

# ФИЛОСОФИЯ НАУКИ И ТЕХНИКИ

DOI: 10.17212/2075-0862-2019-11.1.1-162-174 УДК 101.1:316:005.94:005.52:005.33

## ПОТЕНЦИАЛ SWOT-АНАЛИЗА В ФОРМИРОВАНИИ МОДЕЛЕЙ ЗНАНИЕВЫХ СТРАТЕГИЙ

**Брылина Ирина Владимировна,**

*кандидат философских наук,*

*доцент отделения социально-гуманитарных наук*

*Школы базовой инженерной подготовки*

*Национального исследовательского Томского*

*политехнического университета,*

*Россия, 634050, Томск, пр. Ленина, 30*

ResearcherID: E-1609-2018

Scopus ID: 57188850049

ORCID: 0000-0001-8947-9916

ibrylina@yandex.ru

### Аннотация

Знание представлено как ценный стратегический ресурс. Сохранение конкурентоспособности организации требует целенаправленного управления интеллектуальными ресурсами. Раскрыт статус неявного знания в реализации потенциала когнитивных стратегий управления. Показано, что каналами пополнения и распространения неявного знания являются социальные отношения и межличностные взаимодействия. Показана роль социального капитала в наращивании интеллектуального капитала. Обозначена роль технических и организационных инициатив в обеспечении комплексной инфраструктуры, используемой в процессах управления знанием. Раскрыта роль инициатив по управлению знанием, что усиливает конкурентную позицию организации, использующей знаниевые технологии и стратегии в процессах управления.

SWOT-анализ интерпретирован как бизнес-стратегия, базирующаяся на знании сильных и слабых сторон организации, потенциала и рисков. Стратегия рассмотрена как балансирование на грани внешней среды (потенциала и рисков) и внутреннего потенциала организации. Внутренний потенциал организации, который охарактеризован как ресурсный подход, базируется на ресурсах и способностях организации, находящейся в отношениях конкуренции.

Приведены основные вопросы SWOT-анализа. Его роль заключена в том, что он способствует повышению эффективности существующей инфраструктуры, согласованию знаний и бизнес-стратегии компании, ее адаптации на рынке. Значимость метода SWOT-анализа для оценки рын-

ка и собственной позиции компании на нем оценена как высокая, что подтверждается значительным количеством публикаций на эту тему в разных отраслях деятельности за последние годы.

Показана долгосрочность и устойчивость ресурсной стратегии, раскрыты ее преимущества, специфика явления «возрастающей отдачи». Показано, что знания обеспечивают «возрастающую отдачу» лишь по мере их использования, что и демонстрируется «самоусиливающимся циклом».

**Ключевые слова:** SWOT-анализ, знание, неявное знание, когнитивная стратегия, социальный капитал, ресурсный подход, конкуренция.

#### **Библиографическое описание для цитирования:**

Брылина И.В. Потенциал SWOT-анализа в формировании моделей знаниевых стратегий // Идеи и идеалы. – 2019. – Т. 11, № 1, ч. 1. – С. 162–174. – DOI:10.17212/2075-0862-2019-11.1.1-162-174.

### **Введение**

Теория управления, формирующаяся в науке на рубеже XX–XXI веков, ориентирована на возрастающую роль и значение знания как доминирующего фактора и важнейшего стратегического ресурса общества знания. Стратегии управления, в основе которых положен потенциал когнитивных технологий, позволяют наращивать потенциал конкурентоспособности и конкурентных преимуществ организации. Индикатором же, позволяющим определить факторы силы и слабости организации, масштаб потенциала организации и риски, сопровождающие деятельность организации, является SWOT-анализ, который ориентирован на выявление факторов силы и слабости организации, масштабности ее конкурентоспособности. Формируемая на базе SWOT-анализа «SWOT-модель» позволяет регулировать знаниевую стратегию организации и наращивать систему конкурентных преимуществ.

### **Предмет и методы исследования**

Актуальность исследования специфики когнитивных стратегий управления, потенциала этих стратегий в обществе знания диктует необходимость проведения процедуры SWOT-анализа, в ходе которой будут выявлены сильные и слабые стороны организации, регулирование же реализации знаниевой стратегии в итоге приведет к обеспечению конкурентоспособности организации.

