

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗНАНЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Ібрагімов Е.Е., 2012

**Обґрунтовано необхідність трансформації організаційних знань у стратегічному плануванні розвитку підприємства. Визначено основні способи трансформації знань та запропоновано сучасні технології та інструментарій для соціалізації, екстерналізації, комбінації та інтерналізації знань на фазах та етапах стратегічного планування.**

**Ключові слова:** стратегічне планування, організаційне знання, спосіб трансформації знань, соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація, підприємство.

**J. Ibrahimov**

Crimean faculty of Zaporizhzhya National University

## THE TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN THE SYSTEM OF ENTERPRISES DEVELOPMENT STRATEGIC PLANNING

**In the article grounded a necessity of transformation of organizational knowledges is for the strategic planning of development of enterprise. Certainly basic methods of transformation of knowledges and modern technologies and tool are offered for socialization, eksternalizacii, combination and internalizacii knowledges on phases and stages of the strategic planning.**

**Key words:** strategic planning, organizational knowledge, method of transformation of knowledges, socialization, eksternalizaciya, combination, internalizaciya, enterprise.

**Постановка проблеми.** Динамічний процес планування об'єднує всі управлінські функції сфери діяльності підприємства. Цей процес допомагає визначити систему дій та рішень, які ведуть до досягнення підприємством поставлених цілей. Як провідна функціональна підсистема в системі управління підприємством, планування спирається на результати функціонування інших підсистем і водночас активно впливає на них (насамперед на підсистему здійснення заходів щодо підвищення ефективності господарювання). Планування означає насамперед уміння думати й працювати з випередженням, передбаченням щодо виникнення неординарних ситуацій. Планування є далеким від імпровізації, воно потребує аналітичного міркування, проведення науково-дослідної роботи, всебічного аналізу досягнутих показників, високого фахового рівня як розробників планів, так і їх виконавців-менеджерів. Тобто система досконалого планування охоплює процеси створення, формування, накопичення і використання організаційних знань, які потрібні саме в стратегічному плануванні, в якому треба уникати помилок і ефективно використовувати свої потенційні можливості. Отже, виникає проблема управління знаннями у стратегічному плануванні розвитку корпорації.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання стратегічного планування розглянуті у працях багатьох вчених, таких як Г. Мінцберг, К.Ридинг, Ж. Васконселос-і-Са, Ф. Еванс, О. Остервальдер. Серед науковців, які досліджували проблеми створення, використання і поширення організаційних

знань, слід виділити І.Нонака, Х. Такеучі, Т. Кулопулоса, В. Мільнера [1–7]. Проте проблеми дефіциту знань у стратегічному плануванні розкриті недостатньо і потребують подальшого опрацювання, що і визначило актуальність цієї статті.

**Метою дослідження** є визначення процесу трансформації організаційних знань у системі стратегічного планування розвитку підприємства та відповідних інструментів і технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття управління знаннями з'явилося в середині 90-х років у великих корпораціях, де проблеми обробки інформації досягли критичного рівня. Стало очевидним, що основним вузьким місцем є обробка знань, накопичених фахівцями компанії, оскільки саме знання забезпечують перевагу над конкурентами. Часто інформації в компаніях накопичено навіть більше, ніж вони здатні оперативно обробити. Різні організації намагаються вирішувати це питання по-своєму, але при цьому кожна компанія прагне збільшити ефективність обробки знань.

Організаційне знання – це різноманітні комбінації наборів даних, інформації, досвіду, ідей, навичок, які поширюються по всій організації і втілюються у товарах і послугах.

Менеджмент знань – це сукупність заходів зі створення та використання організаційних знань з метою підвищення конкурентоздатності підприємства.

Знання створюється на різних рівнях фірми і формується не лише за рахунок внутрішніх джерел, але і за рахунок активного долучення ринкового оточення [4].

Управління організаційними знаннями здатне принести найбільшу користь у таких чотирьох сферах: планування, обслуговування клієнтів, навчання персоналу і співпраця в рамках конкретних проектів [2].

Дефіцит знань є найважливішим критерієм ефективності організації планової діяльності. Рівень дефіциту знань пов'язаний з поняттями стратегічного й оперативного планування.

