

ЗНАННЯ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЙ

В статті відзначено, що високий інтелектуальний потенціал менеджменту компанії, який консолідує організаційні знання, відкриває нові можливості для визначення перспектив в управлінні розвитком компанії. Досліджена роль організаційних знань в управлінні розвитком компанії, з урахуванням окремих стадій життєвого циклу бізнесу.

Постановка проблеми. Конкурентні переваги у вигляді нових продуктів і технологій уже не є досить надійними, тому що вони піддаються копіюванню. У сучасному бізнесі знання стають основним засобом досягнення високих соціально-економічних результатів. Основним чинником успіху стає організація постійних нововведень як у матеріальній, так і в нематеріальній сфері. У цих умовах знання, інтелектуальний капітал стають більш надійною конкурентною перевагою ніж фізичні активи чи фінансовий капітал. Для діяльності будь-якої організації важливу роль відіграють знання з області управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційні знання можна визначити як розподілений набір принципів, навичок, правил, які інформаційно забезпечують процеси прийняття рішень, поведінку та дії в організації [5-7].

Знання щодо внутрішнього потенціалу розвитку компанії традиційно розглядається в економічній сфері. [1-3]. Існує цілий ряд досліджень, які спираються на визначенні критичних чинників успіху діяльності та розвитку компаній [1, 3]. Останнім часом значна увага приділяється показнику ринкової вартості компанії як чинника привабливості інвестицій з метою успішного розвитку[2]. Деякі компанії формулюють основну концепцію конкурентоздатності у вигляді системи знань щодо ключових компетенцій, які стосуються організації в цілому [1-3].

Існує цілий ряд публікацій, присвячених менеджменту знань, який є систематичним процесом ідентифікації, використання і передачі інформації і знань, які люди можуть створювати, удосконалювати і застосовувати в організаціях [4-7].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Науковий напрямок менеджменту знань є ще досить молодим, тому невизначеними залишається багато питань практичної реалізації та ефективності використання організаційних знань. Кожна компанія володіє певними організаційними знаннями, які повинні досліджуватися і розвиватися, щоб стати важливим чинником її розвитку.

Постановка задачі (цілі статті). Динамічне зовнішнє середовище створює такі умови для ведення бізнесу, які не гарантують одержання точної інформації,

необхідної для прийняття рішень щодо часу та напрямку змін стратегій розвитку бізнесу. Слід зазначити, що економічний потенціал та інвестиційна привабливість можуть бути джерелом розвитку компанії лише при умові наявності знань та вмінь ними скористатися в кожному конкретному випадку. Прийняття рішень щодо розвитку бізнесу є науковим та практичним завданням менеджменту компанії, яке вимагає залучення організаційних знань. Основна мета даної статті - це дослідження ролі організаційних знань в управлінні розвитком компаній.

Викладення основного матеріалу. Організаційні знання стосуються внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Внутрішнє середовище компанії використовує організаційні знання щодо виробничо-технологічної діяльності, обліку та управління фінансами, юридичних норм, правил ведення підприємницької діяльності та ін.

Знання щодо зовнішнього середовища компанії стосуються поточних чи перспективних сегментів ринку збуту, вибору постачальників, стратегічних планів конкурентів, змін законодавчої чи політичної сфер у різних регіонах світу, які істотно впливають чи можуть вплинути в майбутньому на діяльність компанії.

Стратегічні завдання компанії змінюються зі змінами стадій життєвого циклу її бізнесу [2, 4]. Концепція життєвого циклу бізнесу є досить цінною для менеджменту у питаннях дослідження можливих перспектив розвитку компанії.

В даній статті пропонується звернути увагу на те, що перехід до кожного наступного етапу економічного життя компанії відбувається не автоматично, а потребує комплексу кваліфікованих управлінських дій, з урахуванням внутрішнього потенціалу, який відкриває можливості для змін, пов'язаних з розвитком. Важливою складовою внутрішнього потенціалу організації є організаційні знання.

Одна з центральних ідей управління знаннями - більш ефективно використання вже існуючих знань, тобто уміння поширити наявний ефективний досвід. В даній статті пропонується дослідження впливу організаційних знань на управління стадіями життєвого циклу розвитку бізнесу компаній.

Розвиток компаній не відбувається автоматично. Ознаки розвитку - це зростанням розмірів, збільшенням проблем управління, суперечності.

