, так як передбачають можливість розвитку різних конкурентних переваг на основі знань та зміщення акценту в сторону інформаційної інфраструктури або ж розвитку персоналу.

Наступним кроком під час формування портфелю стратегій управління знаннями є вибір із представлених груп окремих стратегій. Найдоцільніше при цьому застосовувати методи технологічного прогнозування, які детально описані в науковій літературі [6; 7], причому раціонально використовувати окремі методи такого прогнозування в різних за розмірами організаціях. Так, для невеликих за розмірами організацій доцільно та достатньо використовувати метод морфологічного аналізу на основі побудови двофакторних матриць.

Для вибору стратегій управління знаннями за конкурентною перевагою можна використати матрицю вибору базових стратегій М. Портера (рис. 1).

		<b>Конкурентна перевага</b>	
		Низькі витрати	Диференціація
<b>Сфера конкуренції</b>	<i>Широка ціль</i>		
	<i>Вузька ціль</i>	Фокусування	

**Рис. 1. Матриця вибору стратегій управління знаннями за конкурентною перевагою (матриця М. Портера)**

Складено на основі [10].

Отже, залежно від сфери конкуренції та конкурентної переваги організація може обрати одну з трьох стратегій управління знаннями (рис. 1).

Враховуючи визначення стратегій управління знаннями, залежно від джерел знання та беручи до уваги політику управління, нами сформована матриця вибору стратегій управління знаннями (рис. 2).

Відповідно до представленої матриці (рис.2), організація, яка обрала політику аутсайдера в управлінні знаннями та зорієнтована на максимальне використання наявних знань та подальший розвиток на їх основі, реалізує консервативну стратегію управління знаннями.

		Стратегія		
		–	–	Агресивна
Джерела знання	Всі знання	–	–	Агресивна
	Залучені знання	–	Помірна	–
	Вирощені знання	Консервативна	–	–
		Аутсайдер	Послідовник	Лідер
<b>Політика управління знаннями</b>				

**Рис. 2. Матриця вибору стратегій управління знаннями за джерелами знання**

*Складено автором*

Для організації-послідовника притаманно використання досвіду лідерів галузі, тому найдоцільнішою стратегією для неї буде помірна стратегія управління знаннями (рис.2). Для організацій, що реалізують політику лідера в управлінні знаннями, найдоречнішою буде вибір агресивної стратегії управління знаннями, оскільки вона передбачає розвиток всіх знань одночасно.

Залежно від пріоритетної форми знань та орієнтації процесів трансформації знання в організації на їх накопичення чи створення за допомогою матриці (рис. 3) можна вибрати одну з чотирьох стратегій управління знаннями – виявлення, кодифікації, розвитку персоналу та обміну.

Явні	1. Стратегія виявлення	2. Стратегія кодифікації
Неявні	3. Стратегія розвитку персоналу	4. Стратегія обміну
	<b>Створення</b>	<b>Накопичення</b>

**Рис. 3. Матриця вибору стратегій управління знаннями**

*Складено автором*

Щодо комбінованої стратегії, то вона охоплює всі квадранти матриці на рис.3.

Для вибору стратегії управління знаннями в об'єднаннях з партнерами можна використовувати модель обміну ресурсами між партнерами, яку розробили С. Паріс та Дж. К. Хендерсон (рис. 4).



**Рис. 4. Модель обміну ресурсами між організацією та партнерами**

Складено на основі [8, с.163].

Така модель (рис. 4) передбачає вибір стратегії залежно від характеристик ресурсів, які надає організація та її партнер.

Вибір стратегії управління знаннями за відношенням до технологій та персоналу пропонується робити за допомогою матриці, зображеної на рис. 5.

Технологія	н	Збільшення продуктивності	Навчання
	і	Зміцнення позицій	Інтелектуального лідерства
		і	н
		Знання персоналу	

**Рис. 5. Матриця вибору стратегій управління знаннями за відношенням до технологій і персоналу: і – існуюче знання або існуюча технологія; н – нове знання чи нова технологія**

Складено автором

З огляду на наявні інтелектуальні ресурси та технології за представленою матрицею (рис.5) менеджери організації можуть обирати стратегію зміцнення позицій, збільшення продуктивності, навчання та інтелектуального лідерства.

Процес вибору стратегій управління знаннями у великих організаціях ускладнюється більшою кількістю менеджерів, задіяних у розробленні стратегічного плану розвитку організації. У такому випадку доцільніше використовувати, на нашу думку, інший метод технологічного прогнозування – аналіз перехресного впливу. При цьому як критерій вибору стратегії управління знаннями є, розрахована на основі експертних оцінок сила для кожної зі стратегій [6]. Цей показник розраховується на основі співвідношення «стратегії–цілі» за такою формулою:

$$W_j = \sum_{i=1}^n P(i)\gamma(i), \quad (1)$$

де  $W_j$  – сила j-ї стратегії управління знаннями;  $P(i)$  – ймовірність досягнення i-ї цілі управління знаннями за допомогою реалізації j-ї стратегії управління знаннями;  $\gamma(i)$  – відносна вага i-ї цілі управління знаннями. У результаті розрахунку цих показників обирається та стратегія управління знаннями, яка має найвищу силу в кожній групі стратегій.

