

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

© 2012 Т.Б. Сагдеева*

Ключевые слова: управление знаниями, стратегия развития, разработка стратегии развития.

Рассматривается влияние сознательного управления знаниями на стратегическое планирование деятельности предприятия. Среди множества факторов формирования стратегии особый акцент делается на знания как составной элемент воздействия на стратегическое планирование и дальнейшее развитие предприятия.

Современные рыночные условия, в которых российским предприятиям приходится реализовывать свою деятельность, характеризуются сложностью и неопределенностью окружающей среды, обилием внешних факторов, на которые предприятию приходится быстро реагировать, для того чтобы выжить в конкурентной борьбе. Как известно, неопределенность является функцией имеющегося по конкретному фактору недостаточного количества информации и неполной уверенности в достоверности этой информации.

Руководству предприятия необходимо создать такие условия, в которых предприятие могло бы развивать свой внутренний потенциал и адекватно реагировать на внешние изменения, а именно:

- ◆ обеспечить выживание и процветание организации на основе получения прибыли;
- ◆ обеспечить удовлетворение потребностей и предложений потребителя на конкретном рынке производимой продукции;
- ◆ повысить конкурентоспособность производимой продукции;
- ◆ ускорить реализацию произведенной продукции и оборачиваемость средств и ресурсов;
- ◆ получить устойчивый рост прибыли в условиях минимизации коммерческого риска;
- ◆ обеспечить конкурентоустойчивую деятельность предприятия в выбранном сегменте рынка¹.

Учитывая тот факт, что кардинально меняется образ жизни населения, а великое множество предприятий, фирм, компаний могут предложить тот “уникальный” товар (или услугу), который наиболее полно соответствует

ожиданиям потребителя, именно запросы потребителя являются движущим фактором развития компании, а значит, вынуждают руководство предприятия разрабатывать план на долгосрочную перспективу, предугадывая потребности клиента. Для того чтобы наиболее полно соответствовать требованиям клиента, персонал компании должен владеть определенной информацией, которая обладает практической ценностью и служит для получения результатов от поставленных целей. Именно эта информация и является базой для разработки стратегии развития предприятия в условиях неопределенности внешней среды.

Как известно, стратегия - это совокупность наборов, методов и способов, позволяющая предприятию наращивать свой внутрифирменный потенциал в условиях неопределенности внешней среды с целью повышения уровня конкурентоспособности в прогнозном периоде. Стратегию отождествляют с действиями и решениями, связанными с внешней средой предприятия. Чаще всего за основу ее построения берут внутрифирменный потенциал организации, состоящий из организационных способностей и ключевых компетенций персонала, ведь все остальные активы предприятия, как материальные, так и нематериальные, являются продуктом профессиональной деятельности людей.

Именно знание является движущей силой в процессе развития организации. Что же касается определения “знание”, то, согласно Карлу Фраппало и Уэйну Томе, знания - “это информация, находящаяся в сознании людей и используемая для принятия решения в ситуации неопределенности”².

* Сагдеева Татьяна Борисовна, аспирант Самарского государственного экономического университета.
E-mail: volegovat@mail.ru.

В данном случае можно смело утверждать, что именно знания являются залогом успешного стратегического развития предприятия. Управление знаниями, равно как и стратегия развития предприятия, направлено на создание нового (инновационного) продукта, рациональное использование ресурсов организации, улучшение обслуживания клиентов и, следовательно, повышение прибыли на долгосрочный период.

Стратегию на основе управления знаниями, по мнению исследователя Дэвида Скирма, целесообразно применять в следующих случаях:

- ◆ недостаточная эффективность производства при усердной работе высококомпетентного персонала;
- ◆ разработка новой стратегии либо корректировка уже реализуемой;
- ◆ процесс инвентаризации знаний предприятия;
- ◆ выполнение пилотного проекта по управлению знаниями;
- ◆ использование конкурентами управления знаний для улучшения эффективности своей работы³.