Управление знаниями – междисциплинарный подход, благодаря которому когнитивный менеджмент позволяет организации достичь совокупности организационных задач и целей. Очевиден тот факт, что сделать это можно только посредством эффективного использования знания. Механизмом, позволяющим обеспечить эту эффективность, является SWOT-анализ.

Предметом исследования данной статьи является потенциал SWOT-анализа в формировании моделей знаниевых стратегий. Определение специфики и масштаба теоретико-познавательного потенциала SWOT-анализа возможно при условии выяснения ряда вопросов теоретического свойства. К перечню этих вопросов можно отнести следующие.

- В чем суть управления знаниями?
- Как связаны управление знаниями и стратегия организации?
- Как должны быть объединены элементы когнитивной стратегии в стратегии управления организацией?
- Различны ли «знаниевая стратегия» организации и «стратегия управления знаниями», и если да, то в чем заключено это различие?
- В чем состоит роль SWOT-анализа в наращивании потенциала конкурентных преимуществ?

Проблемы специфики и потенциала SWOT-анализа освещены в ряде работ западных аналитиков. Так, М.Х. Заком [16] предложена система аналитического инструментария, позволяющая обосновать тезис о том, что стратегия управления знаниями определена единой стратегией организации и ее рыночной позицией. К. Гаравелли, М. Горгагione, Б. Сюззи [5] предложена модель для оценки текущей ситуации на базе SWOT-анализа. Модели типов организационных структур, соответствующих специфике интеллектуальноемких организаций (инвертированная организация и интеллектуальные сети-паутины) разработаны и предложены к внедрению в практику Д. Куинном, Ф. Андерсоном, С. Финкельштейном [14]. Интересные прикладные выводы, касающиеся диагностики культурных барьеров в процессе управления знаниями, получены Д. Делонгом и Л. Фейри [4]. Четырехфазная спиралевидная модель управления когнитивными ресурсами разработана и предложена к практике прикладного применения И. Ноунакой и Н. Конно [11]. Проблемы потери знаний, связанные с уходом сотрудников из организации, и проблемы сохранения знаний решаются в исследованиях Д. Делонга и Т. Дейвенпорта [3]. Исследования этих авторов сыграли неопределимую роль в формировании парадигмы предлагаемой нами работы и в выборе методов проведенного нами исследования. В области когнитивного менеджмента работают и ряд российских исследователей: Г.И. Петрова [12], А.А. Корниенко [6, 8, 9], И.Б. Ардашкин [2] и др.

Поставленная в статье проблема решалась посредством использования потенциала ряда методов: метода сравнительного анализа и системной методологии, а также использовались теоретические возможности интегративного, комплексного, компаративистского подходов.

### Результаты и дискуссия

В данной статье мы обращаемся к понятию «стратегия», и этот выбор не является случайным. Дело в том, что процесс управления сопряжен с

адекватным воздействием, сквозь призму которого всегда видится перспектива развития объекта. И выбор стратегии развития сопряжен с обеспеченностью ресурсами. В обществе знания в качестве стратегически важного ресурса управления выступает знание.

Под стратегией понимается попытка сохранить равновесное положение в ситуации балансирования на грани внешней среды (ее возможностей, ее угроз) и внутреннего потенциала организации (включая ее сильные и слабые стороны).

Что касается «знаниевой стратегии», то М.Х. Зак отметил важную деталь в определении ее специфики. Она заключена в том, что «многие руководители пытаются четко выразить взаимосвязь между конкурентной стратегией и интеллектуальными ресурсами и способностями своих организаций. Они не обладают проработанными стратегическими моделями, которые помогли бы им связать ориентированные на знания процессы, технологию и форму организации с ее бизнес-стратегией. Они не уверены в том, как преобразовать задачу по «повышению интеллекта» организации в набор стратегически обоснованных действий. Им требуется прагматическая, но одновременно теоретически обоснованная модель «*знаниевой стратегии*» [16, с. 128]. Оценка знаниевой стратегии организации дается посредством обращения к потенциалу SWOT-анализа.

В исследовательской литературе отмечается, что «знаниевая стратегия» и «стратегия управления знаниями» содержательно различны: в то время как «знаниевая стратегия» – это конкурентная стратегия, которая сформирована вокруг интеллектуальных ресурсов организации и в целом ориентирована на совокупность этих интеллектуальных ресурсов, «стратегия управления знаниями» является, по сути, тем, что лежит в основании определения процессов и инфраструктуры для управления знаниями.