На першому етапі відбувається заснування компанії та становлення її діяльності шляхом створення нових продуктів та ринків збуту. Організаційні знання цього етапу розвитку компанії формуються та зосереджуються у сфері підприємництва, пов'язаного з розробкою, виробництвом та продажем продуктів чи послуг. Засновники керують компанією, але вони, як правило, нехтують принципами та правилами менеджменту, будуючи процеси управління на власний розсуд, використовуючи неформальні методи управління. Основна робота виконується відданими справі працівниками, відносини між якими, незважаючи на їхні посади, неформальні, інтенсивні та різнобічні. Процеси управління побудовані на довготривалій, ненормованій роботі, яка не компенсується скромною заробітною платою. Практично усі працівники мають

доступ до внутрішньої інформації, приймають участь у важливих рішеннях, від яких залежить доля компанії.

Індивідуальна енергія лідерів та відданих справі працівників дозволяє компанії досягнути цілей першого етапу свого розвитку – виробництво досягає значних обсягів, зростає чисельність працівників. Управління компанією набуває більш формального характеру у сфері відокремлення управлінської та неуправлінської діяльності, виникає потреба у формалізації відносин між працівниками. Працівники відокремлюються від прийняття рішень, не володіють повнотою інформації щодо усіх аспектів діяльності компанії.

Розвиток компанії, на цьому етапі, породжує проблеми, наступає криза, пов'язана з недостатністю нових знань, насамперед, у сфері менеджменту – це знання з організації ефективного виробництва, запровадження нових методів обліку та фінансового контролю, управління персоналом. Таким чином, криза знань породжує численні управлінські проблеми.

На думку авторів даної статті, подальший розвиток компанії можливий шляхом запровадження професійного менеджменту, з використанням наукових підходів до процесів управління. Оскільки для здобуття та засвоєння необхідних знань з менеджменту потрібний певний час, в умовах кризи компанії практикують наймати кваліфікованих менеджерів, які, використовуючи систему знань з менеджменту, здатні надати новий поштовх для подальшого розвитку компанії.

Наступний, другий етап діяльності компанії пов'язаний із знаннями, які дозволяють обирати напрямок розвитку компанії. З цією метою посилюється функція маркетингу, вона відокремлюється від виробництва. Внутрішні проблеми компанії вирішуються директивно, будується формальна система управління за допомогою уведення стандартів діяльності, запроваджуються формальні процедури прийняття рішень, підвищується продуктивність управлінської праці. На цьому етапі з'являється чітка ієрархічна організаційна структура компанії, відносини в трудових колективах стають більш формальними. Таким чином, організаційні знання другого етапу розвитку компанії формуються та зосереджуються у сфері маркетингу та побудови формальної системи управління.

Поступово, зі збільшенням розмірів компанії, виникають проблеми системи управління у середовищі середньої ланки менеджерів, оскільки вони обмежені у своїх повноваженнях, втрачають здатність оперативно управляти підпорядкованими системами. Наявність таких проблем свідчить про те, що директивні методи управління компанією вичерпані, необхідні нові знання щодо вирішення цих проблем.

Нові знання, впровадження яких здатне продовжити розвиток компанії – це делегування необхідних повноважень керівникам підрозділів, що є найбільш ефективним способом вирішення проблем другого етапу розвитку компанії. Нові знання повинні переконати як вище керівництво в доцільності делегування повноважень, так і менеджерів середньої ланки, в необхідності мати ці повноваження. Проблема другого етапу розвитку компанії може бути вирішена

тільки тоді, якщо менеджери середньої ланки володіють знаннями самостійного прийняття рішення в межах нових повноважень.

Третій етап розвитку компанії стосується, насамперед, вищого керівництва у напрямі делегування повноважень та відповідальності. Світовий досвід управління показав високу ефективність делегування повноважень як інструмента управління, оскільки це дозволяє компанії зростати та розширюватися на основі підвищення продуктивності праці менеджерів середньої ланки. Більш широкі повноваження дозволяють менеджерам середньої ланки швидше реагувати на запити споживачів, розробляти та пропонувати ринку нові продукти. Вище керівництво може здійснювати управління за відхиленнями, користуючись періодичною звітністю діяльності підрозділів.

Ефективність розвитку на третьому етапі не є нескінченною, оскільки поступово, зі зростанням розмірів компанії, накопичуються причини нової кризи – кризи контролю. Вище керівництво компанії поступово втрачає контроль за ситуацією у підрозділах, а самостійно діючі менеджери середньої ланки успішно керують своїми підрозділами, не координуючи свої дії з діями інших підрозділів компанії. Окремі підрозділи не використовують потенціал, можливості та людські ресурси компанії в цілому, намагаючись діяти, виходячи із власних інтересів. Підрозділи компанії починають конкурувати між собою. Фрагментарність організаційних знань окремих керівників підрозділів призводить до неоднозначного розуміння ними одних і тих же ситуацій.

З метою вирішення кризи контролю, завданням вищого керівництва компанії є повернути керованість компанії як єдиного цілого. Намагання повернутися до централізованих методів управління будуть помилковими, оскільки централізація не спрацьовує з причини досить великих розмірів компанії.