Стратегічне планування потребує знання потенціалу розвитку, його структурних складових і можливостей реалізації, тим самим стратегічне планування означає усвідомлену спробу побудови майбутнього. Оперативне планування базується на заданих умовах. Тобто стратегічне й оперативне планування істотно розрізняються за рівнем дефіциту знання. Дефіцит знання стосується не лише умов і цілей планування, але і ресурсів, які мають бути задіяні у стратегічному плануванні, і самого планового процесу. Так, до початкового моменту стратегічного планування не можна точно встановити, який персонал має бути залучений в цю область діяльності, яка інформація і які інструменти повинні при цьому використовуватися. Знання про необхідні планові ресурси і процеси виникає лише в ході самого планування. Тобто виникає завдання побудови такої системи стратегічного планування, яка б надала змогу скоротити дефіцит необхідних знань і підвищила б ефективність функціонування підприємства.

Трансформація організаційних знань реалізується у площині формалізоване – неформалізоване та індивідуальне – колективне такими способами: соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація. Головна мета аналізу способів трансформації знань – розуміння шляхів створення нових видів продукції, моделей бізнесу, каналів збуту і втілення їх у нові стратегічні плани.

Отже, розглянемо, систему стратегічного планування розвитку підприємства з орієнтацією на знання, яка складається з п'яти основних фаз (табл. 1). Знання про запити споживачів, стан мікро- і макросередовища завдяки соціалізації та екстерналізації стає формалізованим знанням про нову концепцію планування. Таке концептуальне знання стає спрямовуючим імпульсом у процесі створення комбінації системного знання. Наприклад, концепція нового стратегічного плану, що передбачає виробництво нових товарів, у яких повинні співіснувати тільки що створені і вже наявні технології, створюють напрям комбінації з метою створення прототипу. Системне знання переходить в операційне знання масового виконання стратегічного плану завдяки інтерналізації.

## Система стратегічного планування розвитку підприємства з орієнтацією на знання

№ з/п	Фаза планування	Етап планування	Спосіб трансформації знань
1	Опис вихідних умов і збір даних	Опис поточної стратегії підприємства Формування цілей планування Визначення методу роботи Збір даних	Соціалізація Екстерналізація Комбінація
2	Ситуаційний аналіз	Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства Аналіз слабких і сильних сторін підприємства Формування SWOT-матриці та інтерпретування її результатів Визначення стратегічних варіантів та остаточний вибір стратегії	Соціалізація Екстерналізація Комбінація
3	Розроблення стратегічного плану	Виявлення стійких конкурентних переваг підприємства Формування карти розвитку сфери ринок/продукт/послуга Формування індивідуальності підприємства Розробка виробничого плану Розробка фінансового плану Підвищення мотивації персоналу Визначення специфічних якостей підприємства	Соціалізація Екстерналізація Комбінація
4	Оцінка стратегічного плану	Перевірка логіки складання стратегічного плану Перевірка стратегічної обґрунтованості плану	Соціалізація Екстерналізація Комбінація
5	Виконання стратегічного плану	Розподіл запланованої програми дій між відповідальними підрозділами і суб'єктами Моніторинг ефективності програми дій Аналіз досягнення поставлених цілей	Екстерналізація Комбінація Інтерналізація

Після ухвалення рішення про стратегічний план першим завданням для керівника буде написання схематичного підходу, що формулює цілі, принципи структурування процесу, його параметри і дату виконання. Це схоже на план, який був би складений зовнішнім консультантом. Точніше, це – вихідні умови проекту. Це невеликий документ, але він повинен чітко визначати цілі, завдання, методологію, яку необхідно використовувати, і потрібний персонал [6]. Його цінність в тому, що він допомагає керівнику обдумати, чого той хоче від процесу, і переконатися в тому, що решта учасників розуміють цілі проекту, яких необхідно досягти, і як це слід робити. Зазвичай цей документ складається з декількох розділів. Перший містить опис поточної стратегії підприємства. Другий розділ визначає цілі стратегічного планування, де необхідно деталізувати запланований результат, структуру, яка буде сформована на завершення процесу, і тимчасові межі проекту. Наступний розділ описує, як здійснюватиметься реалізація проекту, створення команди, проведення семінарів і залучення зовнішніх консультантів.

Після визначення вихідних умов наступним кроком є збір даних, що охоплює інформацію про історію продажів, прогноз продажів на наступний період, опитування ключових клієнтів і постачальників, аналіз організаційної структури і можливостей персоналу, інформацію про виробничі потужності, виявлення можливостей введення інновацій, аналіз продуктивності підприємства.

