

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА)

*Дробышевская Л.Н.<sup>1</sup>, д-р экон. наук, проф., Попова Е.Д.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»,  
Российская Федерация, г. Краснодар,  
<sup>2</sup>ЧОУ ВО Южный институт менеджмента,  
Российская Федерация, г. Краснодар

**Аннотация.** В статье рассмотрена инновационная активность предприятий АПК. Проведен анализ систем управления знаниями на российских предприятиях АПК по четырем направлениям: система корпоративного обучения и развития персонала; корпоративная культура; взаимодействие с образовательными организациями; ИТ-инфраструктура. Приведены стратегии управления знаниями для повышения инновационного потенциала предприятия.

**Ключевые слова.** Инновации, инновационный потенциал, система управления знаниями, агропромышленный комплекс.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AS FACTOR OF INCREASING THE INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES)

*Drobyshevskaya L.N.<sup>1</sup>, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Popova E.D.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>FSBEI HE «Kuban State University», Russian Federation, Krasnodar  
<sup>2</sup>PHEI Yuzhny institute of Management, Russian Federation, Krasnodar

**Abstract.** Article describes innovative activity of agro-industrial complex enterprises. The directions of analysis of knowledge management systems in Russian agro-industrial complex enterprises are the system of corporate training and personnel development, corporate culture, interaction with educational organizations, IT infrastructure. The strategy of knowledge management systems for increase the innovative potential of enterprise are given.

**Keywords.** Innovation, innovation potential, knowledge management system, agro-industrial complex.

Для наращивания своих уникальных конкурентных преимуществ предприятиям необходимо разрабатывать и внедрять новые технологии и инструменты, адаптированные к требованиям окружающей среды и стратегиям развития инновационных продуктов и процессов. Инновации являются ключевыми драйверами роста и развития современных предприятий и включают в себя использование новых знаний (созданных внутри организации и/или приобретенных извне) с целью повышения эффективности производства продуктов, услуг,

процессов, системы управления и создания возможностей для роста бизнеса. Они помогают организациям развиваться в соответствии с изменениями и требованиями внешней среды для повышения эффективности бизнеса и поддержания деловой активности на рынке.

Инновационный потенциал предприятия в целом может быть представлен как совокупность трех составляющих:

- ресурсной, отражающей возможность использования имеющихся ресурсов предприятия для создания инноваций;
- внутренней, служащей функциональной компонентой, обеспечивающей функционирование инновационного процесса;
- результативной, служащей следствием протекания инновационного процесса, то есть готовой инновации [1, с. 123].

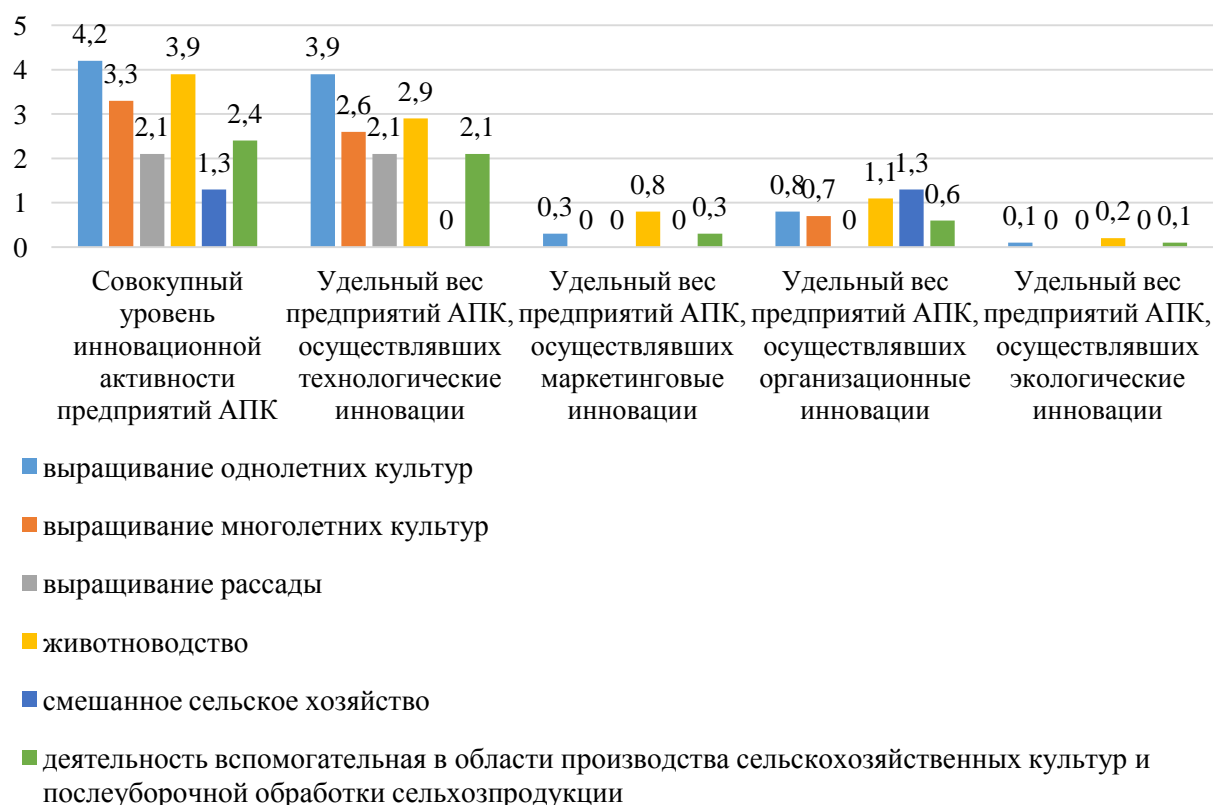
Применительно к предприятиям агропромышленного комплекса (АПК) можно выделить следующие составляющие инновационного потенциала:

