

УДК 330.342.24

## СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІКИ ЗНАТЬ

**К.е.н. О.В. Чала, к.пед.н. Л.В. Ричкова**

Українська державна академія залізничного транспорту

*Рецензенти: д.е.н., проф. УкрДАЗТ О.О. Євсєєва*

*к.е.н., доц. УкрДАЗТ Л.Є. Ревуцька*

*к.е.н., доц. ХНУРЕ В.В. Кирій*

*Досліджено питання еволюції теорії стратегічного управління від ресурсного підходу до нової парадигми знання. Ресурсна концепція базується на припущенні, що підприємства в галузі відрізняються наявними ресурсами та стратегіями управління. Це припущення дозволяє виявити умови, в яких підприємство має конкурентні переваги.*

*Визначено, що головна відмінність нової парадигми знання від ресурсного підходу пов'язана з використанням знань у явній та неявній(невідокремленій) формах – як на рівні окремих людей (переважно невідокремлене знання), так і на рівні підприємства в цілому (переважно формалізовані, явні знання).*

*Показано, що сучасна парадигма стратегічного управління використовує ресурсну концепцію, та передбачає використання у тому числі складових інтелектуального капіталу для досягнення конкурентних переваг. Визначено вплив складових інтелектуального капіталу на формування конкурентної стратегії в умовах економіки знань. Досліджено характеристики складових стратегії. Уточнено визначення поняття «стратегія» в контексті економіки знань з урахуванням необхідності конфігурування складових інтелектуального капіталу підприємства. Запропоноване визначення стратегії базується на подальшому розвитку ресурсного підходу до стратегічного управління і описує інтелектуальний капітал та знання як стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** стратегія, знання, ресурс, економіка знань, інтелектуальний капітал, організаційний капітал, людський капітал, клієнтський капітал.

*Исследованы вопросы эволюции теории стратегического управления от ресурсного подхода к новой парадигме знания. Ресурсная концепция основана на предположении, что предприятия в отрасли отличаются имеющимися ресурсами и стратегиями управления. Это позволяет выявить условия, в которых предприятие имеет конкурентные преимущества.*

*Показано, что главное отличие новой парадигмы знания от ресурсного подхода связано с использованием знаний в явной и неявной (неотделенной) формах – как на уровне отдельных людей (преимущественно неотделенное от человека знание), так и на уровне предприятия в целом (преимущественно форматизированные, явные знания).*

*Показано, что современная парадигма стратегического управления использует ресурсную концепцию, и предусматривает использование, в том числе составляющих интеллектуального капитала для достижения конкурентных преимуществ.*

*Выделено влияние составляющих интеллектуального капитала на формирование конкурентной стратегии в условиях экономики знаний. Исследованы характеристики составляющих стратегии. Уточнено определение понятия «стратегия» в контексте экономики знаний с учетом необходимости конфигурирования составляющих интеллектуального капитала предприятия.*

*Предложенное определение стратегии основывается на дальнейшем развитии ресурсного подхода к стратегическому управлению и описывает интеллектуальный капитал и знание как стратегический ресурс, который обеспечивает конкурентные преимущества в условиях динамических изменений во внешней среде.*

**Ключевые слова:** стратегия, знание, ресурс, экономика знаний, интеллектуальный капитал, организационный капитал, человеческий капитал, клиентский капитал.

*Исследованы вопросы эволюции теории стратегического управления от ресурсного подхода к новой парадигме знания. Ресурсная концепция основана на предположении, что предприятия в отрасли отличаются имеющимися ресурсами и стратегиями управления. Это позволяет выявить условия, в которых предприятие имеет конкурентные преимущества.*

*Показано, что главное отличие новой парадигмы знания от ресурсного подхода связано с использованием знаний в явной и неявной (неотделенной) формах – как на уровне отдельных людей (преимущественно неотделенное от человека знание), так и на уровне предприятия в целом (преимущественно форматизированные, явные знания).*

*Показано, что современная парадигма стратегического управления использует ресурсную концепцию и предусматривает использование, в том числе составляющих интеллектуального капитала для достижения конкурентных преимуществ.*