Ресурси знань, які використовують у стратегічному плануванні, розрізняються залежно від галузей індустрії і додатків, але, як правило, об'єднують вміння, знання і навички керівництва, листи, новини, інформацію про замовників, відомості про конкурентів і технології, що накопичилися в процесі розроблення. Самі ці ресурси можуть розміщуватись в різних місцях: у базах даних, базах знань, у картотечних блоках, у фахівців і можуть бути розосереджені по всьому

підприємству. При цьому часто одна частина підприємства дублює роботу іншої просто тому, що неможливо знайти і використовувати знання, якими володіють сусідні підрозділи.

У табл. 2 подано інструменти створення, поширення і використання організаційних знань у стратегічному плануванні.

Таблиця 2

**Інструменти і технології менеджменту знань у стратегічному плануванні**

Спосіб трансформації	Характеристика способу трансформації	Технології та інструменти менеджменту знань
Соціалізація	створює дружнє знання, передбачає передачу знань в процесі навчання через спостереження, наслідування, спільне виконання роботи	Співтовариства осіб, що навчаються Соціальні мережі Співтовариства практиків
Екстерналізація	ініціюється діалогом або колективним роздумом, що допомагають членам команди виразити своє неформалізоване знання і створити концептуальне знання	Data mining Text mining Web mining OLAP CRM Нейронні мережі.
Комбінація	створює системне знання за рахунок утворення зв'язків між тільки що створеним і таким знанням, що вже існує, але яке належить іншим структурам організації. За допомогою комбінації створюються нові продукти, послуги, системи управління	Система управління контентом Сховище даних Пошук “Жовті сторінки” експертів Системи найкращих практик CRM Карти знань Таксономія Семантичні мережі
Інтерналізація	створює операційне знання у формі загальної інтелектуальної моделі або технологічного ноу-хау, як правило, за допомогою навчання на практиці	Сторітелінг Системи управління контентом Співтовариства осіб, що навчаються Система управління навчанням Консультації з експертами Звернення до баз даних найкращих практиків E-learning Співтовариства практиків

Аналізують дані часто паралельно з їх збором. Деякі з видів аналізу здійснюються на ходу, під час зборів і обговорень. Під час зборів також з'являтимуться нові дані, що змінюють сприйняття справи і впливають на стосунки, їх аналізуватимуть майже відразу ж. Плани заходів щодо втілення деяких ідей, що виникли, створюватимуться і виконуватимуться в кінці зборів. Отже, аналіз буде поєднаний зі збиранням даних, плануванням дій і їх виконанням [1].

Розробляють стратегічний план за декількома напрямками і завданнями. Головне в сфері виявлення стійких конкурентних переваг — відповісти на запитання: “Чи існує організаційна можливість або ж можливість у сфері ведення бізнесу, яку компанія змогла б розвинути сильніше за будь-якого конкурента в наступні три-шість років і яка дозволила б створити більш стійку конкурентну перевагу?” [3, 5].

Конкурентні переваги можуть полягати в компетенції і тактичному досвіді, якими володіє компанія, а також у придбанні нових компаній і їх прибутковій інтеграції з компанією або ж в розвитку персоналу, що має певні навички, на які існує попит.

З погляду клієнтів конкурентні переваги компанії – її унікальні торговельні пропозиції. Це неповторна робота продукту або послуги, чинник, що дає змогу компанії встановити ціну, у номінал, або чинник, що забезпечує низьку собівартість її продукції.

На етапі формування карти розвитку сфери ринок/продукт/послуга визначаються ринки, на яких компанія діятиме, а також продукти і послуги, які вона на них продаватиме. Завдання описує сферу інтересів компанії і пояснює, чому ця сфера видається їй привабливою. Визначають ринки, які компанія знає і на яких збирається продовжити діяльність, а також прилеглі або нові ринки, які вона прагне завоювати.

Формуючи індивідуальність підприємства, велику увагу слід приділити іміджу компанії на ринку, що є однією з цілей роботи з клієнтами. Хороша репутація і позитивний імідж в очах клієнтів є запорукою майбутнього успіху компанії.

Для того, щоб компанія зайняла правильну і раціональну нішу в свідомості клієнтів, вона має бути стратегічно позиціонована. Звідси випливає, що маркетинговий підхід і початкове або нинішнє сприйняття компанії клієнтами повинні збігатися, хоча маркетинг, поза сумнівом, впливає на це сприйняття. Важливим елементом є позиціонування компанії щодо її конкурентів, оскільки двом компаніям немає сенсу прагнути до ідентичного позиціонування на ринку.

