

Теория и практика устойчивого экономического развития

УДК 658.5

DOI: 10.17277/voprosy.2019.04.pp.034-040

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СЕТЕЙ

О. С. Артамонова, Н. В. Злобина

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов, Россия

Рецензент д-р экон. наук, профессор Р. Р. Толстяков

Ключевые слова: менеджмент знаний; менеджмент качества; постоянные улучшения; франчайзинг.

Аннотация: Рассмотрено понятие франчайзинга и предложен механизм управления знаниями в данном формате сети хозяйствующих субъектов. Разработан ряд моделей, описывающих процессный и системный подходы к управлению знаниями для развития менеджмента качества франчайзинговой сети и предложен алгоритм его внедрения. Данный механизм управления знаниями реализован в Федеральной сети детских игровых центров Леготека LEFUNGO. Определены пути его дальнейшего развития для устойчивого успеха сети.

В современной экономической ситуации наиболее устойчивыми хозяйствующими субъектами являются сети предприятий, предполагающие долгосрочные взаимовыгодные отношения хозяйствующих субъектов, причем предприятия могут выполнять различные функции в сети, а также дублировать единую модель бизнеса – чаще всего этот способ реализуется с помощью франчайзинга.

Франчайзинг подразумевает тиражирование инноваций с привлечением крупного капитала [1]. По факту это расширение бизнеса с помощью капитала партнеров. Данная система предполагает передачу франчайзи

Артамонова Ольга Сергеевна – ассистент кафедры «Экономика»; Злобина Наталья Васильевна – доктор экономических наук, профессор, директор института дополнительного профессионального образования, e-mail: zlobinanv@bk.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов, Россия.

(покупателю франшизы) права пользования товарным знаком, коммерческим опытом и технологиями франчайзера (продавца франшизы), а также работу в единой сети. У данной модели есть как ощутимые плюсы (возможность быстрого расширения географии и присутствия в регионах, минимальные первоначальные инвестиции), так и существенные минусы (большую часть прибыли франчайзи оставляет себе, а также существует риск некачественной работы франчайзи). Вместе с тем, по данным портала franshiza.ru, рынок франчайзинга в России за 2018 год показал рекордный прирост – 19 % (в предыдущий год количество фирм франчайзи увеличилось на 5, ранее – стабильно на 10 – 12 % год к году) [2].

Ввиду того, что франшиза имеет своей главной ценностью интеллектуальный капитал, франчайзинг как система сотрудничества нуждается в максимально эффективном управлении знаниями, циркулирующими во франчайзинговой сети. Управление знаниями во франчайзинговой сети должно иметь системный и процессный подходы, а его результативность и эффективность в значительной мере влияют на стабильность сети и ее положение на рынке. Целесообразно рассматривать управление знаниями как элемент системы менеджмента качества франчайзинговой сети. Таким образом, возникает потребность в разработке и реализации механизма управления знаниями для развития системы менеджмента качества франчайзинговых сетей.

Наиболее часто процессы управления организацией, в частности управления знаниями, реализуются как система менеджмента качества. Системы менеджмента качества индивидуальны для разных отраслей и стран, вместе с тем принципы организации системы менеджмента качества, содержащиеся в международных стандартах серии ISO, получили широкое признание во всем мире. В данных стандартах отражена важность процессного и системного подходов и постоянного улучшения процессов организации, в частности управления знаниями. В последней редакции Национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования» также отражена актуальность управления знаниями сотрудников в пункте 7.1.6 «Знания организации», согласно которому «организация должна определить знания, необходимые для функционирования ее процессов и для достижения соответствия продукции и услуг. Знания должны поддерживаться и быть доступными в необходимом объеме. При рассмотрении изменяющихся нужд и тенденций организация должна оценивать текущий уровень знаний и определять, каким образом получить или обеспечить доступ к дополнительным знаниям и их необходимым обновлениям» [3].

В результате исследования разработан следующий механизм управления знаниями для развития менеджмента качества организации:

1. Выявление потребности в менеджменте знаний, планирование ресурсов, сроков и назначение ответственных за управление знаниями в структурных подразделениях и общего координатора в организации.