*Выделено влияние составляющих интеллектуального капитала на формирование конкурентной стратегии в условиях экономики знаний. Исследованы характеристики составляющих стратегии. Уточнено определение понятия «стратегия» в контексте экономики знаний с учетом необходимости конфигурирования составляющих интеллектуального капитала предприятия.*

*Предложенное определение стратегии основывается на дальнейшем развитии ресурсного подхода к стратегическому управлению и описывает интеллектуальный капитал и знание как стратегический ресурс, который обеспечивает конкурентные преимущества в условиях динамических изменений во внешней среде.*

**Ключевые слова:** стратегия, знание, ресурс, экономика знаний, интеллектуальный капитал, организационный капитал, человеческий капитал, клиентский капитал.

*The evolution of the strategic management theory from resource approach to knowledge paradigm has been researched. The resource concept is based on the assumption that businesses in the industry have different strategies and available resources. This assumption allows identifying the conditions under which the company has competitive advantages.*

*It was determined that the main difference between the new knowledge paradigm from resource approach involves the use of knowledge in explicit and implicit (inseparable) forms – both at the level of individuals (mostly inseparable knowledge), and at the level of the whole enterprise (mainly formal, explicit knowledge).*

*It is shown that the current paradigm of strategic management uses the resource concept and involves the use of components of intellectual capital for competitive advantage.*

*Effect of components of intellectual capital on the formation of competitive strategy in the knowledge economy has been discussed. Been specified the definition of «strategy» in the context of the knowledge economy with the need to configure the components of intellectual capital.*

*The proposed strategy is based on the determination of the further development of a strategic approach to resource management and describes the intellectual capital and knowledge as a strategic resource that provides a competitive advantage in the dynamic changes in the external environment.*

**Keywords:** strategy, knowledge, resource, economy of knowledge, intellectual capital, organizational capital, human capital, client capital.

Сучасний стан теорії стратегічного управління пов'язаний з формуванням нової парадигми, що відповідає умовам економіки знань[1], з подальшим розвитком ресурсного відходу, який був сформований на початку

90-років минулого сторіччя. Ресурсний підхід передбачає використання унікальних ресурсів та організаційних можливостей підприємства як основи для побудови стратегії та досягнення сталих конкурентних переваг. Нова пара-

дигма стратегічного управління передбачає поєднання внутрішніх ресурсів підприємства з перевагами його зовнішнього оточення на основі мережевої організації, використання знань та стратегічних інновацій.

Сучасна парадигма стратегічного управління використовує ресурсну концепцію, яка передбачає використання унікальних ресурсів, у тому числі складових інтелектуального капіталу для досягнення конкурентних переваг. Елементи інтелектуального капіталу мають значний вплив на складові стратегії. З іншого боку, сформована стратегія змінює складові інтелектуального капіталу підприємства, що і потребує визначення їх взаємозв'язку та визначає актуальність проблеми дослідження.

Стратегічне управління та складові елементи стратегії детально розглядаються в роботах А. Чандлера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Портера та інших дослідників [2-7]. Однак вплив знань та інших елементів інтелектуального капіталу на формування стратегії потребує подальшого розгляду.

Тому метою статті є дослідження сутності стратегії та впливу складових інтелектуального капіталу на її формування.

Підхід до стратегічного управління, що пов'язаний з управлінням знаннями, розглядає компетенції та знання як ресурс, використання та трансформація якого забезпечує сталі конкурентні переваги на основі інноваційного розвитку, виділяючи такі елементи інтелектуального капіталу як науково-дослідницькі розробки, інноваційні процеси, інноваційні продукти з передовим дизайном.

У відповідності до попереднього, ресурсного підходу, конкурентна перевага виникає в тому випадку, коли підприємство реалізує таку стратегію створення вартості з використанням наявних (унікальних) ресурсів, яка не може бути реалізована її конкурентами. Уні-

кальні ресурси та можливості підприємства повинні бути сформовані, документовані та ізольовані (захищені від копіювання), зокрема за рахунок таких елементів інтелектуального капіталу як організаційні процедури, бізнес-процеси, корпоративна культура, тощо.

