

УДК 331.44

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ

Савельева О.А., к.э.н., доцент,  
Забавина Е.Ю., к.э.н., доцент,  
Донецкий национальный технический университет

*Аннотация: современные условия существования требуют от предприятий своевременной реакции на изменения, происходящие во внешней среде. Сегодня, чтобы адаптироваться и усилить конкурентные преимущества, предприятиям необходимо мобилизовать свой интеллектуальный потенциал, разрабатывая систему управления знаниями. В статье обоснована концепция стратегического управления знаниями, в том числе определены сущность и принципы организационных знаний, а также стратегия управления знаниями. Предложены основные виды стратегий управления знаниями в соответствии с маркетинговыми стратегиями современного предприятия.*

*Ключевые слова: знания, организационные знания, управление знаниями, стратегия управления знаниями, маркетинговая ориентация, стратегическое маркетинговое управление знаниями*

*Summary: the modern terms of existence require from the enterprises of timely reaction on changes what be going on in an environment. Today, in order to adapt and strengthen competitive advantages, enterprises need to mobilize their intellectual potential by developing a knowledge management system. The article substantiates the concept of strategic knowledge management, including the essence and principles of organizational knowledge, as well as the knowledge management strategy. The main types of knowledge management strategies are proposed in accordance with the marketing strategies of the modern enterprise.*

*Keywords: knowledge, organizational knowledge, knowledge management, knowledge management strategy, marketing orientation, strategic marketing knowledge management.*

*Постановка проблемы.* В современных условиях экономическая система переходит в качественно новое состояние, требующее повышения роли нематериальных активов предприятия, в том числе знаний. Сегодня именно знания становятся основным ресурсом экономического развития и роста, увеличивают стоимость товаров и услуг, а отрасли, основанные на знаниях, занимают ведущие позиции. Современные условия хозяйствования вынуждают предприятия активизировать свой интеллектуальный потенциал и разрабатывать системы управления знаниями, способствующие усилению конкурентных преимуществ в условиях адаптации к факторам маркетинговой среды [1].

*Анализ последних исследований и публикаций.* Методологические основы исследования стратегического управления заложены в работах таких ученых как: И. Ансоффа, Р.Л. Дафта, К. Боумана, Е.А. Уткина, А.Г. Горшнева и др. Научные исследования различных аспектов управления знаниями нашли отражение в работах К. Джанетто, Э. Уиллера, К. Виига, К. Крога, М. Кене, П. Друкера,

И. Нонака, Х. Такеучи, Дж. Стоунхауса, С. Бобрышева, М. Мариничевой, А.Л. Гапоненко, Б.З. Мильнера, В.А. Дресвянникова, Н.Ю. Андреевой, И.В. Карташовой и др. Однако, в современной экономической литературе вопросы стратегического управления знаниями на предприятии в условиях маркетинговой ориентации освещены недостаточно.

*Цель* статьи состоит в определении особенностей стратегий управления знаниями, соответствующих генеральными и маркетинговыми стратегиями современного предприятий в рыночных условиях хозяйствования.

*Изложение основного материала исследования.* По мнению К. Виига, организационные знания состоят из истин и представлений, точек зрения и концепций, суждений и предположений, методологий и ноу-хау. Б.З. Мильнер трактует организационные знания как практические, теоретические, стратегические, коммерческие и производственные знания каждого сотрудника предприятия, которые состоят из принципов, правил, методов, навыков, фактов, обеспечивающих деловую активность предприятия. М. Мареничева определяет организационное знание как совокупность профессиональных навыков, умений, способностей, жизненного опыта и мудрости, деловых и личных контактов, которые используются людьми для достижения поставленных целей, а управление знаниями – как создание организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знание и информация будут способствовать решению стратегических и тактических заданий по принципу четырех «Н»: создания условий, при которых необходимые люди смогут получать необходимую информацию и знание в необходимое время для выполнения необходимых заданий [2, с. 207; 3, с. 12]. По мнению В.А. Дресвянникова, в рыночных условиях хозяйствования с точки зрения управления предприятием, знания являются тем фактором, который обеспечивает эффективность использования ресурсов предприятия, создает и развивает его отличительные особенности, в том числе конкурентные преимущества [3].

Также целесообразно отметить, что управленческую стратегию следует трактовать как концепцию того, каким образом предприятие достигает цели и задачи, решает возникающие проблемы и распределяет необходимые для этого ресурсы. При этом стратегия должна быть внутренне целостной, совместимой с внешней средой, сбалансированной по ресурсам, реальной, в меру рискованной, а также органично соединять стратегические и тактические цели предприятия.

