

**Вартанова О.В.,**

д-р. екон. наук, доцент,  
професор кафедри міжнародної економіки,  
Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля,  
Elena\_vartanova@mail.ru

**Вартанова О.В.,**

д-р. екон. наук, доцент,  
професор кафедри міжнародної економіки,  
Восточноукраинский национальный университет  
имени Владимира Даля,

**Vartanova E. V.,**

Dr. ekon. sciences,  
professor of International Economics,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

**КОМПЕТЕНЦІЯ  
ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА  
КОМПЕТЕНЦИЯ  
КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ЗНАНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**COMPETENCE  
AS AN OBJECT OF STRATEGIC MANAGEMENT  
OF KNOWLEDGE OF ENTERPRISE**

*Визначено сутність стратегічного управління знаннями підприємства та компетенції підприємства. Визначено місце компетенції в системі елементів стратегічного управління знаннями підприємства. Встановлено взаємозв'язок елементів стратегічного управління знаннями підприємства. Запропоновано послідовність імплементації стратегічного управління знаннями в діяльність підприємства.*

*Определена сущность стратегического управления знаниями предприятия и компетенции предприятия. Определено место компетенции в системе элементов стратегического управления знаниями предприятия. Установлена взаимосвязь элементов стратегического управления знаниями предприятия. Предложена последовательность имплементации стратегического управления знаниями в деятельность предприятия.*

*The purpose of the article is to determine the essence of competence of the enterprise and investigate its role and position as an object of strategic knowledge management of enterprise. Scientific novelty of the research is to determine essence of strategic knowledge management of enterprise and competence of enterprise. The competence of enterprise as a unique combination of knowledge, skills, experience and institutional linkages, which together with the resources and technologies forms competitive advantages of the enterprise and ensure its market success. The place of competence in the system of elements of strategic knowledge management of enterprise is determined. The relationship of elements of strategic knowledge management of enterprise is set.*

*The practical value of the investigations is to generate a sequence of implementation of strategic knowledge management activities of the enterprise, determining the stages of such implementation.*

*As a conclusion it should be noted that forming of competence of the enterprise is a result of obtaining, transforming and context using of knowledge that occurs at certain stages of the cycle of knowledge and resulting from the strategy of knowledge management of enterprise.*

*Competence plays a dual role in the strategic management of enterprise knowledge. On the one side, it is an object of strategic knowledge management of enterprise, on the other — its main result which create innovative products with new consumer properties.*

**Ключові слова.** Знання, імплементація, компетенція підприємства, стратегічне управління знаннями, підприємство.

**Ключевые слова.** Знание, имплементация, компетенция предприятия, стратегическое управление знаниями, предприятие.

**Key words.** Knowledge, implementation, competence of enterprise, strategic knowledge management, enterprise.

**Вступ.** У постіндустріальному суспільстві знання є одним з найбільш надійних джерел конкурентних переваг. В умовах жорсткої конкуренції запорукою ринкового успіху підприємства стає можливість створення нових знань, їхнє ефективне використання та втілення у нових продуктах, процесах та послугах. Завдання системного використання знань в діяльності підприємства — від їхньої генерації до імплементації у бізнес-процеси підприємства, — зумовило виникнення нової концепції — управління знаннями підприємства. Виникнення концепції управління знаннями і її упровадження в практику діяльності підприємств було обумовлене все зростаючим потоком інформації і необхідністю її ефективної обробки з метою прийняття на цій основі управлінських рішень. Саме сьогодні стало очевидним, що основним вузьким місцем стратегічного менеджменту є робота із знаннями, накопиченими спеціалістами підприємства (збереження, пошук, тиражування), оскільки саме знання забезпечують підприємству формування довгострокових конкурентних переваг. Процеси управління знаннями — пошук, здобування, формалізація, передавання, накопичення — мають за мету формування унікальних конкурентних переваг підприємства, в основі яких знаходяться ресурси знань. А це можливо лише за умови, якщо знання, що знаходиться в розпорядженні підприємства, має практичне застосування, використовується в контексті вирішення певних завдань та втілюється у новому продукті, процесах, або технологіях. Таким чином знання перетворюється на компетенцію, яка, в свою чергу, трансформується у нові продукти, процеси та послуги. Формування та розвиток компетенції підприємства має дуальну природу: з одного боку, вона є об'єктом стратегічного управління знаннями підприємства, а з іншого — його результатом.

