

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНИЙ

Дудяшова В.П., Кипень Н.А., Смирнова Е.В.

ANALYSIS OF THE PROBLEMS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE TRANSITION TO A KNOWLEDGE MANAGEMENT

Dudyashova V. P., Kipen N.A., Smirnova E. V.

Целью статьи является обоснование направлений совершенствования системы управления отечественных промышленных предприятий, основанной на менеджменте знаний. Авторами выполнен анализ существующего положения промышленности в целом и основных видов производств легкой промышленности; выявлены проблемы предприятий; предложены пути и источники их решения; определены ожидаемые результаты. В итоге, обозначена необходимость развития менеджмента знаний для решения задач современной промышленности.

The purpose of the article is justification of the directions of improvement of a control system of the domestic industrial enterprises based on management of knowledge. Authors made the analysis of existing position of the industry as a whole and main types of productions of light industry; problems of the enterprises are revealed; ways and sources of their decision are offered; expected results are defined. As a result, need of development of management of knowledge for the solution of tasks of the modern industry is designated.

Ключевые слова: промышленное предприятие, конкурентные преимущества, стратегия развития, менеджмент знаний, организационные знания

Keywords: industrial enterprise, competitive advantages, development strategy, management of knowledge, organizational knowledge

В настоящее время стратегия развития отечественных промышленных предприятий направлена на сохранение позиций на рынке, удержание результатов работы на достигнутом ранее уровне и дальнейшее развитие деятельности на инновационной и конкурентной основе. Сложные современные условия функционирования внешней среды, а именно неопределенность, изменчивость и динамичность, не позволяют промышленным предприятиям показать устойчивую положительную динамику по данным направлениям.

Рассмотрим основные проблемы промышленных предприятий России. Согласно данным Росстата, материалам ОАО «Рослегпром» и опросу Центра конъюнктурных исследований Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ, проведенному среди крупных и средних российских предприятий, в 2012 г. в промышленности ухудшились производственная и спросовая ситуации. Объем промышленного производства в 2012 г. продолжал увеличиваться, однако рост был меньше, чем в предыдущем году на 2,6 % против 4,7% (в 2010 г. рост составил 8,2%) (рис. 1) [2]. При этом темпы роста, как и в предыдущем году, почти каждый квартал снижались [3].

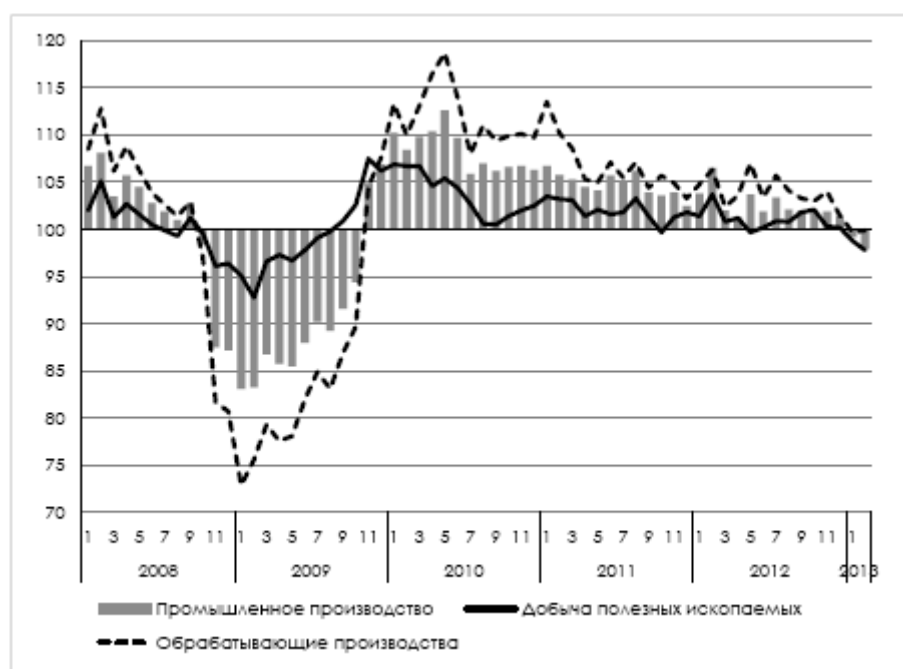


Рис. 1. Темпы промышленного производства по видам экономической деятельности в 2009–2013 гг., в % к соответствующему периоду предыдущего года [2]