Как известно, разработка стратегии развития компании состоит из следующих этапов:

- 1) определение миссии организации, идея которой заключается в формировании корпоративного духа компании и которая является базой для разработки стратегии;
- 2) определение стратегических целей организации - конечных показателей деятельности организации, которых компания должна достигнуть за плановый период;
- 3) выбор оптимального варианта разработки и реализации стратегии из предложенных альтернатив;
- 4) описание стратегических задач;
- 5) приведение стратегических терминов к оперативным.

Для того чтобы разработать стратегию предприятия, основанную на системе управления знаниями, необходимо определить долгосрочные цели предприятия, которые одновременно являются целями управления знаниями. Формирование стратегических целей происходит поэтапно: формирование миссии, глобальных целей, целей тактического уровня, целей операционного уровня⁴.

Традиционно формирование стратегии предприятия на основе управления знаниями опирается на следующие базовые стратегии.

1. Формирование и использование знаний в пределах индивидуальной профессиональной осведомленности. Данная стратегия направлена на повышение индивидуального потенциала сотрудника.

2. Формирование и использование знаний внутри структуры предприятия. С помощью такой стратегии можно развивать внутрикорпоративные информационные системы и наполнять их техническими, маркетинговыми, финансовыми показателями.

3. Формирование и использование знаний в рамках внешней среды. Данная стратегия направлена на усиление внешних связей организации, которые направлены на увеличение уровня ее конкурентоспособности.

4. Формирование и использование знаний при взаимодействии индивидуального потенциала сотрудника с внешней средой организации.

5. Взаимодействие личных профессиональных знаний с внутренней организационной средой предприятия.

6. Обмен знаниями между элементами внешней и внутренней среды.

7. Обмен знаниями между всеми видами интеллектуального капитала. Такой вид стратегии предусматривает построение миссии организации, формирует видение организации, определяет ключевые факторы успеха, индикаторы достижения результатов.

Исходными данными при формировании целей организации в целом являются цели, описанные по областям финансов, производства, маркетинга, управления персоналом, информационно-технического обеспечения и на стратегическом, тактическом, оперативном уровнях управления, каждая из которых представлена в виде ориентированной диаграммы Исикавы⁵ (рис. 1).

Если определение миссии компании - этап более нравственный и духовный, то этап формирования стратегических целей предприятия - более логический и финансово обоснованный. Именно на этом этапе система управления знаниями является основополагающим фактором в процессе формирования стратегических целей компании.

Определение целей компании на основе управления знаниями состоит из следующих этапов.

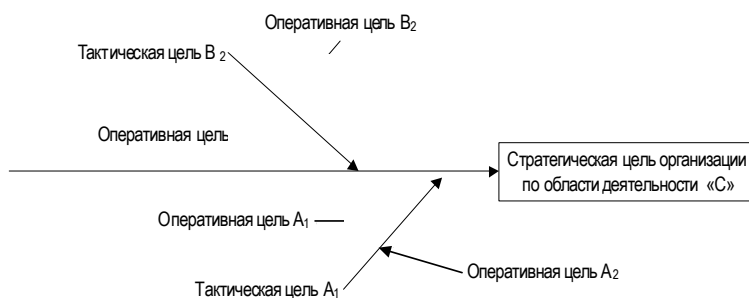


Рис. 1. Ориентированная диаграмма Исикавы, описывающая любую стратегическую цель организации

1. Генерация идей.
2. Обсуждение предложений и контрпредложений.
3. Оценка имеющегося списка идей.
4. Прогнозирование возможностей и трудностей.
5. Формулировка общей цели.
6. Запуск пилотного проекта.
7. Корректировка цели.

В результате формируются цели стратегического развития организации, связанные с целями управления знаниями, что отражено последовательной связью диаграмм на рис. 2.