Таким образом, стратегию управления знаниями целесообразно рассматривать как специфический набор принципов, правил, целей и задач работы с интеллектуальными или основанными на знаниях организационными активами, заранее спланированную реакцию предприятия на изменение маркетинговой среды, линию его поведения, выбранную для поиска новых возможностей в конкурентной борьбе и повышении результативности работы.

В условиях рыночной экономики одной из важнейших стратегий функционирования, связанной с поведением предприятия на рынке является стратегия управления знаниями.

Так, основными организационными принципами деятельности по управлению знаниями являются:

- направленность на дальнейшее развитие и продвижение предприятия на рынке, генерацию новых идей и внедрение инноваций;
- в результате накопленных знаний гибкое реагирование на непредвиденные обстоятельства, тенденции развития рынка и возможность реализовывать открывающиеся при этом новые возможности в собственных интересах;

- повышение результативности работы предприятия за счет использования зафиксированного в базах знаний предыдущего опыта;
- формирование культуры передачи знаний между сотрудниками внутри предприятия, поскольку накопление знаний осуществляется без отрыва от основной работы.

В условиях маркетинговой ориентации стратегия управления знаниями должна учитывать сферы деятельности предприятия, где могут быть использованы основные принципы деятельности по управлению знаниями; способы управления знаниями; систему внутренних стандартов по управлению качеством знаний, используемых на предприятии; существующие финансовые, временные и прочие ограничения, а также условия для изменения стратегии.

Стратегия управления знаниями, в первую очередь, должна соответствовать генеральным стратегиям предприятия [4]. Также современные условия деятельности предприятий требуют качественно нового подхода к созданию механизма реализации стратегий предприятия, основанного на интеграции системного, ситуационного, функционального и маркетингового подходов.

Маркетинговый подход к реализации стратегии управления знаниями на предприятии способен обеспечить наилучшее объединение интересов самого предприятия, интересов рынка, адаптацию к изменениям внешней среды, а также должен стать основой управления интеллектуальным потенциалом в системе управления предприятием.

В таблице приведены основные виды маркетинговых стратегий, относящихся к определенной группе генеральных стратегий функционирования и развития. Для каждой из маркетинговых стратегий представлен соответствующий вид стратегии управления знаниями на современном предприятии.

На основании представленных в таблице взаимосвязанных маркетинговых стратегий и стратегий управления знаниями целесообразно отметить, что предприятие в условиях маркетинговой ориентации может использовать достаточно широкий инструментарий для управления знаниями, а именно: от ориентации своей деятельности на увеличение результативности работы за счет использования зафиксированного в базах знаний предыдущего опыта до активного реагирования на непредвиденные обстоятельства, тенденции развития рынка и реализацию при этом новых возможностей с учетом банка знаний.

Для реализации стратегий управления знаниями возможно использование двух видов обучения, а именно: сохраняющее и инновационное.

Для генеральных стратегии функционирования целесообразно использовать так называемое «сохраняющее обучение», состоящее в усвоении фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы действовать в известных и повторяющихся ситуациях. По мнению А.А. Бовина [5], на многих современных предприятиях поддерживающее обучение хорошо разработано и внедрено в организационную структуру. При этом работа сегодня сравнивается только с работой в прошлом.

Таблица – Основные виды стратегий управления знаниями на предприятии

Группы генеральных стратегий	Виды маркетинговых стратегий	Общие характеристики маркетинговых стратегий	Стратегии управления знаниями	Рекомендуемый вид обучения
Стратегии функционирования	Стратегия лидерства в низких издержках	Ориентирует предприятие на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных расходах (в результате увеличения объемов продаж стандартных товаров повседневного спроса и освоения новых рынков путем снижения цен)	Ориентация на увеличение результативности работы за счет использования зафиксированного в базах знаний предыдущего опыта	Сохраняющее обучение
	Стратегия дифференциации	Предприятие концентрирует свои усилия на нескольких приоритетных направлениях для достижения конкурентных преимуществ	Ориентация на превращение информации в действенные знания для предоставления в удобной форме тем сотрудникам, которые могут эти знания использовать	Сохраняющее обучение
	Стратегия фокусирования	Предприятие выбирает определенный сегмент рынка и реализует на нем стратегии лидерства в низких издержках или стратегии дифференциации	Ориентация на процесс накопления активов на основе зафиксированного в базы знаний предыдущего опыта	Сохраняющее обучение
Стратегии развития	Стратегия роста	Обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ за счет проникновения на новые рынки, диверсификации, постоянных нововведений	Ориентация на увеличение или создание ценности путем более активной поддержки опыта, связанного с ноу-хау и знанием, как в пределах предприятия, так и вне его	Инновационное обучение
	Стратегия умеренного роста	Свойственна предприятиям, которые имеют устойчивые позиции на рынке и функционирующим в традиционных сферах	Ориентация на постоянное обновление знаний (в т.ч. создание соответствующих организационных структур, фасилитацию для сотрудников и использование таких IT-инструментов, которые делают акцент на командной работе и обмене знаниями)	Инновационное обучение
	Стратегия сокращения	Необходима в периоды перестройки деятельности предприятия, когда нужно осуществить его «санацию», избавиться от всего устаревшего	На основе накопленных знаний и опыта реагирование на непредвиденные обстоятельства, тенденции развития рынка и реализация при этом новых возможностей	Инновационное обучение
	Комбинированная стратегия	Включает элементы стратегии роста, умеренного роста, сокращения	Включает в зависимости от ситуации элементы трех предыдущих стратегий	Инновационное обучение