Ресурсна концепція базується на припущенні, що підприємства в галузі відрізняються наявними ресурсами та стратегіями управління. Це припущення дозволяє виявити умови, в яких підприємство має конкурентні переваги. При формуванні, використанні та захисті внутрішніх ресурсів використовуються елементи людського, організаційного та клієнтського капіталу. З іншого боку, складові інтелектуального капіталу становлять унікальні ресурси підприємства.

Головна відмінність нової знанієвої парадигми від ресурсного підходу пов'язана з використанням знань у явній та неявній (невідокремленій) формах – як на рівні окремих людей (переважно невідокремлене знання), так і на рівні підприємства в цілому (переважно формалізовані, явні знання) [8]. Як показали Нонака та Такеучі, ключовою особливістю заснованого на знаннях підходу є необхідність взаємодії між особистостями та колективами в процесах створення та використання знання для формування конкурентних переваг. Отже, знанієва парадигма впливає на сутність стратегії, що потребує детального розгляду її ключових елементів та їхнього взаємозв'язку.

Визначення стратегії дається в роботах А. Чандлера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та інших дослідників.

За А. Чандлером, стратегією є «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [2, с. 16]. Тобто, ключовими елементами стратегії є: довгострокові цілі підпри-

емства, програма дій та ресурси, необхідні для виконання цієї програми. Цілі визначаються на значний проміжок часу, до суттєвих змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства. Програма дій забезпечує досягнення встановлених цілей та, за А. Чандлером, пов'язана зі створенням адекватної організаційної структури. Протягом її виконання програма може бути откорегована в залежності від змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі та наявних ресурсів для того, щоб ефективно забезпечити досягнення встановлених цілей. Наявні ресурси пов'язані з організаційними можливостями підприємства і тому є обмеженням на виконання програми. А. Чандлер вважав, що «різні організаційні форми є результатом різних моделей росту ... планування та реалізація такого росту будуть розумітися як стратегія, а організаційна форма, що розроблена для адміністративного управління ... видами діяльності та ресурсами – як структура» [2, с. 15]. Запропонована А. Чандлером концепція організаційної структури дозволила розділити стратегічний та оперативний рівні управління підприємством. Він також визначив новий термін «організаційна інновація» як розробка та впровадження нової організаційної структури для підтримки нової стратегії. Таким чином, А. Чандлер вперше дослідив питання відповідності між організаційними можливостями (які визначаються організаційним капіталом) підприємства та її стратегічними завданнями. На жаль, термін «організаційний капітал» з'явився значно пізніше.

У відповідності до наведеного визначення, за А. Чандлером стратегія є процедурою, що забезпечує досягнення довгострокових цілей при наявності ресурсних обмежень та обмежень зовнішнього середовища. Тому, з позицій управління знаннями, дане визначення є процедурним [3] і формування стратегії як

сукупності знань про управління підприємством у середовищі, що динамічно змінюється, означає розробку відповідної послідовності дій, тобто процедури.

К. Ендрюс у своєму визначенні стратегії базується на двохкомпонентній структурі А. Чандлера. Він визначив стратегію як шаблон ієрархії цілей, а також політики та планів, що забезпечують досягнення вказаних цілей. Цілі та плани формуються таким чином, щоб визначити напрямок діяльності компанії зараз і в майбутньому [4]. К. Ендрюс відрізняє формулювання цілей стратегії як аналітичну задачу і впровадження стратегії як переважно адміністративну задачу. Впровадження стратегії дозволяє забезпечити баланс між зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Таким чином, з позицій формування стратегії у економіці знань, стратегія К. Ендрюса поєднує декларативну компоненту знань (формулювання цілей) та процедурну (адміністрування) та потребує використання всіх складових інтелектуального капіталу.

Визначний дослідник у сфері стратегічного управління І. Ансофф в своїх дослідженнях розглядає стратегію як «набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [5, с. 27]. На відміну від запропонованого А. Чандлером, дане визначення є декларативним [3]. Декларативна модель задає сукупність зв'язків, залежностей між елементами знань, однак, не розглядає механізм застосування цих знань (стосовно стратегічного управління – механізм досягнення довгострокових цілей).