Уточняя это различие (knowledge strategy, knowledge-management strategy), М.Х. Зак полагает, что «знаниевая стратегия подразумевает идею об основанной на знаниях стратегии, т. е. конкурентной стратегии, построенной вокруг интеллектуальных ресурсов и способностей фирмы. Как только фирма идентифицирует возможности, угрозы, сильные и слабые стороны, связанные с ее интеллектуальными ресурсами и способностями, действия, которые она предпринимает, чтобы управлять разрывами или излишками в знаниях (например, набор сотрудников с определенными навыками, создание онлайн-хранилищ документов, создание сообществ практиков, приобретение фирм, лицензирование технологий), направляются стратегией *управления знаниями*. Знаниевая стратегия ориентируется на понимание, какие знания и почему являются стратегическими. Стратегия управления знаниями направляет и определяет процессы и

инфраструктуру (организационную и технологическую) для управления знаниями» [17, с. 275–276].

Кроме того, автор говорит и о различии между знаниевой стратегией и управлением стратегическими знаниями (*strategic knowledge management*). Эффективная стратегия должна быть основана на знаниях об организации (знание сильных и слабых черт организации, связанных с ресурсной составляющей) и ее конкурентной среде, ее возможностях и рисках. М.Х. Зак называет процессы и инфраструктуру, применяемые в работе со знанием, стратегическими знаниями, и считает их разновидностью управления знаниями. К ним относятся сообщества практиков, информационные технологии, роли в управлении знаниями и действия по управлению ими, обеспечивающие создание стратегии и принятие стратегических решений.

В позициях исследователей прослеживается и различие. Так, М.Х. Зак предложил идеальную модель («как надо» – должное), в то время как К. Гаравелли, М. Горгаглионе, Б. Скоzzi ориентированы на модель, с помощью которой оценивается конкретно взятая ситуация («как есть» – существующее). Хотя стоит признать, что и модель М. Зака, и модель К. Гаравелли, М. Горгаглионе, Б. Скоzzi являются взаимодополняющими в интерпретации стратегии управления знаниями.

Методология SWOT-анализа, ориентированная на изучение возможностей и рисков, сопровождающих организацию в ее функционировании в агрессивной конкурентной среде, сформировалась около полувека тому назад в Гарвардской школе бизнеса, где профессор К.Р. Эндрюс [1] озвучил аббревиатуру *SWOT* (*Strengths* – сильные стороны, *Weaknesses* – слабые стороны, *Opportunities* – возможности, *Threats* – угрозы).

Формирующаяся в обществе знания SWOT-модель в той среде, где всё обусловлено знанием, явилась базисом и платформой когнитивной стратегии. Именно SWOT-анализ, базирующийся на знании, позволяет соотнести потенциал когнитивного ресурса любой организации с тем, что можно назвать стратегическими угрозами и рисками. М.К. Зак, введя для обозначения SWOT-анализа, основанного на знании, конструкт «карта знаний», полагает, что идентификация знаниевых ресурсов и способностей, поддерживающих продуктивную и рыночную позицию организации, – важнейший момент знаниевой стратегии. Исходя из этого существование знаниевой стратегии может быть интерпретировано как желание сформировать отношение согласия и гармонии интеллектуальных ресурсов и способностей и того знания, которое необходимо организации для производства товара (этим товаром может быть производимое знание, образовательная услуга и т. п.). Этот процесс согласования только и способен решить проблему конкурентного преимущества организации. Иными словами, стра-

тегия органично связана со знанием. Как полагает М.К. Зак, конкурентная позиция формирует требования к знаниям, существующее же знание создает, а точнее, определяет потенциал и ограничение выбора тех позиций, которые являются в отношении конкуренции жизнеспособными.

Когнитивная стратегия для своей реализации требует систематизации интеллектуальных ресурсов. Эту роль исполняет «карта знаний» («knowledge map»). Ее создание возможно на основе знания, описанного различным образом.

Обратим внимание на то, что эта карта знаний названа аналитиками конкурентной. В картах знания представлено различие знания не только по содержанию: стратегически важное знание выделено особо, оно определяет способность организации быть конкурентоспособной. Стратегическое знание включает в себя три блока:

- знания базовые (core),
- продвинутые (advanced),
- новаторские (innovative) [16, с. 132–133].