- 1) интеллектуальный человеческий потенциал – уровень профессиональной подготовки специалистов отрасли, а также навыки и компетенции работников агропромышленных предприятий;
- 2) организационно-управленческий потенциал – степень реализации инновационных проектов и готовность предприятий АПК к инновациям;
- 3) научно-технологический потенциал – совокупность ресурсов и условий осуществления прикладных научных исследований и разработок.
- 4) финансово-экономический потенциал – инвестиционная привлекательность предприятий АПК, их способность максимизировать прибыль от внедрения инноваций;
- 5) информационно-коммуникационный потенциал – обеспеченность предприятий ИТ-инфраструктурой, без которой успех инновационной деятельности весьма затруднителен [2, с. 45].

Говоря об инновационном потенциале предприятия АПК, следует четко выделять имеющиеся у него инновации, т.е. такие технологии, процессные подходы к ведению бизнеса, систему организации или товарные особенности, которые уже были введены в сферу производства и приносят бизнесу прибыль от своего использования и новации – источники к созданию инноваций, то есть его инновационный потенциал. В частности, инновации на предприятиях АПК отражают реализацию в хозяйственную практику результатов исследований и разработок в виде новых сортов растений, пород и видов животных и кроссов птицы, новых или улучшенных продуктов питания, материалов, новых технологий в растениеводстве, животноводстве и перерабатывающей промышленности, новых удобрений и средств защиты растений и животных, новых методов профилактики и лечения животных и птицы, новых форм организации и управления различными сферами экономики, новых подходов к социальным услугам, позволяющих повысить эффективность производства, и т.д.

В настоящее время для предприятий АПК внедрение инноваций имеет первостепенное значение, поскольку устойчивое и эффективное развитие сельского хозяйства направлено на решение большого количества имеющихся в отрасли проблем, сокращение бедности и улучшение продовольственной безо-

пасности государства. Как показывает практика, многие представители агробизнеса, внедряющие у себя достижения науки и технологий, добиваются существенного роста показателей в производственной и финансовой деятельности. Вместе с тем, к сожалению, инновационный потенциал многих предприятий АПК России используется лишь на 4-5 %, в то время как в США данный индикатор равен 50 %. Причем доля наукоемкой продукции предприятий АПК России не превышает 0,3 % от общего объема, а в развитых странах составляет более 20 % [2]. Из этого следует, что деятельность предприятий АПК характеризуется низкой инновационной активностью. В частности, в 2017 г. удельный вес агропредприятий, осуществлявших инновации, в их общем числе составил в среднем 2,9 % (рисунок), в 2016 г. – 3,5 %, а до 2016 г. значение данного показателя составляло 0.



Источник: Росстат

Рисунок. Инновационная активность предприятий АПК России в 2017 г., %

Данный рисунок наглядно демонстрирует, что в структуре АПК России максимальное значение уровня инновационной активности наблюдается в отрасли выращивания однолетних и многолетних культур (4,2 % и 3,3 % соответственно) и животноводстве (4,9 %). В других аграрных сферах значения данного показателя незначительны. При этом большинство предприятия АПК осуществляют технологические инновации. Наибольший удельный вес организаций, осуществляющих данный тип инноваций, также зафиксирован в отрасли выращивания однолетних и многолетних культур (3,9 % и 2,6 % соответственно) и животноводстве (2,9 %). В целом, объем инновационной продукции предпри-

ятий АПК в 2017 г. равен 28446 млн руб., что составляет всего лишь 1,8 % от общего объема отгруженных товаров собственного производства.