Отже, в результаті проведених досліджень нами запропоновано методи формування портфелю стратегій управління знаннями для різних за розмірами організацій.

**Висновки.** У статті на основі узагальнення та систематизації наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених представлена класифікація стратегій управління знаннями. Наступним кроком під час формування портфелю стратегій управління знаннями визначено вибір із представлених груп окремих стратегій. Для відбору стратегій до портфелю стратегій управління знаннями запропоновано використовувати методи технологічного прогнозування. При цьому невеликим організаціям рекомендовано застосовувати метод морфологічного аналізу на основі побудови двофакторних матриць, а великим – визначати силу стратегій шляхом аналізу перехресного впливу. Пріоритетними напрямками досліджень вважаємо розроблення теоретичних положень і методичного інструментарію щодо функціонального забезпечення реалізації окремих стратегій управління знаннями в організаціях.

#### Література:

1. Андросова И. В. Стратегия управления знаниями и ее влияние на стоимость компании [Электронный ресурс] / И. В. Андросова // Известия Юго-Западного государственного университета. – Курск, 2014. – № 4 (55). – Режим доступа: [www.swsu.ru/izvestiya/journal/55\\_4\\_2014.pdf](http://www.swsu.ru/izvestiya/journal/55_4_2014.pdf).
2. Андрусенко Т. Стратегия управления знаниями предприятия [Электронный ресурс] / Т. Андрусенко // Корпоративные системы. – 2007. – № 3. – Режим доступа: [www.management.com.ua/strategy/str158.html](http://www.management.com.ua/strategy/str158.html).
3. Батракова Л. Г. Стратегия и тактика процесса управления знаниями [Электронный ресурс] / Л. Г. Батракова, А. Г. Колпакова // Ярославский педагогический вестник. – 2012 – № 1 – Том I (Гуманитарные науки). – Режим доступа: [http://vestnik.yvspu.org/releases/2012\\_1g/25.pdf](http://vestnik.yvspu.org/releases/2012_1g/25.pdf).
4. Востряков О. В. Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. – Вип. 3-4 / Голов. ред. А.П. Степанов. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2008. – Режим доступу: <http://economica.org.ua/2009/upravlinnya-znannnyami1>.



5. Гаврилова Т. А. Управление знаниями: от слов к делу [Электронный ресурс] / Т. А. Гаврилова, Л. Ю. Григорьев, Д. В. Кудрявцев // «Intelligent Enterprise». – 2004. – № 12-13 (101). – С. 43–48. – Режим доступа: <http://kmtec.ru/publications/library/authors/uzd>.
6. Ганієва А. Р. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості : автореф. дис. канд. екон. наук [Електронний ресурс] / Ганієва Алла Рашидівна ; Нац. ун-т харч. технологій. – К., 2005. – 22 с. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe).
7. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок : учеб. пособие [Электронный ресурс] / [Антонец В. Л., Нечаева Н. В., Хомкин К. А., Шведова В. В.] ; под ред. К. А. Хомкина. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009. – 320 с. – (Сер. «Образовательные инновации»). – Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man208.htm>.
8. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / [Составители: Эрик Лессер, Лоренс Прусак ; Пер. с англ.] – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 248 с.
9. Нестик Т. А. Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ [Электронный ресурс] / Т. А. Нестик // Современные технологии управления. – 2014. – №01 (37). – Режим доступа: [http://psyjournals.ru/files/64997/18\\_Nestik.PDF](http://psyjournals.ru/files/64997/18_Nestik.PDF).
10. Портер М. Э. Конкуренция [Электронный ресурс] / М. Э. Портер : [пер. с англ.]. – М. : «Вильямс», 2005. – 608 с. – Режим доступа: <http://www.mirpozitiva.ru/lib/bogatstvo/konkurenciya/konkurenciya.html>.
11. Румизен М. К. Управление знаниями : пер. с англ. / М. К. Румизен. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2004. – 318 с.: ил.
12. AL-Hakim L. A. Y. Who are the Crew Members on Implementation of Knowledge Management Strategies to Enhance Innovation and Improve Organizational Performance [Электронный ресурс] / AL-Hakim L. A. Y., Hassan Sh. // Journal of Resources Development and Management. – 2014. – Vol.3. – Режим доступа: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/10094>.
13. Laursen K. Knowledge strategies, firm types and complementarity in human-resources practices [Электронный ресурс] / K.Laursen, V. Mahnke // INSEAD Conference. – 2000. – Режим доступа: [http://www.druid.dk/laursen/papers/JMG\\_laursen\\_mahnke2001.pdf](http://www.druid.dk/laursen/papers/JMG_laursen_mahnke2001.pdf).