

4. Партнерство. Отношение к другому как к равному, имеющему право быть таким как он есть, с которым надо считаться. Стремление не допустить ущерба себе, раскрывая цели своей деятельности. Равноправные, но осторожные отношения, согласование своих интересов и намерений, совместная рефлексия. Основные способы воздействия – скорее уже взаимодействия – строятся на договоре, который служит и средством объединения, и средством оказания давления (силовым элементом).

5. Содружество. Отношение к другому как самоценности. Стремление к объединению, совместной деятельности для достижения близких или совпадающих целей. Основной инструмент взаимодействия уже не договор, а согласие (консенсус).

Следует отметить, что манипуляция ниже принуждения по нравственным соображениям из-за ее коварности.

Глубинная сущность манипулятивного намерения заключается в стремлении переложить ответственность за совершаемые действия на адресата, в то время как выигрыш достается манипулятору. Манипуляция считается успешной в той мере, в которой манипулятору удастся переложить ответственность за такое событие на адресата.

**Выводы.** Наблюдения и анализ манипулятивного поведения дает возможность сделать вывод: используя другого, манипулятор наносит вред не только ему, но и самому себе. Манипулирование деловыми отношениями свидетельствует о низком профессионализме руководителя, о неспособности видеть негативные последствия таких форм поведения.

#### Источники и литература:

1. Доценко Е. Л. Психология манипуляции (феномены, механизмы и защита) / Е. Л. Доценко. – М. : Изд-во МГУ, 2000. – 344 с.
2. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2003. – 464 с. – (Мастера психологии).
3. Леонтьев А. А. Психология общения / А. А. Леонтьев. – М. : Смысл, 1997. – 365 с.
4. Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – М., 1991. – 358 с.
5. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор / Э. Шостром // Думай и богатей. – Минск, 1995. – 185 с.

**Варганова О.В., Баннікова І.П.**

**УДК 005.7:005.94**

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОМПЕТЕНЦІЙ**

**Постановка проблеми.** Управління знаннями є однією з нових концепцій управління, які виникли у відповідь на зміну тенденцій розвитку бізнесу. Управління знаннями розглядається як сучасна корпоративна стратегія, яка трансформує всі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і ефективність, в нову вартість і підвищену конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, ключовим чинником успіху підприємства у постіндустріальному суспільстві є його здатність до пошуку, здобування і ефективного використання знань та їхньої системної інтеграції в діяльність підприємства. Системне вирішення цього завдання можливо шляхом формування стратегії управління знаннями підприємства та вибору відповідних стратегічних напрямів управління знаннями. Стратегічне управління знаннями дозволяє ідентифікувати знання, які знаходяться в розпорядженні підприємства, та використовувати їх для створення інноваційних продуктів, процесів та послуг шляхом формування компетенції підприємства. Саме формування компетенції підприємства, під якою розуміється сукупність знань, навичок та досвіду, які у поєднанні із унікальними технологіями забезпечують неповторність підприємства у конкурентному середовищі, є об'єктом стратегічного управління знаннями та його головним результатом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління знаннями є достатньо новою для нашої країни областю наукових досліджень і напрямом практичної діяльності підприємств. Проблема стратегічного управління знаннями присвячений ряд робіт зарубіжних, зокрема, російських вчених (П. Друкер, Д. Кудрявцев, Т. Гаврілова, В. Хорошевський, С. Бобришев, Г. Гольдштейн, Дж. Тідд та ін.) [1-3]. Наукові праці цих вчених доводять необхідність та доцільність стратегічного управління знаннями, проте не містять жодного змістовного визначення стратегії управління знаннями, що позначається на якості наукових розробок у сфері стратегічного управління знаннями, які, по суті, зводяться до опису різних етапів процесу управління знаннями, питанням реалізації політики управління знаннями на підприємстві. Це зумовлює необхідність дослідження стратегічних напрямів управління знаннями з метою розробки комплексної стратегії управління знаннями на підприємстві.

**Мета статті** полягає у визначенні стратегічних напрямів управління знаннями в контексті формування компетенції підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічна мета управління знаннями на підприємстві полягає у створенні нових і більш могутніх конкурентних переваг. До стратегічних цілей управління знаннями можна віднести підвищення здатності підприємства до інновацій, підвищення сприйнятливості, підвищення ефективності і компетентності підприємства і його персоналу. Ці чотири стратегічні цілі можна відкласти в системі двох координат. Перша система координат – це знання окремих людей – знання підприємства в

цілому (індивідуальні і організаційні знання). Друга система координат – знання, що використовуються для повсякденних операцій – знання, що використовуються для творчої, творчої, неординарної роботи.

