

/

**Ібрагімов Е.Е. УДК 65.012**  
**МОДЕЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ**  
**НА ЗАСАДАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

Визначення поняття «економіка знань» означає фундаментальні зміни економічної системи. Вперше в історії людства думка, ідея стали безпосередньою продуктивною силою, а не просто вирішальним елементом виробничої системи.

Настає нова епоха – епоха економіки знань. Ця епоха відрізняється економічним та інституційним режимом, що забезпечує зацікавленість в ефективному використанні існуючих і нових знань; сучасною організацією наукових досліджень і освіти, набуття навичок персоналу зі створення, поширення і використання знань; динамічною інформаційною інфраструктурою, що створює умови для ефективних комунікацій та адресної передачі знань; діючої інноваційною системою і управлінням знаннями в компаніях, дослідницьких центрах, університетах, проектних та інших організаціях.

Економіку знань та її управління характеризують загальні тенденції інтелектуалізації і підвищення значущості інтелектуальних процесів. Інтелектуалізація менеджменту і бізнесу проявляється також у підвищенні значення не окремих товарів, а конкретних рішень для певного замовника, що припускає докладання додаткових інтелектуальних зусиль для створення такого рішення[1].

Проблемами функціонування та розвитку економіки знань, а також специфікою корпоративного управління в умовах цієї системи займалися такі науковці, як Е. Байбурина, Е. Брукінг, Ж. Васконселлос-і-Са, Д. Волков, А. Горц, Дж. Гребін'як, А. Ермоленко, Г. Міцберг, М. Разу, К. Рідінг та інші. Проте у зазначених працях дуже мало уваги приділяється питанню становленню функції інтелектуального забезпечення вертикалі стратегічного планування в системі економічної влади корпорації, так як її сучасна структура ґрунтується вже не на мускульній силі, багатстві або насильстві, а на інтелекті.

Метою статті є побудова моделі впровадження корпоративного стратегічного плану на засадах економіки знань.

Впровадження корпоративного стратегічного плану на основі відповідної моделі повинне враховувати те, „що вертикаль економічної влади найбільш розвинених сучасних корпорацій будується вже на абсолютно іншій основі – системі знання, втіленій у корпоративних компетенціях, нематеріальних активах і людському капіталі” [2, с. 381- 382].

Постійне накопичення, розміщення й оновлення знання в основі економічної влади корпорації породжує інтелектуальний капітал, який, завдяки його своїм властивостям, використовується суб'єктами управління і пріоритетним чином бере участь в процесі розробки і реалізації стратегічних планових рішень, що є основою конкурентноздатного корпоративного управління.

Ефективність і цінність інтелектуального капіталу не є загальними універсальними категоріями. Їх значущість може бути визначена і може зростати тільки в контексті конкретного стратегічного плану інноваційного розвитку корпорації. При іншому стратегічному плані наявні інтелектуальні ресурси можуть бути малопридатні. Найбільш успішно інтелектуальний капітал може розвиватися в руслі цілеспрямованого стратегічного планування зі створення нової моделі бізнесу, нової продукції та організаційно-структурних заходів для освоєння нових ніш на товарних ринках. Організаційне знання корпорації може вважатися непорівнянною унікальною цінністю. Як раз ця непорівнянність і є метою планування приватних досліджень, які майже завжди прагнуть надати товарам незрівнянну, незмірну, унікальну цінність, і тому пропонувати їх на продаж за завищеними цінами. Це спрямовано на забезпечення даній фірмі монополії знань з метою отримання монопольного прибутку. Кожна фірма, вкладаючи гроші в дорогі рекламні кампанії та інновації, прагне упередити інші в захопленні монопольної позиції для забезпечення конкурентоспроможності. Розвиток залежить від того, наскільки масштабно компанія може для цього розробити план та організувати дослідження і розробки, сконцентрувати необхідні інтелектуальні, матеріальні та фінансові ресурси. Причому інтелектуальні ресурси потребують тривалості та системності своєї структурної побудови.