Таким образом, данные официальной статистики и проведенные исследования указывают на то, что агробизнесу необходимо наращивать свой инновационный потенциал, используя современные механизмы и инструменты. И поскольку в инновационной среде усиливается роль знаний в деятельности предприятий, то возникает необходимость в формировании соответствующей системы управления на микроуровне.

Система управления знаниями (СУЗ) представляет собой совокупность организационных процедур, подразделений (служб управления знаниями) и компьютерных технологий, которые способствуют интеграции различных источников знаний и их коллективное использование в бизнес-процессах предприятия. Данная система сочетает в себе отдельные аспекты кадрового, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использования информационных технологий в управлении предприятием. Отличительной особенностью СУЗ является интеграция множества разнородных, зачастую территориально распределенных источников знаний для решения общих задач. Это качественно новый уровень управления активами предприятия, на котором создаются такие условия, в рамках которых накопленные знания и опыт работников не теряются, а эффективно используются для выполнения важных бизнес-целей и задач наиболее оптимальным способом.

На предприятии АПК СУЗ обеспечивает ключевой аспект организации инновационной деятельности, являясь ключевой составляющей управления информационными потоками, а также оптимизации их функционирования в инновационной системе. Итогом функционирования СУЗ становится создание условий для принятия грамотных и обоснованных управленческих решений в сфере инновационного развития предприятия [4]

Следует указать, что в настоящее время далеко не все предприятия уделяют внимание проблеме систематизации работы в сфере управления знаниями. Сложившаяся ситуация обусловлена отсутствием у руководства понимания необходимости вложения сил и средств в процессы формирования, сохранения, качественного преобразования и использования корпоративных знаний, их влияния на текущую деятельность предприятия и перспективы его развития. Вместе с тем во многих отраслях, в том числе и в АПК, действуют хозяйствующие субъекты, которые активно занимаются формированием СУЗ. В данной работе представлены два крупных российских агрохолдинга – ООО «Группа Компаний «Русагро» и ПАО «Группа Черкизово», изучение корпоративной отчетности которых позволяет говорить о том, что они ведут обширную систематизированную работу в сфере построения качественной и эффективной системы управления знаниями.

Описание действующих СУЗ на вышеуказанных предприятиях АПК основывалось на сравнении по следующим направлениям (таблица):

- система корпоративного обучения и развития персонала;
- корпоративная культура;
- взаимодействие с образовательными организациями;
- ИТ-инфраструктура.

**Сравнительная характеристика систем управления знаниями на  
российских предприятиях АПК**

ООО «Группа Компаний «Русагро»	ПАО «Группа Черкизово»
<b>Система корпоративного обучения и развития</b>	
<p>Наставничество, внутреннее тренерство и коучинг. Институт Внутренних тренеров. Система дистанционного обучения, основанная на модели самообучающейся организации.</p> <p>Очные курсы повышения квалификации. Ежегодная оценка персонал по грейдам. Карьерные маршруты по функциональным направлениям, кадровый резерв. Проект «Усложнение должностей»</p>	<p>Система оценки и развития управленческого персонала с помощью «Модели корпоративных управленческих компетенций». Программа по развитию менеджмента и сотрудников продающих подразделений. Система дистанционного обучения, в том числе с элементами геймификациями. Проект «Молодежь» по привлечению и развитию молодых специалистов</p>
<b>Корпоративная культура</b>	
<p>Атмосфера уважения и доверия, поддержка и помощь коллег.</p> <p>Обмен опытом с коллегами.</p> <p>Поддержка проектов и идей, особенно при наличии обоснования их эффективности.</p> <p>Программы по поддержке новых идей и развитию процессов.</p> <p>Ежегодное исследование вовлеченности персонала</p>	<p>Стратегические сессии для укрепления управленческих команд.</p> <p>Единая программа наставничества, руководства и онлайн-инструменты по адаптации кадров. Система сбора отзывов от новых сотрудников.</p> <p>Ежегодное исследование вовлеченности персонала «Твое мнение решает».</p> <p>Межкультурная программа для иностранных сотрудников</p>
<b>Взаимодействие с образовательными организациями</b>	
<p>Учебная лаборатория на базе Уссурийского агропромышленного колледжа.</p> <p>Образовательный модуль в Дальневосточном федеральном университете с участием представителей «Русагро». Учащиеся модуля проходят практики и стажировки на базе «Русагро».</p> <p>Программа «Работа с молодежью».</p> <p>Промышленный туризм для обучающихся аграрного университетов и др. вузов</p>	<p>Программа по дуальному обучению студентов МГУТУ им. К. Г. Разумовского в сегменте мясопереработки.</p> <p>Договоры о сотрудничестве с ключевыми сельскохозяйственными вузами в регионах присутствия: Воронежским государственным аграрным университетом им. императора Петра I, Пензенским государственным аграрным университетом и др.</p>
<b>ИТ-инфраструктура</b>	
<p>Единая корпоративная система SAP ERP. Облачные технологии.</p> <p>Технологии больших данных.</p> <p>Единый корпоративный портал.</p> <p>Программы построения прогнозных моделей на основе метеоданных и данных о вегетации.</p> <p>Автоматическое управление машинами. Технологии машинного зрения.</p> <p>ИТ-сервисы – интранет, доступ в интернет, видеоконференцсвязь, IP-телефония, корпоративная почта, социальные сети и др.</p>	<p>Единая интегрированная мультисервисная сеть, включающая VPN, доступ в интернет, видеоконференцсвязь, IP-телефония, интранет, почта, сетевая печать и другие сервисы. Корпоративный ЦОД, автоматизация процессов управления по целям и оценке компетенций.</p> <p>Проект (завод-робот) по производству колбас в рамках концепции «Индустрии 4.0».</p> <p>Единая ERP-система н платформе SAP, технологии Business Intelligence на базе единого корпоративного хранилища данных</p>