Эти блоки знания охарактеризованы следующим образом.

Core-знание – это знание, являющее собой знаниевый барьер, необходимый для того, чтобы быть принятым в отрасль. Этого рода знанием владеет каждый в организации. Подобное знание не обеспечивает организации конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Advanced-знание – это знание, позволяющее иметь конкурентные преимущества. Advanced knowledge – передовые знания, которые позволяют организации быть конкурентоспособной.

Наконец, innovative-знания, позволяющие организации занять место лидера в отрасли и дифференцировать свое статусное положение в среде конкурирующих организаций. Новаторские знания применяют в ситуациях риска: их используют эксперты, готовя прогнозные заключения; их используют при формировании особых компетенций сотрудников, занятых предоставлением особого рода услуг, в создании комплексных решений, касающихся того, какой должна быть стратегия повышения эффективности. Аналитики проблемы природы новаторских знаний отмечают, что способность получать и применять знания подобного рода уже является компетенцией, являющейся стратегическим преимуществом.

В теории управления существует понятие «стратегический разрыв». SWOT-стратегия определяет, что организация способна делать и что она должна делать, используя знание.

Процесс стратегического планирования организации можно рассмотреть через совокупность следующих этапов: определение миссии, оценка инфраструктуры компании (на основе SWOT-анализа), определение цели

(создание карты знаний), определение пути/направления развития и, наконец, создание плана действий.

Роль SWOT-анализа заключена в том, что он способствует повышению эффективности анализа существующей инфраструктуры, согласованию знаний и бизнес-стратегии компании. О высокой степени важности метода SWOT-анализа для оценки рынка и собственной позиции компании на нем можно судить по тому, что в последние годы этой теме посвящено значительное число публикаций и интернет-ресурсов [7, 13].

Основные вопросы SWOT-анализа представлены в таблице.

Потенциальные сильные стороны	Потенциальные возможности	Потенциальные слабые стороны	Возможные угрозы
<p>Как разработать сильные линии продуктов?</p> <p>Каковы возможности лидерства?</p> <p>Какова узнаваемость бренда?</p> <p>Какова структура организации?</p> <p>Каковы способности управлять изменениями?</p> <p>Каков потенциал сотрудников?</p> <p>Каковы возможности управления знаниями?</p>	<p>Как расширить базовый бизнес?</p> <p>Как выйти на новые рынки (в том числе иностранные)?</p> <p>Как диверсифицировать структуру компании?</p> <p>Как интенсифицировать рост рынка?</p> <p>Какие требуются инновации?</p> <p>Какие необходимы исследования и разработки?</p> <p>Как создать новые знания?</p> <p>Как эффективнее использовать человеческие ресурсы?</p>	<p>Как изменить неэффективную стратегию?</p> <p>Как модернизировать линейку продуктов? Как снизить стоимость производства?</p> <p>Как избежать потерю клиентов?</p> <p>Как усилить человеческие ресурсы?</p> <p>Как избежать видимых потерь?</p> <p>Как усилить организационный контроль?</p> <p>Как повысить эффективность управления конфликтами?</p>	<p>Как учесть возможность изменения компетенций?</p> <p>Как действовать в условиях повышенной конкуренции?</p> <p>Как повлиять на изменение потребительского вкуса?</p> <p>Как повысить доступность новых продуктов?</p> <p>Как избежать роста стоимости рабочей силы?</p> <p>Как учесть снижение темпов роста рынка?</p> <p>Как предупредить уменьшение прибыли?</p>

Одновременно, создавая свою стратегическую нишу и определяя масштаб стратегического разрыва, стратегия обеспечивает баланс необходимого и возможного.

В основании стратегического разрыва всегда положен разрыв в знаниях (знания о том, что организация должна делать в целях сохранения своей конкурентоспособности и что она может делать для реализации страте-

гии и реализации стратегических требований). Этот разрыв выглядит как разрыв между знанием, с помощью которого в идеале может быть реализована стратегия, и тем массовым знанием, которым реально располагает организация. Осознавая очевидность подобного разрыва, можно определить, какого рода знание необходимо для реализации императивов стратегии. Динамичность и неопределенность конкурентной среды порождает изменчивость массива знаний и определяет масштаб агрессивности когнитивной стратегии. И только решение проблемы стратегического разрыва в знаниях превратит управление знаниями в стратегию: «разрыв в знаниях напрямую следует из стратегического разрыва и связан с ним. Одновременное приведение в соответствие стратегии и знаний – важнейший элемент знаниевой стратегии. Во многих случаях действия по управлению знаниями отделены от стратегического планирования и реализации этих планов. Однако наличие адекватной стратегии необходимо для уверенности в том, что управление знаниями определяется конкурентной стратегией и поддерживает ее» [16, с. 135–136].