Проблеми стратегічного управління знаннями розглядають в своїх роботах ряд зарубіжних (J. Tidd, R. Amit, P. Schoemaker, J. Bollinger, S. Audrey, R.D. Smith, R. Hayes, K. Sveiby, I. Nonaka, H. Mintzberg, J. Quinn, S. Ghoshal P. Drucker тощо), а також українських дослідників (О.В. Востряков, О.М. Гребешкова [1], В.А. Верба [2], Т. Андрусенко та ін.). Аналіз наукових джерел зі стратегічного управління знаннями підприємства дозволив зробити висновок про те, що, незважаючи на достатню кількість публікацій, термінологічний зміст стратегічного управління знаннями залишається невизначеним. Так, досліджуючи різні аспекти стратегічного управління знаннями, різні автори ототожнюють з ним поняття «стратегія», «стратегічні ресурси», «стратегічні напрями», «стратегічні рішення» та ін. Така поліваріантність тлумачення стратегічного управління знаннями суттєво гальмує розвиток відповідного понятійно-категоріального апарату; незрозумілим залишається роль і місце компетенції підприємства як об'єкту стратегічного управління знаннями.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у визначенні сутності компетенції підприємства та дослідженні її ролі і місця як об'єкта стратегічного управління знаннями.

**Результати дослідження.** Багатогранність концепції управління знаннями визначає підходи до характеристики його змісту. Підходи, які сьогодні

використовуються для характеристики управління знаннями, є суперечливими, але дозволяють глибше зрозуміти сутність і зміст цієї складної економічної категорії. Аналіз даних, одержаних під час дослідження, дозволяє зробити висновок, що управління знаннями є складною багатогранною концепцією, яку різні джерела трактують по-різному: як галузі менеджменту, наукову дисципліну, процес управління, сукупність методологічних підходів і технологій, технологію або систему управління, організаційну функцію, корпоративну стратегію підприємства. У найбільш загальному розумінні управління знаннями — це загальна назва методик, які дозволяють організувати процес комунікацій (цільового спілкування) в корпоративних співтовариствах, спрямовуючи його на одержання нових і оновлення існуючих знань, що надає можливість співробітникам підприємства вчасно вирішувати завдання, приймати рішення і виконувати необхідні дії, одержуючи потрібні знання в потрібний час. Такі методики на 80% використовують гуманітарні технології і лише на 20% реалізують ІТ-рішення [3].

Аналіз усього різноманіття визначень управління знаннями дозволив виділити найбільш важливе, на наш погляд, концептуальне трактування управління знаннями — як сучасної корпоративної стратегії, яка трансформує всі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і ефективність, в нову вартість і підвищену конкурентоспроможність. Розгляд управління знаннями як сучасної корпоративної стратегії дозволяє класифікувати його як сферу стратегічного управління підприємством, а знання — як головний стратегічний ресурс підприємства, який формується та розвивається у стратегічному управлінні знаннями підприємства.

Знання є невід’ємною складовою компетенції підприємства. Під компетенцією підприємства розуміється унікальна сукупність знань, навичок, досвіду і організаційних зв’язків, які у поєднанні із ресурсами і технологіями формують основу одержання підприємством конкурентних переваг та забезпечення його ринкового успіху. Компетенція підприємства втілюється у інноваційних продуктах, процесах та послугах з новими споживчими властивостями та може бути сформована та розвинена шляхом управління знаннями в інноваційних процесах.

Формування та розвиток компетенції підприємства як результату одержання, накопичення та контекстуалізованого використання знань відбувається на певних етапах управління знаннями. Розгляд управління знаннями як комплексної корпоративної стратегії, спрямованої на покращення обігу знань і досвіду усередині підприємства, створення засобів формалізації і накопичення знань, упровадження політики управління знаннями на підприємстві зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління знаннями, реалізація якої дозволяє розробляти стратегії управління знаннями на підприємстві, визначати стратегічні напрями управління знаннями та створювати таким чином умови для формування та розвитку компетенції підприємства. Згідно з авторською концепцією, компетенція підприємства відіграє дуальну роль у стратегічному управлінні знаннями підприємства: з одного боку, вона є об’єктом стратегічного управління знаннями, а з іншого — його найголовнішим результатом.

Під стратегічним управлінням знаннями розуміється сукупність стратегічних цілей, напрямів та процедур управління знаннями, спрямованих на використання активів знань з метою ідентифікації, формування та розвитку компетенції

підприємства. Стратегія управління знаннями є елементом стратегії розвитку підприємства, яка дає змогу підвищувати швидкість та ефективність реакції на зміни бізнес-середовища та відкриває нові можливості шляхом впливу на інтелектуальні ресурси підприємства: колективні ноу-хау, таланти та досвід працівників [7]. Стратегія управління знаннями трансформує всі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і ефективність, в нову вартість і підвищену конкурентоспроможність підприємства шляхом формування та розвитку компетенції підприємства та її використання для створення нових продуктів, процесів та послуг.