Исследования промышленности России также показали, что доля предприятий, у которых сократились собственные финансовые средства (17%), превышает долю тех, где наблюдается рост (13%). В ситуации с прибылью также отмечено преобладание негативных оценок (22 и 17% соответственно). Ключевой отрицательный фактор – это долговой кризис в еврозоне, который негативным образом сказывается на сбытовом потенциале компаний, ориентированных на экспорт. Также факторами, лимитирующими производство, остаются фискальные проблемы (высокий уровень налогообложения – 45%, дефицит финансовых средств – 39%) и недостаточный спрос на производимую продукцию (42%). Негативное влияние на состояние делового климата оказывают низкая производительность труда и неконкурентоспособность российской продукции на мировом рынке, что усиливается с вступлением России в ВТО [1, 3].

Анализируя более глубоко результаты деятельности промышленных предприятий нашей страны, можно отметить различную ситуацию по отраслям. Среди них наиболее конкурентоспособными на мировом рынке являются наукоемкие отрасли, а именно: авиационная и аэрокосмическая, приборостроение, судостроение, отдельные подотрасли ВПК и ТЭК. Основная масса отечественной машинотехнической продукции неконкурентоспособна, о чём свидетельствует низкая доля готовых машин и оборудования в отечественном экспорте (7-9%). В свою очередь Минэкономразвития

прогнозирует на 2013 год увеличение объемов производств на 3,5 % за счет автомобилестроения, машиностроения и деревообрабатывающей промышленности.

Необходимо отметить, что важным многопрофильным сектором экономики России, обеспечивающим сохранение страной статуса независимой и суверенной индустриальной державы, укрепляющим ее обороноспособность, экономическую, социальную и интеллектуальную безопасность, является легкая промышленность [7]. В ней работает около 29 тыс. предприятий и организаций, 70% объема производства приходится на 300 наиболее крупных предприятий.

Оценивая результаты работы предприятий легкой промышленности, можно отметить основные проблемы данного сектора экономики. Причинами снижения объемов производства тканей из натуральных волокон являются дефицит и низкое качество отечественного сырья наряду с ростом цен мирового рынка на высококачественные сырьевые ресурсы. Выпуск швейных изделий также сокращается ввиду увеличения доли импорта в продаже. Рост цен на сырье наряду с ростом затрат на топливно-энергетические ресурсы приводит к падению рентабельности в текстильном и швейном производстве. В результате доля убыточных предприятий растет. Также предприятия легкой промышленности продолжают испытывать нехватку финансов. Для многих производителей предлагаемая процентная ставка по кредитам достаточно высока, вследствие чего они отказываются от получения займа.

Подводя итог вопросу о проблемах отечественной промышленности в целом, можно отметить, что наиболее сильными сторонами российской экономики в плане мировой конкурентоспособности признаны научно-технический потенциал и трудовые ресурсы, а наиболее слабыми – роль государства в экономике, система управления предприятиями и кредитно-финансовая сфера [1,2,3]. Дальнейшая перспектива развития отечественных предприятий в условиях усиления процессов глобализации, повышения уровня мировой конкуренции и вступления России в ВТО должна опираться на новый стратегический подход к функционированию, который должен быть направлен на освоение эффективных техники и технологий, повышение конкурентоспособности отраслей. Способность добиться конкурентного преимущества и сохранить его во многом зависит от стратегии предприятия, которая должна предусматривать создание ценности для потребителя, его удовлетворение, что в долгосрочной перспективе обеспечивает достижение такого же или даже большего финансового результата. Для того, чтобы выжить в новых условиях мирового хозяйствования необходимо кардинальным образом переосмыслить существующие стратегии

развития и реализовать преимущества результатов научно-технического прогресса и человеческих ресурсов. Именно данный подход является ключевым элементом устойчивого развития России.

С целью разработки долгосрочной стратегии развития российских промышленных предприятий и определения основных ее направлений, на наш взгляд, необходимо отталкиваться от проблем, характерных для большинства организаций, четко представлять пути и источники их решения, ориентироваться на ожидаемый результат (рис. 2).