2. Анализ процессов менеджмента качества организации и знаний, необходимых их владельцам.

3. Классификация знаний владельцев процессов в разрезе групп персонала и должностей, функциональная группировка.

4. Создание базы обучающих материалов и системы обмена знаниями в удобном для организации формате, защита данных.

5. Составление программы управления знаниями, включающей подбор, обучение, проверку компетентности и актуализацию базы знаний.

6. Реализация программы управления знаниями.

7. Анализ и улучшения процессов менеджмента знаний для развития менеджмента качества организации.

На рисунке 1 представлена сеть процессов механизма управления знаниями сотрудников, где ФР – функциональный руководитель; система менеджмента качества (СМК) – ответственный за сопровождение СМК (возможно отдельный сотрудник, ответственный за управление знаниями); МПП – менеджер по подбору персонала.

В контексте франчайзинговых сетей франчайзеру эффективнее представить такой развернутый механизм с учетом всех своих бизнес-процессов, а для дальнейшей реализации на однотипных точках оставить только программу управления знаниями. Франчайзи можно привлечь как экспертов в своих функциональных областях (на рисунке – ФР). Этот подход применим и для других элементов СМК франчайзинговых сетей.

Рассмотрим особенности реализации данного механизма для развития СМК франчайзинговой сети. Процесс управления знаниями предполагает генерирование знаний внутри компании франчайзера и процессы управления знаниями внутри франчайзинговой сети.

На рисунке 2 представлен процесс генерирования знаний в фирме франчайзера.

Новое знание имеет на входе собственный накопленный опыт (в этом факторе очевидны преимущество крупных компаний перед вновь открывающимися и современная тенденция к укрупнению бизнеса) и другие внешние факторы. Сведения анализируются, ставится задача, определяется рабочая группа и график выполнения работ (plan). Разработанный (do) вариант тестируется внутри головной компании или на нескольких франчайзи (check). Это позволяет оперативно внести необходимые корректировки и подготовить к массовой трансляции максимально адекватные знания. Затем знание дорабатывается (act) до конечного варианта для массовой трансляции в фирмы франчайзи.

Таковыми знаниями могут быть различные данные франчайзингового пакета, например, способы работы с клиентами или технологии производства. Они носят характер постоянных улучшений, поддерживают высокую конкурентоспособность и лояльность франчайзи к головной компании.

Вместе с тем целесообразно собирать с франчайзи обратную связь в том же формате процесса PDCA. Собранная статистика позволяет измерить качество усвоения новых знаний, выделить общие тенденции применения новых знаний, региональные тренды, связь с другими факторами (форма собственности франчайзи, условия помещений и другие) и в дальнейшем использовать данные сведения в своей работе.

Таким образом, в компаниях, работающих по системе франчайзинга, наблюдается двойной цикл PDCA (рис. 3).

В данной модели центральным звеном является головная компания. Здесь генерируются знания, требования к их внедрению, а также критерии оценки качества их усвоения. С помощью регулярных повторений первого