Стратегічний план виконує організація і її працівники, які повинні розуміти, чого від них чекають. Одною з найважливіших складових успіху компанії на наступні роки є корпоративна система цінностей. Компанії, очолювані сильними керівниками, що знають, до чого вони прагнуть, діяльність яких основана на чітко визначеній системі етичних і моральних цінностей, займуть позиції лідера в світі бізнесу. Забезпечені високою мораллю працівників, вони завоюють довіру клієнтів, володітимуть перевагами у наборі персоналу і порівняно із слабшими конкурентами. Всі ці чинники у сукупності забезпечать конкурентну перевагу на ринку.

Деяким компаніям необхідно визначити додаткове завдання, що стосується специфічного аспекту її діяльності. Таке завдання може стосуватися безпеки і ставлення до довкілля [7].

Будь-який план або рекомендація потребує перевірки за деякими критеріями. Процес стратегічного планування має два етапи, а саме етап перевірки логіки складання стратегічного плану та етап перевірки стратегічної обґрунтованості плану.

Першим чотирьом фазам стратегічного планування розвитку підприємства притаманні такі способи трансформації, як соціалізація, екстерналізація і комбінація. Процес соціалізації відбувається при зборі інформації про галузь, визначенні споживчого сегмента шляхом анкетного опитування, взаємодії із зовнішнім оточенням, як-от споживачі, конкуренти, контрагенти. Екстерналізація організаційних знань відбувається за рахунок переведення отриманих після соціалізації неформалізованих знань у формалізовані документи. Формалізація деякої частини неявних знань може відбуватися в процесі комунікацій у професійних співтовариствах, під час роботи проектних команд, створення міжфункціональних груп взаємодії, у експертних групах, коли об'єднуються ключові працівники фірми зі знанням специфіки бізнесу фірми у вузьких областях.

Процес комбінації починається з моменту роботи планового відділу з формалізованими документами і створення нових шляхом переформатування і обробки отриманих раніше даних, зміни конфігурації наявної інформації за допомогою сортування, додавання, комбінації, наприклад, за допомогою програмного забезпечення, написання звітів, систематичного навчання, взаємодії різних ланок менеджменту одного підприємства.

На останній фазі стратегічного планування відбувається розподіл запланованої програми дій між відповідальними підрозділами і суб'єктами, моніторинг ефективності програми дій та аналіз досягнення поставлених цілей. На цій фазі проявляється процес інтерналізації знань шляхом виконання усіма учасниками процесу розробленого стратегічного плану, тобто його втілення у діяльність підприємства. Працівники фірми неодноразово застосовують знання в своїй роботі й виникає новий індивідуальний досвід, який можна передати за допомогою соціалізації, і цикл створення знання виходить на новий виток.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** 1. Комплексний огляд способів трансформації організаційних знань дає змогу увідповіднити їх фазам стратегічного планування розвитку підприємства, що надає можливість зрозуміти шляхи створення нових видів продукції, моделей бізнесу, каналів збуту і втілити їх у нові стратегічні плани, удосконалити процеси генерації та вибору нових стратегічних альтернатив.

2. Оскільки реалізація способів трансформації організаційних знань неможлива без сучасних технологій, у статті запропоновано для соціалізації, екстерналізації, комбінації, інтерналізації знань використовувати соціальні мережі, Web mining, карти знань, систему найкращих практик, сторітелінг та інший інструментарій.

3. Реалізація процесів трансформації знань та їх поширення на підприємстві дає змогу визначити стратегічний вектор розвитку та забезпечити налагоджену роботу усього колективу.

Перспективами подальших досліджень є втілення запропонованого підходу у фази та етапи процесу планування, як на стратегічному, так і на оперативно-тактичному рівнях управління підприємством.

1. Васконселлос-и-Са Ж. *Забута фірма: Перспективний підхід к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего* / Жоржи Васконселлос-и-Са / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 176 с. 2. Билл Г. *Бизнес со скоростью мысли*. – Изд. 2-е, испр. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. – 480 с. 3. Мінцберг Г. *Зліт і падіння стратегічного планування* / Пер. з англ. К. Сисоєва. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с. 4. Нонака И. Такеучи Х. *Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах* / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп – Бизнес”, 2003. – 384 с. 5. Остервальдер А. *Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора* / Александр Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288 с. 6. Ридинг К. *Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества* / Клайв Ридинг / Пер. с англ.; под ред. И.А. Войтюк. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с. 7. Эванс Ф. *Вдребезги: Новая информационная экономика и трансформация бизнес-стратегий* / Филипп Эванс, Вустер Томас. – М.: ИД “Секрет фирмы”, 2005. – 208 с.