При реализации стратегий развития необходимо ориентированное на подготовку предприятия к работе в новых условиях «инновационное обучение». При этом требуется предугадать, каким будет окружение, которое еще не существует. Не существует и более или менее точного описания будущей ситуации, в которой должно действовать инновационное обучение. Более того, конкретное представление таких ситуаций и служит одной из задач данного обучения. Инновационное обучение имеет дело с возникающими проблемами:

Стратегическое маркетинговое управление знаниями является совокупностью логичной последовательности действий, которую можно представить в виде модели.

Модель стратегического управления знаниями включает такие элементы как:

– стратегическое маркетинговое планирование управления знаниями, а именно: стратегический анализ, выбор стратегического направления, формирование стратегического набора;

– стратегическая маркетинговая организация управления знаниями, т.е. реализация стратегий управления знаниями и проведение стратегических изменений;

– стратегический маркетинговый анализ управления знаниями, включающий анализ влияния факторов внешней и внутренней среды;

– стратегический маркетинговый контроль и регулирование управления знаниями, в том числе: аудит системы стратегического маркетингового управления знаниями, диагностика процесса стратегического маркетингового управления знаниями, оценка эффективности и проведение корректирующих действий [6].

Взаимодействие стратегий управления знаниями с маркетинговыми стратегиями предприятия обеспечивают синергетический эффект. Как отмечает Шконда В.В. [7, с. 53], в основе принципа синергетического эффекта лежат объединенные в систему компоненты, действующие на комбинированной основе и обеспечивающие больший результат, чем суммарные возможности их индивидуальных бессистемных действий. Вне системы эффект взаимодействия невозможно достичь. Эффект синергии стратегического маркетингового управления знаниями формируется на основе взаимодействия факторов макросреды, среды непосредственного окружения и внутренней среды, включающей цели и задачи предприятия, организационную структуру, персонал, управление качеством, маркетинговую деятельность, организационную культуру.

Таким образом, на современном этапе знания становятся основой эффективного развития и одним из факторов повышения конкурентоспособности предприятия в условиях маркетинговой ориентации. Стратегии управления знаниями являются необходимым инструментом достижения генеральных и маркетинговых целей современного предприятия как основных механизмов повышения конкурентоспособности и результативности работы предприятия при условии обеспечения комплексного подхода к оптимизации организационной структуры управления предприятия и выбора соответствующего вида стратегии управления знаниями, отвечающего состоянию предприятия с учетом влияния факторов внешней среды.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дудяшова В.П., Кипень Н.А., Сизых Е.В. Понятие и структура организационных знаний // Вестник Костромского государственного технологического университета. – 2010. – № 24. – С. 119–122.

2. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с. – (Полный курс МВА).

3. Дресвянников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии: учебное пособие / В. А. Дресвянников. – М.: КНОРУС, 2008. – 344 с.

4. Агафонова В.В. Стратегия управления знаниями на предприятии // Журнал «Российское предпринимательство». – 2006. – №3 (75). С. 14-21.

5. Бовин, А.А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова., В.А. Якимович. – М.: Омега – Л, 2009. – 415 с.

6. Балабанова, Л.В. Стратегическое маркетинговое управление сбытом предприятий: монография / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохина; МОНУ, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк, 2009. – 245 с.

7. Шконда В.В. Феномен синергетики: наука – общество – образование: монография / В.В. Шконда, А.В. Кальянов, П.Г. Давыдов. – Донецк: Норд-Пресс, 2009. – 156 с.