Неявне представлення стратегії було характерним на початкових етапах розвитку стратегічного управління, до середини 50-х років минулого сторіччя. Однак при подальшому розвитку стратегічного управління ключовою стала позиція, у відповідності до якої підприємство повинно мати продуману

та чітко сформульовану стратегію, що дозволить реалізувати її не лише керівництвом підприємства, а й співробітниками [5]. Формалізація стратегії дозволяє задіяти людський капітал, клієнтський капітал (через співробітників, що зайняті збутом продукції) та організаційний капітал (через співробітників, що виконують розробку нових продуктів та технологій).

І. Ансофф деталізує декларативне визначення стратегії, виділяючи групи стратегій та доповнюючи його рядом обмежень і процедурних особливостей. Правила, що складають стратегію, групуються Ансоффом за такими класифікаційними ознаками: час (поточний, майбутній); відношення з зовнішнім (продукція, нові технології, клієнти, конкурентні переваги) та внутрішнім середовищем (процеси, процедури, відношення на підприємстві); особливості (правила) оперативної діяльності.

Процедурні особливості та обмеження стратегій, що виділені Ансоффом, структуровані автором за ознаками, необхідними для виконання дій (процедурним) та ознакам заперечення дій (обмеження):

1) процес розробки стратегії завершується встановленням загальних напрямів діяльності, які повинні забезпечити ріст і зміцнення позицій підприємства (процедура);

2) сформульована стратегія використовується для пошуку можливостей досягнення цілей та відкидання тих можливостей, що несумісні зі стратегією (процедура);

3) розроблена стратегія завершує своє виконання при досягненні потрібних подій (процедура);

4) при формулюванні стратегії існує серйозне обмеження з інформації (сильно узагальнена, неповна і неточна інформація) (обмеження);

5) успішне використання розробленої стратегії потребує реалізації зворотному

зв'язку, оскільки при її виконанні з'являється точна інформація та відкриваються конкретні альтернативи (процедура);

6) цілі (орієнтири за Ансоффом) визначають стратегію, при зміні цілей необхідна зміна стратегії (процедура);

7) цілі та стратегії в цілому залежать від рівня організаційної структури підприємства. Елементи стратегії вищих рівнів організаційної структури можуть бути цілями на нижніх рівнях (обмеження).

Узагальнюючи запропоновані І. Ансоффом визначення та відмінності стратегії, значимо що він навів декларативне представлення стратегії на основі правил, що враховують час, відношення з зовнішнім та внутрішнім середовищем, а також оперативну діяльність підприємства. Дане визначення стратегії доповнено переліком ключових процедур, що визначають розробку, виконання та завершення стратегії, а також обмежень, що пов'язані з організаційною структурою та інформаційних обмежень.

Г. Минцберг визначає стратегію як «партнер, або план, інтегруючий головні цілі організації, її політику і дії в деяке погоджене ціле. Правильно сформульована стратегія дозволяє упорядковувати і розподіляти завжди в тій чи іншій мірі обмежені ресурси організації гранично ефективним і єдино вірним чином на основі внутрішньої компетентності, передбачення змін в зовнішньому середовищі і обліку можливих контрдій опонентів» [6, с. 23].

Ключовими елементами стратегії, за Г. Минцбергом, є цілі, політика, програми. Цілі визначають ті результати, що мають бути досягнуті, а також терміни їхнього досягнення. Цілі складають трирівневу ієрархію: головні (стратегічні); цілі підрозділів; цілі виконавців головних програмних дій. Політика складається з множини правил, що задають допустимі дії на підприємстві – тобто визна-

чають обмеження, що дозволяють вирішувати конфлікти. Програми містять у собі послідовність дій з досягнення стратегічних цілей, та враховують обмеження на використання ресурсів і можливі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що виникають у процесі досягнення цілей. Стратегічні рішення в цілому визначають ефективність роботи підприємства.

Г. Мінцберг виділяє 5 ключових аспектів стратегії: план; спритний прийом; патерн (шаблон); позиція; перспектива.