Керованість можна повернути тільки шляхом визначення та реалізації спеціальних механізмів внутрішньої координації дій. Знання та впровадження цих механізмів менеджментом компанії дозволить перейти до наступного, четвертого етапу розвитку.

На четвертому етапі розвитку вищий менеджмент компанії бере на себе відповідальність за розробку та впровадження нової системи управління, основними рисами якої є:

- єдине управління компанією, яке відновлюється шляхом злиття багато чисельних самостійних підрозділів в обмежене число продуктових груп;
- встановлюється єдина система планування та звітності для компанії в цілому;
- усі рішення відносно інвестицій приймаються централізовано;
- кожна продуктова група розглядається з точки зору коефіцієнта ROI (Return on Investment);
- для контролю за діяльністю підрозділів призначені спеціальні працівники в штаті штаб-квартири компанії;
- технічні функції, такі як обробка даних, реалізуються в штаб-квартирі

компанії;

- з метою мотивації керівного складу підрозділів та посилення їхньої зацікавленості в діяльності компанії в цілому, вони залучаються до участі у капіталі компанії у вигляді отримання пільгових акцій та участі в прибутках.

Вищезгадані перетворення у діяльності компанії дозволяють продовжувати її зростання та розвиток шляхом більш ефективного розподілу ресурсів компанії. Менеджери підрозділів починають розглядати проблеми більш масштабно, виходячи за вузькі межі потреб свого підрозділу і враховуючи інтереси компанії в цілому.

Подальший розвиток та зростання розмірів компанії приводить до кризи взаєморозуміння між керівниками підрозділів та керівниками-координаторами із штаб-квартири компанії, оскільки визначені ними формальні процедури починають домінувати над реальним вирішенням проблем. Настає криза формальної бюрократичної системи управління компанією, яка працює сама на себе і суперечить реаліям внутрішнього середовища компанії, перестає бути ефективною.

Вихід з даної кризи пов'язаний із знаннями у сфері розвитку методів співробітництва.

Подолати кризу взаєморозуміння можливо за допомогою розвитку співробітництва і удосконалення міжособових відносин шляхом використання роботи в командах. Якщо менеджменту компанії це вдається, тоді компанія переходить на наступну стадію свого розвитку.

П'ята стадія розвитку компанії передбачає втілення наступних управлінських рішень:

- компанія переходить на матричну організаційну структуру, яка здатна сконцентрувати необхідні зусилля для вирішення конкретних завдань;
- з метою вирішення проблем формуються команди із працівників різних функціональних підрозділів;
- при вирішенні проблем акцентується на швидкому прийнятті рішень при роботі в командах;
- скорочується число менеджерів у штаб-квартирі компанії, решта об'єднується у багатофункціональні команди з метою консультування менеджерів підрозділів, але без запровадження директивного управління;
- система матеріального заохочення стимулює командні, а не особисті досягнення;
- програми навчання персоналу спрямовуються на розвиток співробітництва і командних навичок роботи;
- керівництво компанії заохочує інновації та експерименти.

Слід відмітити, що далеко не кожна компанія успішно долає навіть першу стадію свого розвитку. Тільки найбільш ефективні інноваційні компанії здатні переходити від одного етапу до іншого. Цьому сприяє сприятливе домінування внутрішніх сил над слабостями, сприятливе співвідношення між зовнішніми загрозами та внутрішніми можливостями, а також неперервне навчання кожного

працівника організації.

Знання – це, в першу чергу, думки і досвід, підходи та ідеї щодо того, як повинне бути організоване виробництво і взагалі життя, яким повинний бути продукт, щоб задовольняти всі зростаючі потреби людини і т.п. Ці знання виявляються в навичках і вміннях людей і закріплюються у виді організаційної культури, брендів, патентів, ліцензій, організаційних структур, методів взаємодії підприємств і установ, тобто у вигляді елементів інтелектуального капіталу.

Таким чином, в даній статті пропонується організаційні знання вважати важливою складовою нематеріальних активів компанії, тобто активом, який потенційно є джерелом стійкої конкурентної переваги. Конкурентні переваги компанії можуть бути постійними тільки за умови змін у напрямку постійного удосконалення.

Постійне удосконалення не може відбуватися без неперервного навчання – важлива компонента розвитку організаційних знань. При цьому ключовим моментом є навчання через діяльність, спільну роботу і вирішення проблем. У керівників і підлеглих існує потреба навчитися бачити та вирішувати проблеми таким чином, щоб вони рідше виникали у майбутньому. Компанії повинні винагороджувати спроби вирішення проблем, надавати для цього необхідну інформацію, приймати на роботу людей, які хочуть вчитися.