Известно, что перед тем как проводить глобальные реформы на предприятии, руководство запускает тестовый вариант разрабатываемой инициативы. Группа пользователей в процессе тестирования пилотного проекта анализирует возникающие ошибки, вносит изменения в план действий. Экспертами предлагаются новые идеи, которые не рассматривались на первых этапах создания проекта. Применение данного метода позволяет предприятию вынести определенные выгоды, такие как коммерциализация отдельных знаний, получение инновационных идей, умень-

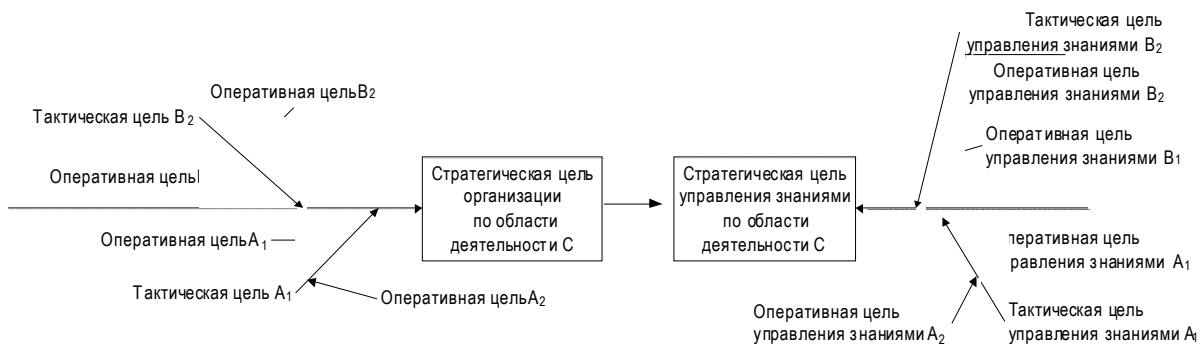


Рис. 2. Последовательная взаимосвязь ориентированных диаграмм любой стратегической цели организации и стратегической цели управления знаниями

Источник: Погорелова Е.В. Креативные команды в совершенствовании принятия управленческих решений на предприятиях // Креативная экономика. 2008. ¹ 4.

Для всех стратегических целей определяются некие цели на оперативном уровне, для каждой из которых формируется цель управления знаниями.

Таким образом, на основе последовательной взаимосвязи из ориентированной диаграммы Исикавы, отображающей одну из целей управления организацией, формируется вторая, последовательно связанная с ней ориентированная диаграмма Исикавы, определяющая соответствующие цели управления знаниями не только на стратегическом, но и на тактическом, операционном уровнях.

шение времени на производственные циклы в процессе вторичного использования знания.

Предприятие, выстраивая свою стратегию на основе управления знаниями, получает дополнительные преимущества:

- ◆ образование единой сети с партнерами, клиентами, персоналом;
- ◆ сведение к минимуму дублирования усилий и потерь знаний при реструктуризации предприятия;
- ◆ выяснение пробелов, связанных с навыками специалистов и (или) с тем, какие

изменения необходимо произвести в системе управления;

◆ более тщательное планирование приоритетных целей при построении стратегии;

◆ улучшение связи между бизнес-стратегией и технологической инфраструктурой для обмена знаниями, их создания и повторного использования;

◆ повышение уровня мотивации персонала, обучение его без отрыва от производства, а именно на опыте компании, привлечение новых трудовых ресурсов и предоставление специалистам условий для самореализации.

Использование предлагаемой методики построения стратегии развития предприятия на основе управления знаниями позволит топ-менеджерам предприятия более четко сопоставить настоящую рыночную позицию и модель своего стратегического поведения в будущем, определить ключевые показатели уп-

равления организационным знанием и разработать основные принципы достижения стратегических целей с помощью управления знаниями организации для повышения эффективности использования этого важнейшего стратегического ресурса.

¹ *Макаренко О.Г.* Стратегический менеджмент: Организация стратегического управления : учеб. пособие. Самара, 2008.

² *Волкодавцова Е.В., Погорелова Е.В.* Методология целевого управления знаниями в организации : монография. Самара, 2011.

³ *Skyrme D.* Capitalizing on Knowledge. Elsevier Science, 2006.

⁴ *Агафонова В.В., Погорелова Е.В.* Информационное моделирование принятия стратегических решений на предприятии // Рос. предпринимательство. 2005. □ 7, 8.

⁵ *Погорелова Е.В.* Интеграционно-целевая методология управления знаниями : монография. Самара, 2010.

Поступила в редакцию 02.07.2012 г.