Стратегія як план є свідомо та з визначеною метою попередньо розроблена послідовність дій, якої дотримуються в конкретній ситуації. Ключовими характеристиками стратегії в даному аспекті є такі: стратегія розробляється свідомо, у відповідності до цілей та пріоритетів керівництва підприємства; стратегія створюється заздалегідь, до початку подій; з позицій управління інтелектуальним капіталом створення стратегії як плану є результатом взаємодії людського та організаційного капіталу, потребує екстерналізації знань і змінює вартість організаційного капіталу підприємства.

Стратегія як спритний прийом (конфліктна стратегія) розглядається у більш вузькому сенсі та направлена на те, щоб перехитрити конкурента, забезпечити досягнення конкурентних переваг і отримання високого прибутку. Головними рисами стратегії у даному аспекті є такі: передбачає досягнення цілей шляхом тиску на конкурента, а не розширення виробництва; головну увагу при формуванні стратегії зацентровано на найбільш динамічні напрямки діяльності.

Як зазначає Г. Мінцберг, така конфліктна стратегія базується на теорії стратегічної поведінки учасників неантагоністичних конфліктних ситуацій, що потребують співпраці сторін. Вказана теорія розроблена нобелівським лауреа-

теом Т. Шелінгом. Він досліджував правила розумної і складної конфліктної поведінки, що забезпечують перемогу в суперництві. Ключовий підхід до стратегії в даному випадку полягає у використанні силового потенціалу для досягнення потрібних результатів (а не сили як такої). Така погроза для досягнення результату має бути правдоподібною, що потребує врахування витрат і ризиків для забезпечення її правдоподібності. Інакше кажучи, даний аспект стратегії залежить від рівня знань управлінського персоналу підприємства.

Стратегію в даному аспекті іноді розглядають як конкурентну стратегію [7]. Таким чином, стратегія як спритний прийом є результатом трансформації знань між елементами людського та клієнтського капіталу. Дана стратегія в першу чергу змінює вартість клієнтського капіталу.

Стратегія як патерн (шаблон) принципово відрізняється від планової стратегії. В першому випадку передбачається, що схема дій повністю реалізується у відповідності до розробленого плану. В умовах невизначеності та динамічних змін у зовнішньому середовищі досягнення такого результату є складною задачею. У другому випадку використовується еволюційний підхід, стратегія отримує розвиток і корегується відповідно до зразка, шаблону дій. Вказаний зразок дій є похідним від знань вищого керівництва, відображує стереотипи мислення та забезпечує постійність поведінки підприємства. Таким чином, стратегія як шаблон є похідною від елементів людського та організаційного капіталу. Реалізація такої стратегії пов'язана як з екстерналізацією, так і з інтерналізацією знань та (при успішному впровадженні) збільшує вартість всіх трьох складових інтелектуального капіталу.

Стратегія як позиціонування головну увагу приділяє взаємодії між підприємством та зовнішнім середовищем. Дана стратегія охоп-

лює всі аспекти, що були розглянуті раніше, дозволяє вийти за рамки конкуренції, знайти свою нішу та перейти до співробітництва з контрагентами і навіть з конкурентами, тобто до колективної стратегії. Одним із прикладів реалізації колективної стратегії є розробка наскрізних бізнес-процесів, що охоплюють організації-контрагенти.

Таким чином, стратегія як позиціонування передбачає трансформацію знань із невідокремленої в явну форму та впливає на вартість клієнтського капіталу.

Стратегія як перспектива акцентує головну увагу на внутрішньому середовищі підприємства та враховує його особливості й переваги. Таку стратегію Г. Мінцберг розуміє як концепцію, як перспективу, що поділяється всіма її співробітниками, як результат діяльності «колективного розуму». Даний аспект стратегії є більш протяжним у часі, ніж план. З розглянутих особливостей останнього аспекту стратегії, за Г. Мінцбергом, є очевидним, що ключовим в даному випадку є трансформація знань із невідокремленої в формалізо-