В статті О. В. Вострякова, О. М. Гребешкової «Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства» наголошено на необхідності реалізації стратегічних рішень з управління знаннями, що можливо в контексті «впровадження стратегічного процесу, який можна визначити як циклічний процес формулювання, розробки та реалізації стратегії підприємства, що характеризується спрямованістю на створення відмітних характеристик підприємства або підвищення рівня його компетентності...» [1]. Таким чином, автори підкреслюють зв'язок між стратегією управління знаннями та компетентністю підприємства.

Розгляд компетенції як об'єкта стратегічного управління зумовлює необхідність дослідження шляхів формування та ефективного використання компетенції підприємства шляхом використання принципів, підходів та методичного інструментарію стратегічного управління знаннями підприємства. Виходячи з цього, розробка і реалізація стратегії управління знаннями підприємства має бути спрямована на формування компетенції підприємства та визначення найбільш ефективних шляхів її використання.

З цієї точки зору стратегію управління знаннями можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на покращення балансу заснованих на знаннях ресурсів і спроможностей (компетенцій), необхідних для виробництва продуктів або послуг, необхідних для створення інноваційних продуктів, здатних стати основою конкурентних переваг підприємства. Результатом реалізації стратегії управління знаннями має стати формування і розвиток компетенції підприємства. Місце компетенції в системі елементів стратегічного управління знаннями подано на рис. 1.

Стратегічна мета управління знаннями 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.

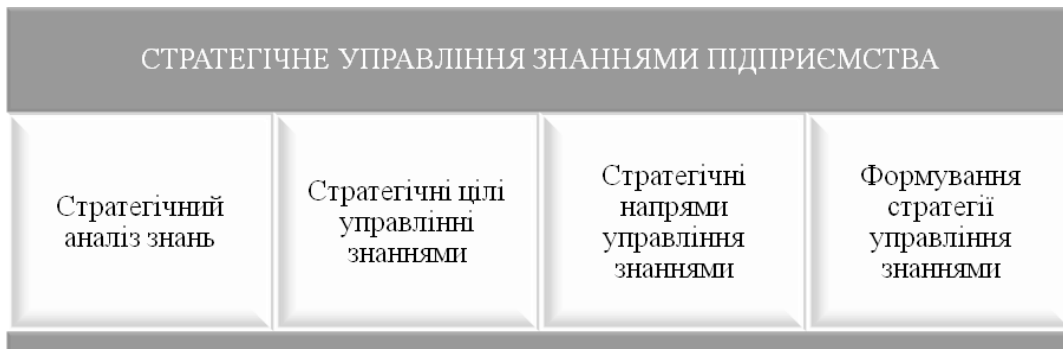




Рис. 1. Місце компетенції в системі елементів

Ці чотири стратегічні цілі можна відкласти в системі двох координат. Перша система координат — це знання окремих людей — знання підприємства в цілому (індивідуальні і корпоративні знання). Друга система координат — знання, що використовуються для рутинної діяльності — знання, що використовуються для творчої, неординарної роботи. Стратегічні цілі управління знаннями подані на рис. 2.

Здатність до інновацій є невід’ємною умовою розвитку будь-якого підприємства. Деякі підприємства розглядають нововведення як центральний елемент своєї стратегії. Такі підприємства залежать від ринкової позиції, необхідної для того, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність, тому потребують постійної появи нових знань про продукти і послуги. Вони використовують управління знаннями для координації спільної діяльності працівників з метою генерації нових ідей.

Під сприйнятливістю розуміється не просто здатність підприємства відповідати на запити своїх замовників і клієнтів протягом певного проміжку часу. Тут йдеться про те, що кожне підприємство прагне володіти здатністю реагувати швидко на непередбачені події. Сприйнятливість — це також можливість швидко реагувати на тенденції розвитку ринку і реалізовувати нові можливості, що відкриваються при цьому, для досягнення цілей розвитку підприємства.



Рис. 2. Стратегічні цілі управління знаннями підприємства

Ефективність. Технології управління знаннями дозволяють збільшити ефективності внутрішнього обігу інформації та координації дій персоналу і

керівництва. Ефективність управління знаннями також надає можливість просто і швидко використовувати в повсякденній роботі свій попередній досвід і досвід інших.