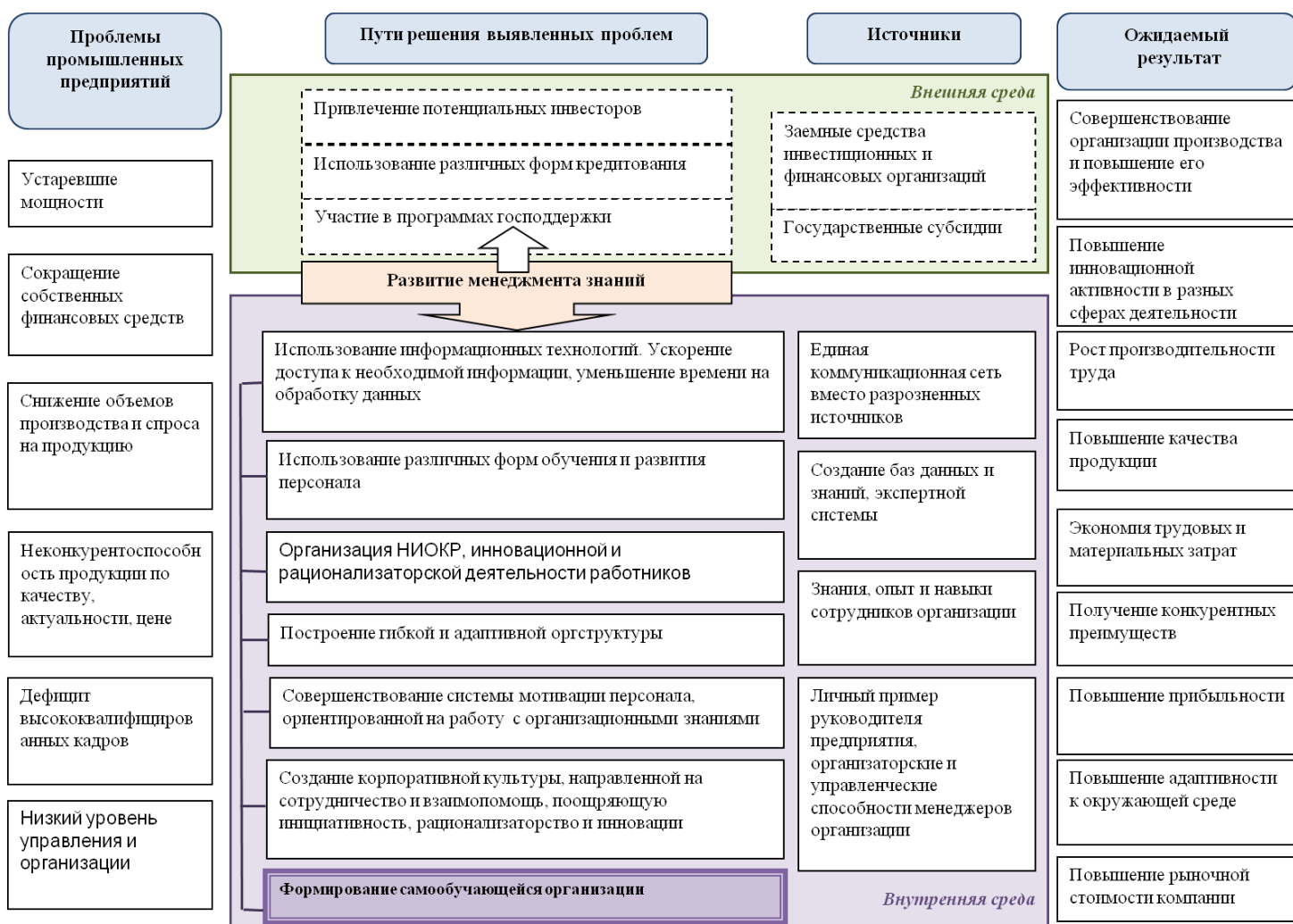


Рис. 2 - Значение развития менеджмента знаний для решения задач современной промышленности