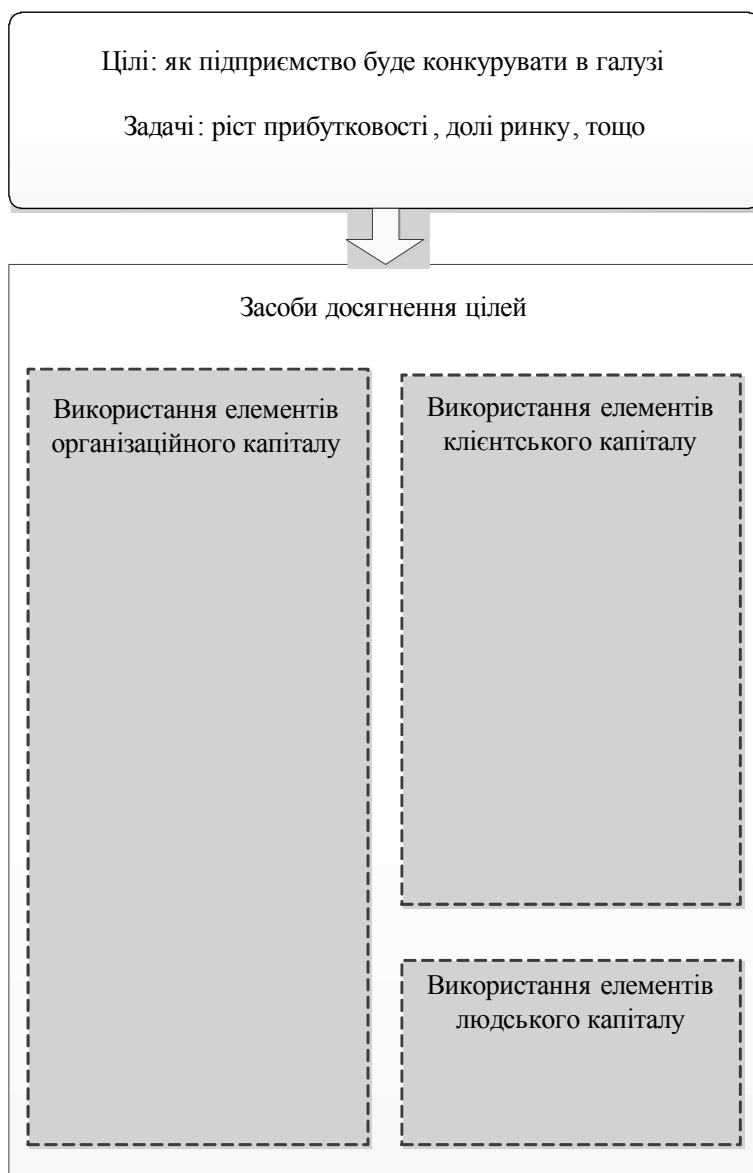


Рисунок 1 – Складові конкурентної стратегії за М. Портером з урахуванням елементів інтелектуального капіталу підприємства