В итоге знаниевая стратегия проецируется в организационную, техническую архитектуру. С помощью последней поддерживается создание знания, осуществляется управление массивами знания, создается инфраструктура управления знаниями, т. е. делается всё то, что позволит ликвидировать знаниевый разрыв и реализовать необходимый вариант стратегии.

Результатом исследования 700 американских компаний стал вывод о том, что в хранилищах организаций фиксируется представленное к распространению знание. Оно составляет 2 % от общего объема знания, «хранилищем» для которого являются головы сотрудников.

«SWOT-модель», применяемая для оценки конкурентоспособности организации в среде, насыщенной знаниями, нужна для формирования знаниевой стратегии. Что касается SWOT-анализа, в основании которого лежит знание, то он ориентирован на сравнение знаниевых ресурсов и способностей со стратегическими возможностями и рисками. И это сравнение позволяет определить потенциал и слабость организации. Это, в свою очередь, является базисом для процесса принятия стратегических решений в управлении знаниями, что увеличит конкурентные преимущества организации и сделает минимальным масштаб рисков.

### Выводы

Таким образом, SWOT-анализ интерпретирован как бизнес-стратегия, базирующаяся на знании сильных и слабых сторон организации, потенциала и рисков.

Знаниевая стратегия представляет собой процесс согласования знаниевых ресурсов и знаний, необходимых для того, чтобы не просто обеспе-



чить конкурентоспособность организации, но и превзойти конкурентов. Она рассматривается как балансирование на грани внешней среды (возможностей и рисков) и внутреннего потенциала организации.

Внутренний потенциал организации, который охарактеризован как ресурсный подход, базируется на ресурсах и способностях организации, находящейся в отношениях конкуренции.

Определяющим элементом знаниевой стратегии является способность определить те знаниевые ресурсы, которые обеспечат приоритет организации в отношениях конкуренции и сделают стабильной рыночную позицию организации.

Создаваемая в ходе SWOT-анализа «SWOT-модель» является основой для описания знаниевой стратегии. Сама же знаниевая стратегия есть процесс согласованности интеллектуальных ресурсов с тем знанием, которое необходимо организации для создания товара и оказания услуг. Знаниевые ресурсы и когнитивные технологии – фундаментальный базис в определении позиции организации в системе конкурентных отношений. Долгосрочная и устойчивая стратегия, основанная на знаниях, обеспечивает организации «возрастающую отдачу» по мере их использования и демонстрирует «самоусиливающийся цикл».

#### Литература

1. *Andrews K.R.* The concept of corporate strategy. – Homewood: Irwin, 1987. – 132 p.
2. *Ardashkin I.B., Popova A.V.* Knowledge management as a form of student initiative and a tool to increase education efficiency [Electronic resource] // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 166. – P. 270–276. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814066610> (accessed: 24.02.2019).
3. *Long D.W. de, Davenport T.* Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge // *Employment Relations Today*. – 2003. – Vol. 30 (3). – P. 51–63.
4. *Long D.W. de, Fabey L.* Diagnosing cultural barriers to knowledge management // *Academy of Management Executive*. – 2000. – Vol. 14, N 4. – P. 437–457.
5. *Garavelli C., Gorgoglione M., Scozzzi B.* Knowledge management strategy and organization: a perspective of analysis // *Knowledge and Process Management*. – 2004. – Vol. 11, N 4. – P. 273–282.
6. Interdisciplinary competences and their status role in the system of higher professional education [Electronic resource] / N. Kachalov, A. Kornienko, R. Kvesko, An. Kornienko, S. Kvesko, Y. Chaplinskaya // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 206. – P. 429–433. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/283984125\\_Interdisciplinary\\_Competerences\\_and\\_Their\\_Status\\_Role\\_in\\_the\\_System\\_of\\_Higher\\_Professional\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/283984125_Interdisciplinary_Competerences_and_Their_Status_Role_in_the_System_of_Higher_Professional_Education) (accessed: 24.02.2019).