Стратегічні цілі управління знаннями на підприємстві конкретизуються у стратегічних напрямках управління знаннями. Відповідно до структури компетенції підприємства можна виділити три базових стратегічних напрямів управління знаннями: формування індивідуальної компетенції персоналу, формування організаційної компетенції (на основі обміну знаннями між чинниками внутрішньої структури підприємства), формування ринкової компетенції (обмін знаннями між елементами зовнішньої структури). Стратегічні напрями управління знаннями на підприємстві спрямовані або на обмін знаннями в межах одного виду компетенції з метою її розвитку, або на ефективне перенесення знань з одного виду компетенції на інший з метою більш ефективного її використання. Комбінація базових стратегічних напрямів управління знаннями на підприємстві дозволяє визначити 7 стратегічних напрямів управління знаннями підприємства, які дозволяють розвинути визначені координати управління знаннями. Так, російський вчений О. Гапоненко запропонував 7 стратегічних напрямів управління знаннями підприємства [1].

Перший стратегічний напрям – "Індивідуальна компетенція" спрямований на розвиток компетенції працівників шляхом їх навчання та формування відповідної корпоративної культури. Його реалізація пов'язана із створенням системи корпоративного навчання, яке здійснюється у таких формах, як: стажування та відрядження у навчальні центри, лабораторії, на інші аналогічні підприємства; курси, організовані всередині фірми; курси в навчальних центрах; створення корпоративних університетів. Сучасною формою корпоративного навчання є навчання, засноване на компетенціях. Навчання, засноване на компетенціях, розглядається як навчання, сфокусоване на оволодінні особливими здібностями з метою формування професійної поведінки та дій, необхідних для вирішення конкретних проблем в робочих ситуаціях. Цей вид навчання вже показав свою ефективність.

Формування організаційної культури, спрямованої на підтримку обміну знаннями між співробітниками, – ще одна важлива складова індивідуальної компетенції працівника [1]. Головним завданням створення такої організаційної культури є стимулювання обміну та передавання знань між співробітниками підприємства.

Другий стратегічний напрям – "Внутрішня структура" заснований на формуванні і використанні знань в рамках внутрішньої структури підприємства. До елементів внутрішньої структури належать інформаційні системи, бази даних, оргструктури, авторські права, патенти, ноу-хау, ліцензії тощо. Нові технічні засоби надають новий імпульс зростанню значимості знань і інтелектуального капіталу [1,2]. Сучасне програмне забезпечення породжує нову парадигму інноваційного процесу у вигляді самонавчальної системи. Формування організаційної структури, орієнтованої на інтенсивний обмін знаннями всередині підприємства – один з напрямків реалізації даного напрямку управління знаннями. Як приклад можна навести формування мережевих організацій, які часто набувають рис "оболонкових корпорацій". У цих організаціях виробництво як таке відсутнє, воно передається іншим організаціям на умовах субпідряду, а всередині корпорації залишаються необхідні для будь-якого бізнесу функції: стратегічне планування, управління фінансовими потоками, маркетинг і частково НДДКР [2].

Третій стратегічний напрям управління знаннями – "Зовнішні зв'язки" спрямований на побудову ефективних зовнішніх зв'язків організації, які сприяють ефективному використанню конкурентних переваг. Даний стратегічний напрям спирається на маркетингові технології, які спрямовані на розвиток відносин з постачальниками, працівниками, акціонерами, місцевими громадами та ін. Важливим елементом цього напрямку є дії, спрямовані на створення позитивного іміджу підприємства [1], для чого використовуються спеціальні PR-технології, а також координація зовнішніх зв'язків питва. Це може відбуватися різними шляхами, насамперед, шляхом прямого контакту із споживачами. Саме тому в багатьох компаніях постає питання про підвищення частки працівників, безпосередньо контактують з клієнтами. Будь-які форми зворотного зв'язку, отримані за допомогою соціологічних досліджень або шляхом встановлення безпосередніх контактів, можна використовувати з метою підвищення кваліфікації співробітників і збільшення їхньої готовності відповісти на нові запити споживачів.

П'ятий стратегічний напрям – "Інтеграція знань" має справу в основному з перенесенням індивідуального знання у внутрішньо-корпоративні системи та закріпленням його там з метою широкого використання іншими співробітниками [2].

Шостий стратегічний напрям управління знаннями – "Взаємодія з контрагентами" спрямований на перенесення знань зі сфери взаємодії з зовнішніми контрагентами організації під внутрішньо-корпоративні системи та закріпленням їх там з метою широкого використання співробітниками [2]. У рамках цієї стратегії здійснюються систематичні опитування споживачів, формуються бази даних про споживачів та їхні уподобання, з метою подальшого підвищення якості їх обслуговування.

Сьомий стратегічний напрям – "Взаємодія з елементами інтелектуального капіталу" спирається на рух знань одночасно між усіма видами інтелектуального капіталу [1,2].

Основна мета реалізації стратегічних напрямів управління знаннями полягає у підвищенні ефективності використання інтелектуальних активів підприємства, покращення обігу знань усередині підприємства, стимулювання інновацій.

Дослідження сутності та змісту стратегічних цілей та напрямів управління знаннями підприємства дозволило встановити взаємозв'язок елементів стратегічного управління знаннями підприємства, який подано на рис. 1.