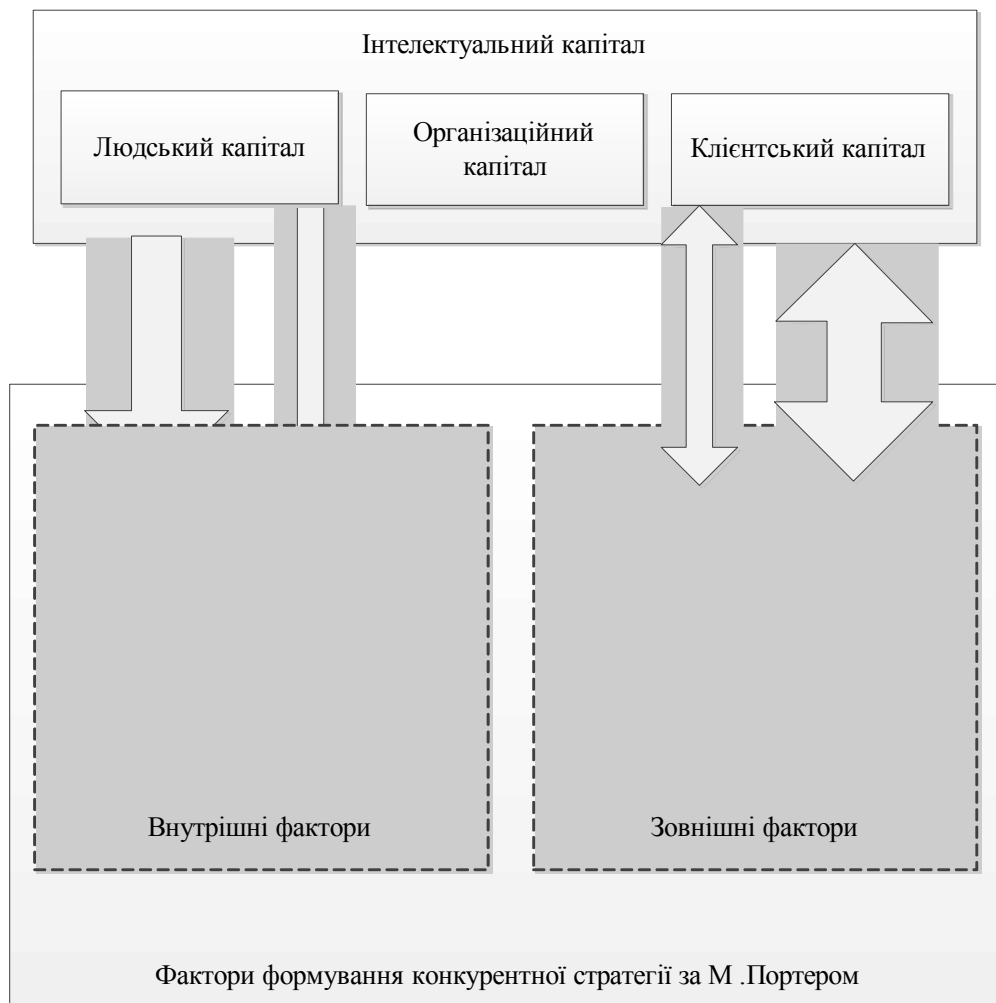


Рисунок 2 – Вплив складових інтелектуального капіталу на формування конкурентної стратегії

вану форму, що безпосередньо впливає на вартість організаційного капіталу.

В цілому, аналіз запропонованого Г. Мінцбергом підходу до визначення стратегії, її складових та характеристик показує, що він поєднує декларативний та процедурний підходи. Таке поєднання дозволяє враховувати вплив на стратегію як складових інтелектуального капіталу, так і процесів трансформації знань.

М. Портер розглядав конкурентні стратегії. Він вважає, що розробка конкурентної стратегії «полягає, по суті, у відшукуванні чіткого формулювання того, як підприємство вестиме конкуренцію, якими мають бути його цілі і які засоби і дії знадобляться для досяг-

нення цих цілей» [7, с. 26]. За М. Портером, конкурентна стратегія є комбінацією цілей та задач підприємства, а також засобів їхнього досягнення. Фірма може досягти конкурентних переваг, виконуючи з меншими витратами або з кращою якістю порівняно з конкурентами проектування, виробництво, маркетинг та дистрибуцію продукції.

Відзначимо, що М. Портер пропонує об'єднувати терміни «цілі» та «результати», а також «засоби», «методи», «тактику» при визначенні двох складових стратегії: цілізасоби. Серед таких засобів Портер називає робочу силу, дослідження та розробки, оптові канали збуту та інші складові інтелектуального капіталу підприємства (рис. 2.1).



М. Портер відзначає, що при формуванні конкурентної стратегії необхідно враховувати межі можливостей підприємства як результат взаємодії чотирьох факторів [7]: переваги й слабкості компанії; індивідуальні особливості та цінність ключових виконавців, як елементи людського капіталу; можливості та загрози для галузі (економічні та технічні); широкі соціальні сподівання.

Перший та другий фактори характеризують внутрішнє, а третій та четвертий – зовнішнє середовище підприємства. Дані фактори, як на нашу думку, безпосередньо пов'язані зі складовими інтелектуального капіталу (рис. 1).

Переваги та слабкості компанії у порівнянні з конкурентами, за М. Портером, залежать від структури її активів та компетенцій, зокрема технологій, бізнес-процесів, брендів. Інакше кажучи, перший фактор залежить від всіх трьох складових інтелектуального капіталу. Індивідуальні особливості та цінність ключових виконавців визначаються їхньою мотивацією, знаннями компетентністю, тобто людським капіталом підприємства. Можливості та загрози для галузі характеризують конкурентне середовище, відносини з партнерами та клієнтами, і, відповідно, пов'язані з клієнтським капіталом підприємства (рис. 2).