7. *Kolbina O.* SWOT analysis as a strategic planning tool for companies in the food industry [Electronic resource] // *Problems of Economic Transition*. – 2015. – Vol. 57, iss. 9: Economics and management, pt. 1. – P. 74–83. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10611991.2014.1088367?journalCode=mpet20> (accessed: 24.02.2019).

8. *Kornienko A.* University education in the development of knowledge-based society: network technologies of scientific research and cyberscience as factors of education professionalization [Electronic resource] // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 206. – P. 359–364. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/283984129\\_University\\_Education\\_in\\_the\\_Development\\_of\\_Knowledge-based\\_Society\\_Network\\_Technologies\\_of\\_Scientific\\_Research\\_and\\_Cyberscience\\_as\\_Factors\\_of\\_Education\\_Professionalization](https://www.researchgate.net/publication/283984129_University_Education_in_the_Development_of_Knowledge-based_Society_Network_Technologies_of_Scientific_Research_and_Cyberscience_as_Factors_of_Education_Professionalization) (accessed: 24.02.2019).

9. *Kornienko A.A.* The concept of knowledge society in the ontology of modern society [Electronic resource] // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 166. – P. 378–386. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814066786> (accessed: 24.02.2019).

10. *Nonaka I.* The knowledge-creating company // *Harvard Business Review*. – 1991. – November–December. – P. 96–105.

11. *Nonaka I., Konno N.* The concept of “ba” // *California Management Review*. – 1998. – Vol. 40, N 3. – P. 40–55.

12. Corporate culture of contemporary research university in search of complementarity of humanitarian and commercial principles in education (Russian context) [Electronic resource] / G.I. Petrova, I.V. Brylina, E.G. Kulizhskaya, N.V. Bogoryad // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 166. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814067007> (accessed: 24.02.2019).

13. *Valentin E.K.* Swot analysis from a resource-based view // *Journal of Marketing Theory and Practice*. – 2001. – Vol. 9, iss. 2. – P. 54–69. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10696679.2001.11501891?src=recsys> (accessed: 24.02.2019).

14. *Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S.* Leveraging intellect // *Academy of Management Review*. – 1996. – Vol. 10, N 3. – P. 7–27.

15. *Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S.* Managing professional intellect: making the most of the best // *Harvard Business Review*. – 1996. – March–April. – P. 78–81.

16. *Zack M.N.* Developing a knowledge strategy // *California Management Review*. – 1999. – Vol. 41. – P. 125–145.

17. *Zack M.N.* Developing a knowledge strategy: epilogue // *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: a collection of readings* / ed. by N. Bontis, C.W. Choo). – Oxford: Oxford University Press, 2002. – P. 268–276.

Статья поступила в редакцию 20.04.2018.

Статья прошла рецензирование 27.05.2018.

DOI: 10.17212/2075-0862-2019-11.1.1-162-174

## THE POTENTIAL OF THE SWOT ANALYSIS IN THE FORMATION OF KNOWLEDGE STRATEGY MODELS

**Brylina Irina,**

*Cand. of Sc. (Philosophy), Associate Professor,  
Department of Social and Humanitarian Sciences,  
School for basic engineer training,  
National Research Tomsk Polytechnic University,  
30, Lenina St., Tomsk, 634050, Russian Federation  
ibrylina@yandex.ru*

### Abstract

The author presents knowledge as a valuable strategic resource. The maintenance of competitiveness of an organization requires a focused intelligent resource management. The article reveals the role of implicit knowledge in the realization of cognitive capacities of management strategies. The paper shows that the channels of replenishment and distribution of implicit knowledge are social relationships and interpersonal interactions. The author defines the role of social capital in strengthening of intellectual capital. The article reveals the role of technical and organizational initiatives in provision of a comprehensive infrastructure used in knowledge management processes. The paper accentuates the role of initiatives on knowledge management which enhances the competitive position of an organization that uses knowledge technologies and strategies in management processes.

The author shows the main issues of the SWOT analysis. This analysis promotes the increase of effectiveness of current infrastructure, coordination of knowledge and business strategy of a company; its adaptation on the market. The author highly estimates the significance of the SWOT analysis for the market evaluation and market position of a company.