Компетентність є продуктом навчання та передбачає формування індивідуальної компетентності персоналу підприємства, яка перетворюється на організаційну компетентність. Сукупність індивідуальних і організаційних знань, вмінь і навичок, а також унікального досвіду, які виникають в результаті навчання, формують компетенцію підприємства.

Іншими цілями управління знаннями є підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства, розробка і впровадження інновацій, поліпшення обслуговування клієнтів, зниження втрат від невживаних інтелектуальних активів.

Стратегічні цілі управління знаннями підприємства конкретизуються у стратегічних напрямках управління знаннями. Відповідно до структури компетенції підприємства можна виділити три базових стратегічних напрями управління знаннями: формування індивідуальної компетенції персоналу, формування корпоративної компетенції (на основі обміну знаннями між чинниками внутрішньої структури підприємства), формування ринкової компетенції (обмін знаннями між елементами зовнішньої структури). Комбінація базових стратегічних напрямів управління знаннями підприємства дозволяє визначити ще 4 стратегічних напрями управління знаннями. В цілому, стратегічні напрями управління знаннями підприємства 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.

Визначення сутності та змісту стратегічних цілей та напрямів управління знаннями підприємства дозволило встановити взаємозв'язок елементів стратегічного управління знаннями підприємства, який подано на рис. 3.





Рис. 3. Взаємозв'язок елементів стратегічного управління знаннями підприємства

Визначення змісту стратегії управління знаннями, загальних принципів її формування, а також стратегічних цілей та напрямів управління знаннями дає можливість розробити загальну послідовність формування стратегії управління знаннями підприємства. Основні етапи процесу формування стратегії управління знаннями підприємства розглянуті далі.

Ідентифікація ключових бізнес-процесів підприємства, формулювання вимог до знань, необхідних для успішного виконання бізнес-процесів.

Проведення аудиту знань, що надає можливість визначити джерела, ресурси і користувачів знань підприємства.

Вибір стратегії управління знаннями і формування політики управління знаннями на цій основі.

Вибір інструментів і технологій управління знаннями.

Оцінка наслідків реалізації стратегії управління знаннями на підприємстві.

Контроль і корегування стратегії управління знаннями — оцінка відповідності її результатів поставленим цілям.

Імплементация стратегічного управління знаннями в діяльність підприємства може бути реалізована за такою схемою (рис. 3).

**Висновки.** Компетенція підприємства виступає як результат одержання, перетворення і контекстуалізованого використання знань, що відбувається на певних етапах циклу знань та є результатом реалізації стратегії управління знаннями. Розуміння управління знаннями підприємства як сучасної корпоративної стратегії, яка трансформує всі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і ефективність, в нову вартість і підвищену конкурентоспроможність визначає необхідність формування системи стратегічного управління знаннями, реалізація якої дозволяє розроблювати стратегії управління знаннями на підприємстві, визначити стратегічні напрями управління знаннями та створювати, таким чином, умови для формування та розвитку компетенції підприємства. Під стратегічним управлінням знаннями в дисертаційній роботі розуміється сукупність стратегічних цілей, напрямів та процедур управління знаннями, спрямованих на використання активів знань підприємства з метою ідентифікації, формування та розвитку компетенції підприємства.

Наголошено, що компетенція відіграє дуальну роль у стратегічному управлінні знаннями підприємства: з одного боку, вона є об'єктом стратегічного управління знаннями, з іншого — його головним результатом, який виникає під час реалізації стратегії управління знаннями та полягає у створенні інноваційного продукту з новими споживчими властивостями. Як об'єкт стратегічного управління знаннями компетенція підприємства представляє собою унікальну і найбільш значущу для підприємства групу або сукупність знань, навичок і досвіду, які є результатом навчання, а також ресурсів, необхідних для їх перетворення на нову продукцію з принципово новими споживчими властивостями. Компетенція підприємства містить елементи як явних, так і прихованих знань і є джерелом одержання конкурентних переваг.

Імплементация стратегічного управління знаннями в діяльність підприємства передбачає формування політики управління знаннями, інструментів і технологій управління знаннями підприємства, які спрямовані на формування та розвиток заснованих на знанні ресурсів і спроможностей (компетенцій), необхідних для створення інноваційних продуктів, здатних стати основою конкурентних переваг підприємства.