Как показано на рис. 2, пути решения выявленных проблем и источники их реализации могут относиться как к внешней, так и внутренней среде организации. Проблемы, связанные с управлением техническим развитием производства и сокращением собственных финансовых средств, предприятиям сложно решить самостоятельно, без привлечения заемного капитала и средств господдержки. Однако, как показывает практика и прогнозы аналитиков, размер государственных субсидий на сегодняшний день незначителен и в дальнейшем будет планомерно сокращаться, а для получения кредитов предприятиям необходимо доказывать свою перспективность, финансовую устойчивость и конкурентоспособность, что для большинства организаций затруднительно. При этом ключевой проблемой российских предприятий как раз является неконкурентоспособность продукции и услуг по сравнению с лучшими образцами компаний развитых стран мира, что в свою очередь отражает и низкий уровень управления организацией и дефицит высококвалифицированных кадров. Поэтому число предприятий, которые получают финансовую помощь извне, ограничено. Исходя из этого, для предприятий определяется необходимость задействовать свои внутренние резервы за счет совершенствования системы управления, направленной на эффективное использование интеллектуальных ресурсов. Согласно высказыванию П. Друкера, большинство ресурсов не являются специфичными: капитал, оборудование, материальные ценности – не могут быть использованы для того, чтобы отличить один бизнес от другого по своей глубинной сути, самый главный ресурс, отличающий бизнес и дающий решающие конкурентные преимущества – это используемые в нем специфические производственные и управленческие знания [4]. Поэтому на современном этапе, с учетом того, что формирование новой экономики происходит в условиях возрастания роли информации и знаний как определяющего фактора экономического роста отдельного предприятия, становится важным развивать такое направление менеджмента как управление организационными знаниями. Цель управления знаниями в компании заключается в том, чтобы сделать знания стратегическим ключевым ресурсом, обеспечить рост стоимости компании за счет формирования устойчивого трудновоспроизводимого конкурентного преимущества.

Развитие менеджмента знаний основано на использовании информационных технологий, что позволяет ускорить обмен информацией, значительно увеличить ее объем и обеспечить доступность, а также улучшить формы ее представления. Важным при этом является создание баз данных и знаний, экспертной системы, которые служат не только источниками информации и знаний, но и инструментами обмена ими. Это обеспечивает своевременность применения новых знаний на практике, способствует зарождению новых идей при разработке и проектировании изделий, повышает конкурентоспособность продукции. Также одним из основных направлений в стратегии

управления знаниями является организационное обучение, которое предполагает формирование на предприятии системы не только извлечения, аккумулирования, распространения существующего знания, но и создания нового путем вовлечения каждого работника в непрерывный процесс личного и организационного самообновления на основе активного взаимодействия с окружением. Тем самым устраняется дефицит высококвалифицированных специалистов, управленческих кадров, основных и вспомогательных рабочих по всем технологическим переделам, оказывается влияние на повышение качества продукции и рост производительности труда. Эффективность управления знаниями также зависит от совершенствования на предприятии организационной структуры, которая влияет на взаимодействие между сотрудниками и определяет правила их общения. За счет этого происходит повышение уровня управления организацией и обеспечивается ее адаптивность к условиям внешней среды. Ускорение процессов обмена знаниями зависит от правильно выстроенной системы мотивации персонала, в которой должно быть заложено поощрение за активное участие в работе со знаниями и за их распространение, что в итоге влияет на повышение инновационной активности, а также приобретение лучших качественных характеристик продукции. Высокий уровень и открытость корпоративной культуры, также ориентированной на условия менеджмента знаний, способствуют взаимной поддержке, сотрудничеству, творчеству и конструктивным взаимоотношениям, т.е. созданию благоприятной внутренней среды для трансформации и воплощения новых знаний. Однако, создание, приращение организационных знаний и управление ими может рассматриваться как мощное конкурентное преимущество только в организации, нацеленной на постоянное развитие бизнеса. А инвестиции в создание и использование знаний должны ориентироваться на долгосрочные выгоды и быть связаны с достижением стратегических целей конкретного бизнеса, компании в целом. Создание эффективной системы управления знаниями на предприятиях, основанной на использовании информационных технологий, организационном обучении, совершенствовании оргструктуры, системы мотивации, оргкультуры в условиях новой экономики, может обеспечить формирование и развитие самообучающейся организации, которая на различных уровнях способна структурировать, формализовать, создавать знания о компании и ее окружении.