Важливо, щоб керівництво володіло необхідними знаннями, які б дозволяли визначати напрямки постійного удосконалення діяльності компанії, діяльності працівників. Розуміння природи організаційних знань дозволяє створювати умови, в яких знання накопичуються, розподіляються, координуються і, насамперед, ціняться як джерело відмінних особливостей і конкурентної переваги. Організаційні знання повинні формувати основу для розвитку відмінних особливостей компанії. Для того щоб ефективність бізнесу підвищувалася в цілому, організаційні знання необхідно використовувати у кожному бізнес-процесі. Розподіл знань є життєво важливим для організації.

Окрім відмінних особливостей компанії в цілому, кожний працівник компанії володіє цілим рядом індивідуальних знань та компетенцій. На основі цих індивідуальних знань та компетенцій працівник займає певну посаду і використовує їх у своїй роботі.

Інформація, яка циркулює в компанії в ході здійснення бізнес-процесів, звичайно є надбанням певних груп працівників. Хоча знання персоналу поступово асимілюються в процесі спілкування людей, які спільно вирішують завдання конкретного бізнес-процесу в рамках одного підрозділу, все ж таки цей процес звичайно є спонтанним, слабо передбаченим і часто малоефективним. Фрагментарність знань окремих співробітників приводить до неоднозначного розуміння одних і тих же ситуацій, які складаються в процесі діяльності компанії. Це може вести до проблем у взаємостосунках з клієнтами, які несподівано для себе стикаються з різною якістю обслуговування в одних і тих же умовах при оформленні і реалізації замовлень різними людьми.

Перед керівництвом компанії постає ще одне питання: як зберегти знання, якими володіє персонал, що покидає компанію, але ці знання, з ряду причин,

своєчасно не асимільовані і не засвоєні персоналом, що залишився.

Кожний працівник володіє також певними обсягами знань та інформації, які він не зобов'язаний використовувати особисто, але які можуть прямо чи опосередковано допомогти колегам у виконанні їхніх безпосередніх завдань. Ці знання можуть стосуватися джерел цінної інформації, висновків щодо оптимізації деяких бізнес-процесів та ін. З часом може з'ясуватися також, що раніше непотрібні знання персоналу раптом стають актуальними для бізнесу компанії, оскільки в такому напрямі змінюється ситуація на ринку збуту.

Поширення організаційних знань в компанії повинне відбуватися шляхом організаційного навчання. Як індивідуальне, так і організаційне навчання пов'язані зі набуттям нових та використанням старих знань.

У сучасному бізнесі удосконалювати систему управління, управляти якістю продукції чи послуг, будувати стратегічні плани вже стає неможливим без використання сучасних інформаційних технологій, а це вимагає спеціальних знань та вмінь від працівників, вимагає постійного навчання, оскільки відбувається неперервна модернізація технічних та програмних засобів комунікації та обробки інформації.

Організаційні та індивідуальні знання реалізуються в навичках та досвіді персоналу компанії. Персонал компанії є носієм знань корпоративної культури, яка втілена у корпоративних стандартах взаємодії персоналу з клієнтами компанії у різних ситуаціях, а також у міжособових комунікаціях між працівниками.

Проблема управління організаційними знаннями – це проблема постійного удосконалення діяльності та управління розвитком компанії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В даній статті розглянуто один з можливих сценаріїв розвитку компанії та визначена роль знань в управлінні цим розвитком. Організаційні знання є важливою складовою нематеріальних активів компанії, тобто активом, який потенційно є джерелом розвитку та стійкої конкурентної переваги. Існує багато загальних та конкретних проблем в області організаційних знань: як досягти дійсно ефективного використання тих знань, які накопичені безпосередньо силами компанії і її персоналу, а також тих знань, які придбані за гроші: послуги консультантів, платні тренінги та інші види навчання і т. п., і як перетворити їх на силу, яка дозволить компанії зміцнитися і досягти необхідного успіху.

Список літератури

1. Аакер. Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. – СПб.: Питер, 2001. – 356 с.
3. Ефремов В.С. Концепция стратегического планирования в бизнес-системах. — М: Издательство «Финпресс», 2001. 346 с.
4. Кернс Дэвид Т., Недлер Дэвид А. Пророки во тьме. – СПб.: Азбука-Терра, 1996. – 428 с.

- 5 Bollinger, Audrey S., Smith, Robert D. Managing organizational knowledge as a strategic asset .Journal of Knowledge Management, Volume 5. Number 1. 2001.
6. Miller, W. Fostering intellectual capital, HRFocus, January, 1998, pp. 9-10.
7. Basu, A. Perspectives on operations research in data and knowledge management, European Journal of Operational Research, Vol. 111, 1998.