Соціальні сподівання відображують законодавче забезпечення діяльності підприємства, соціальні відносини, рівень знань та культури в суспільстві, а також перспективи їхнього поліпшення. Таким чином, даний фактор пов'язаний з усіма складовими клієнтського капіталу.

Підсумовуючи проведений аналіз визначень стратегії, її структурних елементів, їхньої взаємодії, а також впливу інтелектуального капіталу на складові стратегії, узагальнимо формулювання стратегії з позицій системного підходу. Останній, як відомо, перед-

бачає визначення не лише структурних елементів системи, а й зв'язків між цими елементами. Структурні елементи стратегії задають такі її особливості: характеризує напрям діяльності підприємства; створюється на великий проміжок часу; встановлює сферу та масштаб діяльності підприємства; задає конкурентні переваги підприємства та забезпечує його стійкий розвиток; враховує відповідність діяльності підприємства зовнішньому середовищу (відповідність продукції, послуг потребам ринку); визначає стратегічні можливості підприємства, що забезпечують конкурентні переваги, з позицій наявних ресурсів та компетенцій; базується на цінностях та очікуваннях керівництва, виконавців, клієнтів, що впливають на діяльність підприємства. Наведені характеристики стратегії дозволяють уточнити її визначення з урахуваннями структурних елементів інтелектуального капіталу. Ключовими елементами визначення стратегії, як видно з проведеного аналізу, є: напрям та термін діяльності; характеристики бізнес-середовища; ресурси; мета.

Стратегією є напрям діяльності підприємства на великий проміжок часу, що забезпечує сталий розвиток підприємства в середовищі, яке динамічно змінюється, на основі конфігурації елементів організаційного, людського та клієнтського капіталу з метою виконання очікувань зацікавлених сторін.

Узагальнено конфігурацію елементів організаційного, людського та клієнтського капіталу доцільно розглядати як формування системи знань (документованих та невідокремлених від персоналу), що найбільш придатна для забезпечення конкурентних переваг і подальшого сталого розвитку. Процес конфігурації з такої точки зору полягає у відборі необхідних компонентів знань (наприклад, у формі електронних чи паперових документів, або відповідальних виконавців з унікальними

невідокремленими знаннями (досвідом) та встановлення зв'язків між ними. Результатом таких зв'язків є трансформація знань між явною (документованою) та неявною (невідокремленою від людини) формами, що і створює єдину систему знань підприємства. Остання є підґрунтям інтелектуального капіталу і ресурсом для стратегії управління підприємством.

Запропоноване визначення стратегії базується на подальшому розвитку ресурсного

підходу до стратегічного управління в умовах економіки знань і описує інтелектуальний капітал та знання як стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги в умовах динамічних змін зовнішнього середовища й пов'язаної з цим невизначеності. Стратегія як сукупність управлінських рішень створює підґрунтя для стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Федулова, Л.І. Концептуальні засади економіки знань [Текст] / Л.І. Федулова // *Економічна теорія*. – 2008. – №2. – С. 37-59.
2. Chandler, A.D. *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises* [Text] / A.D. Chandler//Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
3. Уэно, Х. Представление и использование знаний [Text] / Х. Уэно, М. Исидзука // М.: Мир, 1989. – 220 с.
4. Andrews, K.R. *The Concept of Corporate Strategy* [Текст] / K.R. Andrews // Homewood, Il, 1971.
5. Ансофф, И. *Стратегическое управление* [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 303 с.
6. Минцберг, Г. *Стратегический процесс* [Текст] / Г. Минцберг, Дж.Б. Куин, С. Гошал. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001. – 566 с.
7. Портер, М. *Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов* [Текст] / М. Портер. – М.: «Альпина Паблишер», 2001. – 454 с.
8. Нонака, И. *Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах* [Текст] / И. Нонака, Х. Такеучи – М., 2003. – 384 с.