Ожидаемый результат соблюдения принципов менеджмента знаний заключается в достижении целей и решении задач как стратегического (повышение адаптивности, рыночной стоимости организации и др.), так и оперативного управления (рост производительности труда, рентабельности продукции, прибыли и др.). Таким образом, следование подходу на основе управления знаниями позволяет организовать работу и обмен ценными для деятельности организации знаниями, обеспечивает их

практическое применение, повышает инновационную активность, что в итоге способствует получению предприятием конкурентных преимуществ, увеличению прибыльности и повышению рыночной стоимости компании.

Рассмотрим некоторые примеры эффективного использования российскими предприятиями подхода на основе менеджмента знаний. На сегодняшний день в каждом региональном отделении ОАО «Газпром» существует информационная система (от компании IBS), позволяющая автоматизировать обработку информационных потоков. Еще в 2003 г. руководство ОАО «Северсталь» провозгласило знания и опыт своих сотрудников главной ценностью. Корпоративным университетом разработан и внедрен корпоративный стандарт «Управление знаниями», в котором определены и описаны основные ресурсы и инструменты управления знаниями: единый язык, базы знаний и хранилища информации, средства для общения и групповой работы, корпоративные сообщества. Важнейшим ресурсом является Система управления знаниями, которая способствует созданию общей культуры ведения бизнеса, повышению эффективности и конкурентоспособности компании. В 2008 г. в ОАО «ЛУКОЙЛ» стартовал проект «Корпоративная система управления знаниями», который направлен на построение гибкой системы быстрого и эффективного обмена информацией (опыта) по производственным вопросам, на обеспечение возможности на всех уровнях и во всех подразделениях иметь необходимые, достаточные и передовые для продуктивной работы знания [6]. Российская компания «Фирма Техресурс» (предприятие, активно работающее на электротехническом рынке) разделила программу внедрения системы знаний на несколько этапов: 1) создание (обновление) карт компетенций рабочих мест; 2) инвентаризация компетенций; 3) выявление потребностей в обучении и развитии; 4) выбор методов и форм обучения; 5) составление графика и бюджета обучения. Аккумуляцией идей и опыта сотрудников начинают заниматься и менее крупные фирмы. Например, компания «Быстров» начала внедрение управления знаниями с того, что структурировала информационные потоки, выявила наиболее востребованные информационные ресурсы, оптимизировала технологию хранения и использования данных. На портале компании расположены внутрикорпоративные отчеты и аналитические обзоры, а также информация, собранная из внешних источников: статьи о рынке, о компании, опубликованные в газетах и журналах. Компания активно использует систему MBD (Master of Business Dynamic). MBD позволяет управлять динамикой бизнеса за счет внедрения чрезвычайно простых, но очень хорошо систематизированных инструментов – ежедневных, еженедельных, ежеквартальных, полугодовых и годовых совещаний всех менеджеров [5].

Можно сделать вывод, что среди российских компаний отмечается следование отдельным принципам управления знаниями, правда пока это под силу только сильным с финансовой точки зрения предприятиям. Единая система менеджмента знаний пока что не выстроена. Это обусловлено отсутствием методик и управленческих технологий по внедрению концепции «менеджмента знаний» для отечественных промышленных предприятий. Следовательно, существует острая необходимость в создании таких методик, а также в адаптации новейших моделей управления, применяемых в мировой практике, к условиям российского бизнеса.

Таким образом, подход на основе управления знаниями должен лежать в основе стратегии развития российских промышленных предприятий, нацеленных на победу в конкурентной борьбе. Отсутствие или недостатки моделей управления организационными знаниями препятствуют развитию отечественных предприятий и повышению эффективности их производственно-хозяйственной деятельности. Управление знаниями как инструмент современного менеджмента позволяет в сжатые сроки добиться реального экономического эффекта за счет достаточно простых в реализации механизмов, а система управления знаниями в компании является сильным инструментом в опережающем развитии.