*Источник: составлено авторами по данным годовой отчетности исследуемых предприятий*

Как видно из таблицы выше, исследуемые агрохолдинги уделяют большое внимание развитию системы управления знанием (накопления, сохранения, обмена и реализации корпоративных знаний) посредством создания максимально комфортных условий для совершенствования и эффективного использования работниками своего интеллектуального потенциала:

- активно разрабатываются и внедряются программы адаптации и развития персонала;
- большая роль отводится корпоративному обучению с применением передовых методик и технологий, включая онлайн-инструменты;
- налаживаются взаимосвязи с образовательными организациями АПК;
- практикуется составление совместных обучающих программ;
- создаются корпоративные системы ценностей, направленные на сплочение трудового коллектива, формирование командного духа и стремления развиваться вместе с Группой;
- совершенствуется единая ИТ-инфраструктура.

Такой подход к построению взаимоотношений между руководством и сотрудниками позволит предприятиям успешно реализовывать текущие производственные цели и задачи, достигать лидерства в инновациях, а также обеспечит целенаправленное движение к устойчивому росту и укреплению своих позиций на агропромышленном рынке посредством формирования и наращивания инновационно-интеллектуального потенциала.

В целом, для повышения своего инновационного потенциала, предприятия могут использовать следующие стратегии управления знаниями [5]:

- 1) формирование четких целей/стратегий реализации инновационных инициатив;
- 2) анализ знаний из разных источников и выявлении лучших практик в отрасли;
- 3) обеспечение доступа к созданию и передаче неявных знаний внутри предприятия;
- 4) налаживание и активизация взаимосвязей между специалистами, обладающими соответствующими знаниями в определенной области АПК;
- 5) внедрение инструментов, позволяющих осуществлять поиск знаний;
- 6) создание корпоративной культуры на основе знаний и инноваций.

В заключение отметим, что для получения и сохранения конкурентных преимуществ предприятие должно постоянно развивать ресурсы знаний, поощрять творческий подход работников и наращивать свой инновационный потенциал посредством формирования и развития системы управления знаниями. Хозяйствующие субъекты, в которых успешно внедрены процессы управления знаниями и сформирована инновационная система, могут ожидать от своих сотрудников генерирования новых креативных решений и повышения компетенций, поскольку они представляют собой ключевые детерминанты корпоративной инновационности. В конечном счете, система управления знаниями способствует повышению эффективности бизнеса, обеспечивая снижение числа ошибок и операционных затрат, рост производительности труда, улучшение

процессов принятия и реализации решений, а также более глубокое понимание потребностей и требований клиентов.

### **Литература**

1. Воронкова О.Ю., Казанцева Д.В. Сущность инновационного потенциала предприятия // Вопросы образования и науки: теоретические и практические аспекты: сб. матер. Междунар. научно-практ. конф. Самара: ООО «Поволжская научная корпорация», 2017. С. 123-126.
2. Тезина Л.Е. Формирование инновационного потенциала предприятий АПК региона // Системное управление. 2016. № 1(30). С. 45.
3. Найданова Э.Б., Тушкаева Л.В. К вопросу об инновационном развитии агропромышленного комплекса // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/8329> (дата обращения: 06.03.2019).
4. Пришельцева Т.П. Влияние системы управления знаниями на инновационное развитие ИТ-компаний и его оценка // Креативная экономика. 2017. Том 11. № 4. С. 431-444.
5. Дробышевская Л.Н., Саломатин В.А., Исаева Л.А. Стратегические направления инновационного развития табачной отрасли России / Наука и образование: хозяйство и экономика, предпринимательство, право и управление. Ростов н/Д, 2014. № 4(47). С. 23-30.