Рис. 3. Послідовність імплементації стратегічного управління знаннями в діяльність підприємства

### **Література**

1. Востряков О. В. Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://economics.org.ua/2009/upravlinnya\\_znannyaami1/](http://economics.org.ua/2009/upravlinnya_znannyaami1/)
2. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Проблеми науки. — 2004. — № 7. — С. 23–28.
3. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента / Г. Я. Гольдштейн. — Таганрог: ТРТУ, 1995. — 56 с.
4. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. — М.: Эксмо, 2008. — 400 с. — (Полный курс МВА).
5. Гольдштейн Г. Я. Знание как стратегический ресурс фирмы [Електронний ресурс] / Г. Я. Гольдштейн. — Режим доступу : [http://www.kmtec.ru/publications/library/select/-znanje\\_kak\\_str\\_res\\_comp.shtml](http://www.kmtec.ru/publications/library/select/-znanje_kak_str_res_comp.shtml)
6. Варганова Е. В. Сутність стратегічної компетенції як джерела конкурентних переваг підприємства / Е. В. Варганова // Экономика и управление. — 2010. — № 3–4. — С. 44–47.
7. Варганова О. В. Стратегічне управління знаннями підприємства / О. В. Варганова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — Спец. вип.: у т.3. Соціально — трудові відносини: теорія та практика. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 52–60.

8. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток : [монографія] / Олена Вікторівна Вартанова. — Луганськ : Вид — во СНУ ім. В. Даля. — 2012. — 340 с.

9. Вартанова О. В. Стратегічне управління знаннями підприємства / О. В. Вартанова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — Спец. вип.: у т.3. Соціально — трудові відносини: теорія та практика. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 52–60.

10. Вартанова О. В. Компетенція підприємства: термінологічне визначення та складові / О. В. Вартанова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2010. — № 12(154). Ч. I. — С. 32–40.

### **References**

1. Vostrjakov, O.V., Grebeshkova, O.M. (2009). *Koncepcija upravlinnja znannjami v strategichnomu procesi suchasnogo pidpriemstva* (The concept of knowledge management in the strategic process of modern enterprise) [E-Reader Version]. Retrieved from: <http://economica.org.ua/2009/upravlinnja-znannjami/>

2. Verba, V.A., Grebeshkova, O.M. (2004). *Problemi identifikacii kompetencij pidpriemstva* (Problems of identification of competencies company). *Problemi nauki*. — 2004. — № 7. — S. 23–28.

3. Gol'dshtejn, G. Ja. (1995). *Osnovy menedzhmenta* (Fundamentals of Management). — Taganrog: TRTU.

4. Gaponenko, A. L., Orlova, T. M. (2008). *Upravlenie znaniyami. Kak prevratit' znaniya v kapital* (Knowledge Management. How to turn knowledge into capital). — M.: Jeksmo.

5. Gol'dshtejn, G. Ja. (2009). *Znanie kak strategicheskij resurs firmy* (Knowledge as a strategic resource company) [E-Reader Version]. Retrieved from: [http://www.kmtec.ru/publications/library/select/znanje\\_kak\\_str\\_res\\_comp.shtml](http://www.kmtec.ru/publications/library/select/znanje_kak_str_res_comp.shtml)

6. Vartanova, E. V. (2010). *Sutnist' strategichnoi kompetencii jak dzherela konkurentnih perevag pidpriemstva* (The essence of strategic competence as a source of competitive advantage) // *Jekonomika i upravlenie*. № 3–4. — P. 44–47.

7. Vartanova, O. V. (2010). *Strategichne upravlinnja znannjami pidpriemstva* (Strategic Knowledge Management Company) // *Formuvannja rinkovoї ekonomiki: Zb. nauk. prac'.* — Spec. vip.: u t.3. Social'no — trudovi vidnosini: teorija ta praktika. — K.: KNEU, 2010. — S. 52–60.

8. Vartanova, O. V. (2012). *Kompetencija pidpriemstva u strategichnomu upravlinni pidpriemstvom: formuvannja i rozvitok* (The competence of enterprises in strategic management: the formation and development) : [monografija]. — Lugans'k : Vid — vo SNU im. V. Dalja. — 2012. — 340 s.

9. Vartanova, O. V. (2010). *Strategichne upravlinnja znannjami pidpriemstva* (Strategic Knowledge Management Company) // *Formuvannja rinkovoї ekonomiki: Zb. nauk. prac'.* — Spec. vip.: u t.3. Social'no — trudovi vidnosini: teorija ta praktika. — K.: KNEU, 2010. — S. 52–60.

10. Vartanova, O. V. (2010). *Kompetencija pidpriemstva: terminologichne viznachennja ta skladovi* (The competence of the enterprise: terminological definition and components) // *Visnik Shidnoukraїns'kogo nacional'nogo universitetu imeni Volodimira Dalja*. — 2010. — № 12(154). Ch. I. — S. 32–40.

Стаття надійшла до редакції 7.03.2015 р.