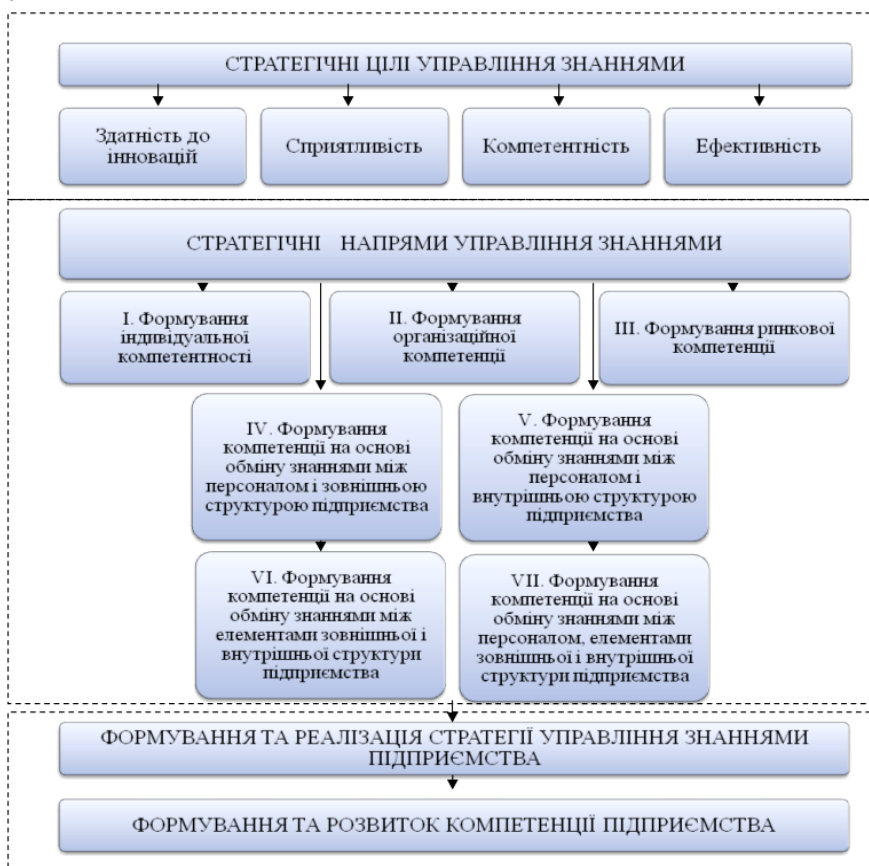


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів стратегічного управління знаннями підприємства

Узагальнення даних, одержаних в ході дослідження [3-6], дає змогу дати власне визначення стратегії управління знаннями як комплексної корпоративної стратегії підприємства, яка спрямована на формування та розвиток заснованих на знанні ресурсів і спроможностей (компетенцій), необхідних для створення інноваційних продуктів, здатних стати основою конкурентних переваг підприємства. Наші дослідження дали можливість встановити, що об'єктом стратегічного управління знаннями підприємства і головним його результатом є формування компетенції підприємства. При цьому під компетенцією підприємства розуміється сукупність знань, навичок та досвіду, які у поєднанні із унікальними технологіями забезпечують неповторність підприємства у конкурентному середовищі. Компетенції втілюються у інноваційних продуктах, процесах та послугах з новими споживчими властивостями та стають основою ефективної конкуренції. Таким чином, формування та розвиток компетенції підприємства є закономірним результатом впровадження стратегії управління знаннями, що дозволить створити підґрунтя для виробництва інноваційного продукту з новими споживчими властивостями.

**Висновок.** У постіндустріальному суспільстві основою конкуренції стають нематеріальні активи та їхнє ефективне використання. Вирішення цього питання можливе завдяки формуванню та реалізації стратегії управління знаннями. Необхідність впливу на різні координати управління знаннями зумовлює вибір стратегічних напрямів управління знаннями, реалізація яких спрямована на формування та розвиток компетенції підприємства.

#### Джерела та література:

1. Гапоненко А. Л. Управление знаниями / А. Л. Гапоненко. – М. : ИПК Госслужбы, 2003. – 52 с.
2. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, С. Уилер; [пер. с англ.]. – М. : Добрая книга, 2005. – 192 с.
3. Коулопоулос Т. М. Управление знаниями / Т. М. Коулопоулос, К. Фрапполо; [пер. с англ.]. – М. : Эскимо, 2008. – 224 с. – (Высокий старт).
4. Мильнер Б. З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2003. – 456 с.
5. Вартанова О. В. Стратегічне управління знаннями підприємства / О. В. Вартанова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2010. – Спец. вип. : Соціально-трудові відносини: теорія та практика : у 3 т. – С. 52-60.
6. Вартанова О. В. Стратегічні напрями управління знаннями на підприємстві / О. В. Вартанова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2009. – № 9 (139). – С. 30-37.