До факторів, що впливають на формування інтелектуальних ресурсів та розповсюдження і передачу знань, відносяться [3]:

- 1) природа знання (явні, неявні, індивідуальні, групові, корпоративні знання);
- 2) характеристика джерел інформації (надійність, повнота);
- 3) характер одержувача інформації (відомості про одержувача, його вмотивованість);
- 4) здатність поглинання інформації (свобода пошуку, одержання і оцінювання нової інформації буде залежати від обсягу і якості знань);
- 5) здатність використання знань (здатність застосовувати і використовувати отримані знання );
- 6) характеристика контексту, в якому реалізується передача знань (організаційна структура, механізми координації та інтеграції, система стимулювання, організаційна культура).

Орієнтована на знання та обмін інформацією модель впровадження стратегічного плану повинна, окрім всього іншого, давати чітку перспективу. Вона повинна інформувати про те, що слід робити, коли, навіщо і в якому порядку. Модель можна назвати корисною, якщо вона вказує логічно послідовний процес ухвалення стратегічних рішень. Реалізація плану стратегії має на увазі двосторонню комунікацію за всіма організаційними рівнями, а також горизонтальні канали обміну інформацією і координацію дій між окремими підрозділами.

Велике значення має якість самої стратегії. При проведенні досліджень менеджери висловлювали одноставну думку, що «незадовільна або розпливчата стратегія» ніколи не зможе забезпечити якісного виконання [4,5]. Ясна, сконцентрована стратегія є необхідною умовою ефективною реалізації. Тому марно говорити про яку-небудь реалізацію без якісної розробки самого стратегічного плану.

Реалізація стратегії - це динамічний, адаптивний процес, в ході якого організація самонавчається. Для того, щоб процес самонавчання в здійсненні перетворень відбувався ефективно, необхідна наявність зворотного зв'язку між виконанням загальностратегічних завдань і реалізацією короткочасних цілей. Для цього мають бути діяльні менеджери всіх рівнів від вищого до регіонального, менеджери, що безпосередньо працюють з клієнтами, а також менеджери, пов'язані з виробництвом продукції.

Впровадження стратегії є дуже складним процесом, який неможливо пояснити декількома командними схемами або окремими думками більш успішних менеджерів. Реалізація (операціоналізація) стратегії відбувається в три етапи: кодування, доопрацювання й трансформація, після формування стратегії і стратегічного аналізу (рис.1). Кінцевим результатом стають детальні плани, які самі відіграють як комунікативну та координуючу, так і контролюючу ролі й реалізуються в трьох напрямках: назовні, в напрямку зовнішнього середовища корпорації, вниз, її ієрархічними щаблями, та назад, до початку процесу формування стратегії, формуючи петлю зворотного зв'язку.

Ефективна модель виконання плану повинна в рівній мірі враховувати як дію, або акцію, так і дію у відповідь, або реакцію. Модель має бути динамічною, здійснювати зворотні зв'язки й уміти адаптуватися. Така модель складається з таких елементів, як стратегічний план корпорації, бізнес-стратегія, корпоративна та бізнес структури, стратегічне програмування, система заохочень та контролю.

Стратегічний план корпорації відноситься до підприємства в цілому і охоплює такі області, як контроль і регулювання портфеля активів, диверсифікацію, а також розподіл ресурсів між підрозділами, складовими підприємства[6]. Стратегічне програмування розбиває на кількісні та якісні показники результативності саму стратегію, що робить її зрозумілою для всього персоналу корпорації.

Основне призначення системи контролю – створення ланцюжка зворотного зв'язку. Вона інформує керівництво компанії, наскільки успішно вирішуються завдання, пов'язані із загальною організаційною



5. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг; пер. с англ. под ред. И. А. Войтюк. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
6. Васконселлос-и-Са Ж. Забытая фирма: Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего / Жоржи Васконселлос-и-Са; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 176 с.
7. Горц А. Знание, стоимость и капитал. К критике экономики знаний / А. Горц. – М. : Издат. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 208 с.
8. Байбурина Э. Р. Роль интеллектуального капитала в создании стоимости российских компаний / Э. Р. Байбурина, И. В. Ивашковская // Вестник Финансовой академии. – 2007. – Вып. 4, № 44. – С. 53-63.
9. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2001. – 80 с.
10. Волков Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты / Д. Л. Волков. – СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.