The SWOT-analysis is interpreted as a business-strategy based on knowledge of the strengths and weaknesses of an organization, its opportunities and threats. The strategy is considered as a balancing on the edge of external environment (potential and risks) and internal capacity of an organization. The inner capacity of an organization, which is characterized as a resource-based approach, is based on resources and capabilities of competitive organization. The article shows the duration and sustainability of resource strategy, discloses its advantages and specificity of the phenomenon of increasing returns. It is shown that knowledge provides increasing returns only when it is used, as demonstrated by a self-reinforcing cycle.

**Keywords:** SWOT analysis, knowledge, implicit knowledge, cognitive strategy, social capital, resource-based view, competition.

**Bibliographic description for citation:**

Brylina I.V. The potential of SWOT analysis in the formation of knowledge strategy models. *Idei i idealy – Ideas and Ideals*, 2019, vol. 11, iss. 1, pt. 1, pp. 162–174. DOI: 10.17212/2075-0862-2019-11.1.1-162-174.

**References**

1. Andrews K.R. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Irwin, 1957. 132 p.
2. Ardashkin I.B., Popova A.V. Knowledge management as a form of student initiative and a tool to increase education efficiency. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 166, pp. 270–276. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814066610> (accessed 24.02.2019).
3. Long D.W. de, Davenport T. Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge. *Employment Relations Today*, 2003, vol. 30 (3), pp. 51–63.
4. Long D.W. de, Fahey L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 2000, vol. 14, no. 4, pp. 437–457.
5. Garavelli C., Gorgoglione M., Scozzi B. Knowledge management strategy and organization: a perspective of analysis. *Knowledge and Process Management*, 2004, vol. 11, no. 4, pp. 273–282.
6. Kachalov N., Kornienko A., Kvesko R., Kornienko An., Kvesko S., Chaplinskaya Y. Interdisciplinary competences and their status role in the system of higher professional education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 206. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/283984125\\_Interdisciplinary\\_Competences\\_and\\_Their\\_Status\\_Role\\_in\\_the\\_System\\_of\\_Higher\\_Professional\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/283984125_Interdisciplinary_Competences_and_Their_Status_Role_in_the_System_of_Higher_Professional_Education) (accessed 24.02.2019).
7. Kolbina O. SWOT analysis as a strategic planning tool for companies in the food industry. *Problems of Economic Transition*, 2015, vol. 57, iss. 9: Economics and management, pt. 1, pp. 74–83. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10611991.2014.1088367?journalCode=mpet20> (accessed 24.02.2019).
8. Kornienko A. University education in the development of knowledge-based society: network technologies of scientific research and cyberscience as factors of education professionalization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 206, pp. 359–364. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/283984129\\_University\\_Education\\_in\\_the\\_Development\\_of\\_Knowledge-based\\_Society\\_Network\\_Technologies\\_of\\_Scientific\\_Research\\_and\\_Cyberscience\\_as\\_Factors\\_of\\_Education\\_Professionalization](https://www.researchgate.net/publication/283984129_University_Education_in_the_Development_of_Knowledge-based_Society_Network_Technologies_of_Scientific_Research_and_Cyberscience_as_Factors_of_Education_Professionalization) (accessed 24.02.2019).
9. Kornienko A.A. The concept of knowledge society in the ontology of modern society. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 166, pp. 378–386. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814066786> (accessed 24.02.2019).
10. Nonaka I. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 1991, November–December, pp. 96–105.
11. Nonaka I., Konno N. The concept of “ba”. *California Management Review*, 1998, vol. 40, no. 3, pp. 40–55.

12. Petrova G.I., Brylina I.V., Kulizhskaya E.G., Bogoryad N.V. Corporate culture of contemporary research university in search of complementarity of humanitarian and commercial principles in education (Russian context). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 166. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814067007> (accessed 24.02.2019).
13. Valentin E.K. Swot analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2001, vol. 9, iss. 2, pp. 54–69. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10696679.2001.11501891?src=recsys> (accessed 24.02.2019).
14. Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S. Leveraging intellect. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 10, no. 3, pp. 7–27.
15. Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S. Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 1996, March–April, pp. 78–81.
16. Zack M.N. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 1999, vol. 41, pp. 125–145.
17. Zack M.N. Developing a knowledge strategy: epilogue. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: a collection of readings*. Ed. by N. Bontis, C.W. Choo. Oxford, Oxford University Press, 2002, pp. 268–276.

The article was received on 20.04.2018.

The article was reviewed on 27.05.2018.