Список литературы:

1. Березина Е. Станки не простаивают [Электронный ресурс]: исследование // RG.RU: «Российская Бизнес-газета» - Промышленное обозрение №871 (42). URL: Росстат: В промышленности РФ ухудшилась производственная ситуации <http://www.rg.ru/2012/11/06/uhadshenie.html> (дата обращения: 23.12.2012)
2. Изряднова О. Реальный сектор экономики [Электронный ресурс]: факторы и тенденции // Экономическое развитие России. 2013. №4. Институт экономической политики имени Е.Т.Гайдара. URL: http://www.iep.ru/files/text/RED/Russian_Economic_Developments_04_2013.pdf (дата обращения: 19.04.2013)
3. Итоги работы легкой промышленности [Электронный ресурс]: основные экономические и социальные показатели в 2012 г. URL: http://www.roslegprom.ru/Go/AllArticles/feed=itog_otr (дата обращения: 05.04.2013)
4. Knowledge Management: функциональная задача или новая парадигма управления? [Электронный ресурс]: реализация концепции «менеджмента знаний» на российских предприятиях // Бизнес Инжиниринг Групп, СПб. URL: http://bigc.ru/publications/bigspb/km/km_func_task_or_new_paradgm.php (дата обращения: 26.12.2012)
5. Мясоедова Т.Г. Управление знаниями как функция деятельности организации [Электронный ресурс]: статьи // МЕНЕДЖМЕНТ в России и за рубежом. 2007. №5. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2007/5/4595.html> (дата обращения: 06.02.2013)

6. Современный менеджмент: проблемы и перспективы: материалы третьей Международной научной конференции (Н. Новгород, 30 ноября 2011 г.) / Филиал Сочинского гос. ун-та в г. Н. Новгород; [под общ. ред. проф. В.Д.Фетисова]. Нижний Новгород: Изд-во ООО «Издательство «Пламя», 2012. 112 с.
7. ПРИКАЗ Минпромторга РФ от 24.09.2009 N 853 "ОБ УТВЕРЖДЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ НА ПЕРИОД ДО 2020 ГОДА И ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ // Закон прост: сервер правовой консультационной службы. 2009. URL: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/641284> (дата обращения: 05.04.2013)
8. Трифонов Ю.В., Лetyагина Е.Н., Танчук Р. С. Стратегии и подходы к развитию промышленных предприятий [Электронный ресурс]: [отраслевая экономика](#) // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. №12. URL: http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=1916 (дата обращения: 30.01.2013)

Literature:

1. Berezin E. Machines are not idle [electronic resource]: a study // RG.RU: «Russian business newspaper» - Industrial review number 871 (42). URL: <http://www.rg.ru/2012/11/06/uhadshenie.html> (date accessed: 23/12/2012)
2. Izryadnova O. The real sector of the economy [electronic resource]: trends and factors // Economic Development of Russia. Of 2013. Number 4. Institute for Economic Policy E, T, Gaidar. URL: http://www.iep.ru/files/text/RED/Russian_Economic_Developments_04_2013.pdf (date accessed: 19/04/2013)
3. Results of the light industry [electronic resource]: the main economic and social indicators in the 2012 URL: http://www.roslegprom.ru/Go/AllArticles/feed=itog_otr (date accessed: 05/04/2013)
4. Knowledge Management: functional task or a new management paradigm? [Electronic resource]: the implementation of the concept of "knowledge management" in Russian companies // Business Engineering Group, St. Petersburg. URL: http://bigc.ru/publications/bigspb/km/km_func_task_or_new_paradgm.php (date accessed: 26/12/2012)
5. Myasoedova TG Knowledge management as a function of organization [electronic resource]: Article // Management in Russia and abroad. 2007. Number 5. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2007/5/4595.html> (date accessed: 06/02/2013)
6. Modern Management: Challenges and Prospects: Proceedings of the Third International Scientific Conference (Nizhny Novgorod, November 30, 2011) / Branch Sochinskaya-ing state. University in the city of Nizhny Novgorod, [Ed. Ed. prof. V.D.Fetisova]. Nizhny Novgorod: Acad LLC "Publishing" Flame ", 2012. 112.
7. ORDER Industry and Trade Ministry of the Russian Federation from 24.09.2009 N 853 "On approval DEVELOPMENT STRATEGY OF LIGHT INDUSTRY IN RUSSIA 2020 and the Action Plan for its implementation // The law is simple: the server is a legal advisory service. 2009. URL: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/641284> (date accessed: 05/04/2013)
8. Trifonov Y., Letyagina EN, Tanchuk RS Strategies and approaches to development of industrial enterprises [electronic resource]: Industrial Economics // The Office for economic systems: electronic scientific journal. 2012. Number 12. URL: http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=1916 (date accessed: 30/01/2013)