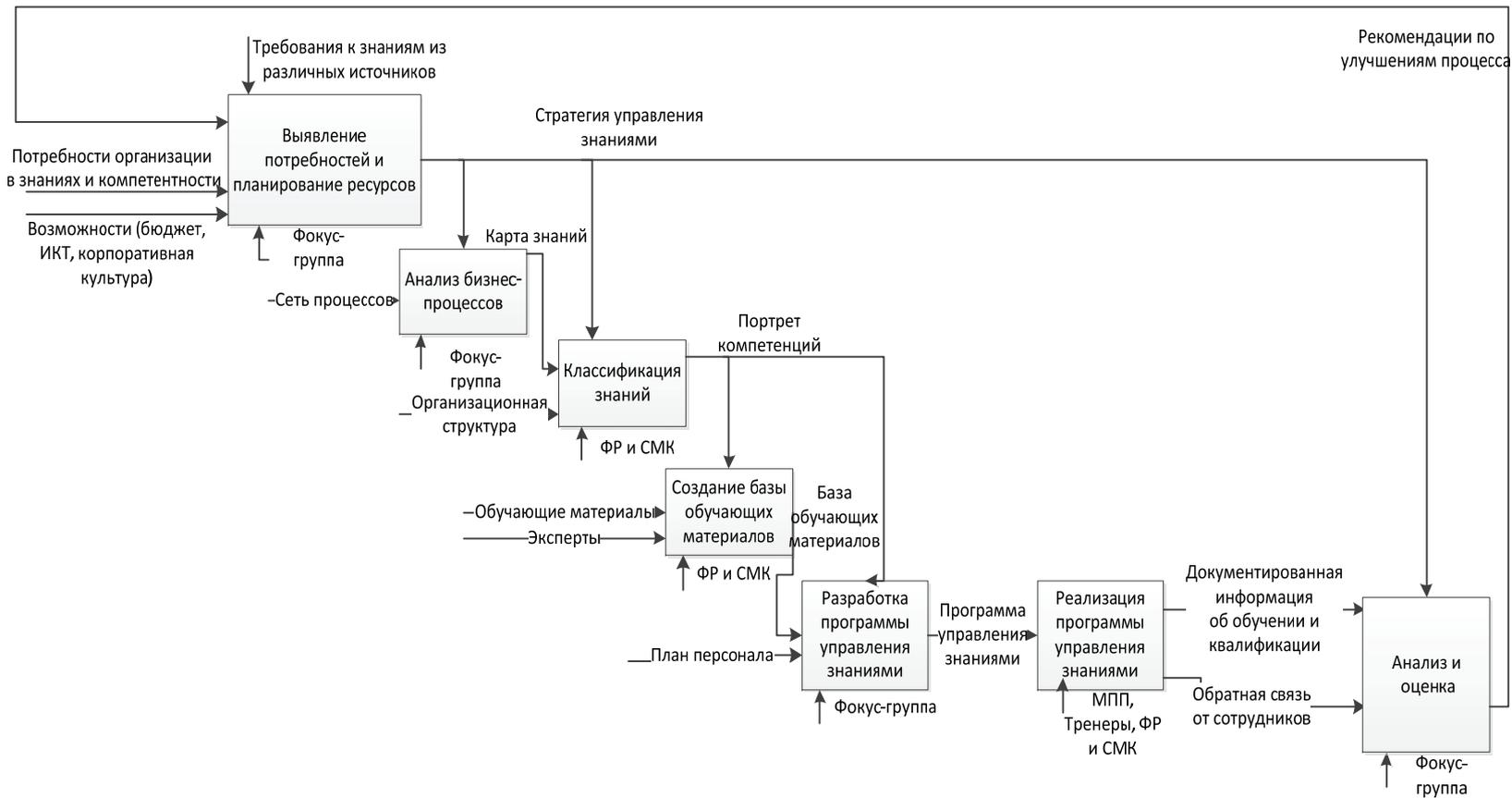


Рис. 1. Сеть процессов управления знаниями сотрудников

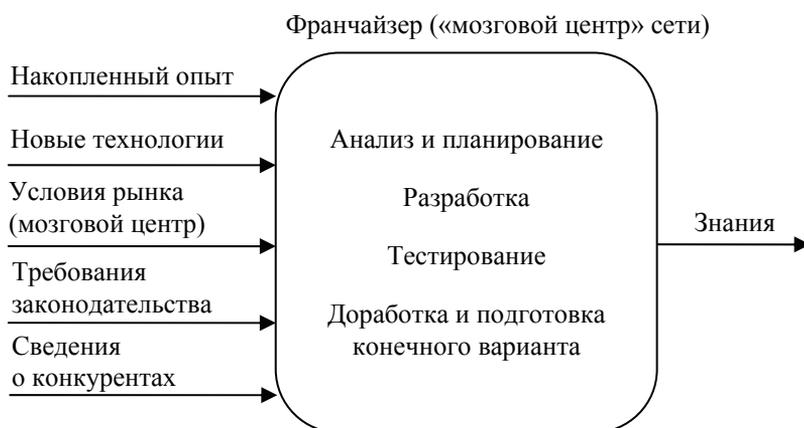


Рис. 2. Генерирование знаний внутри головной компании (франчайзер)

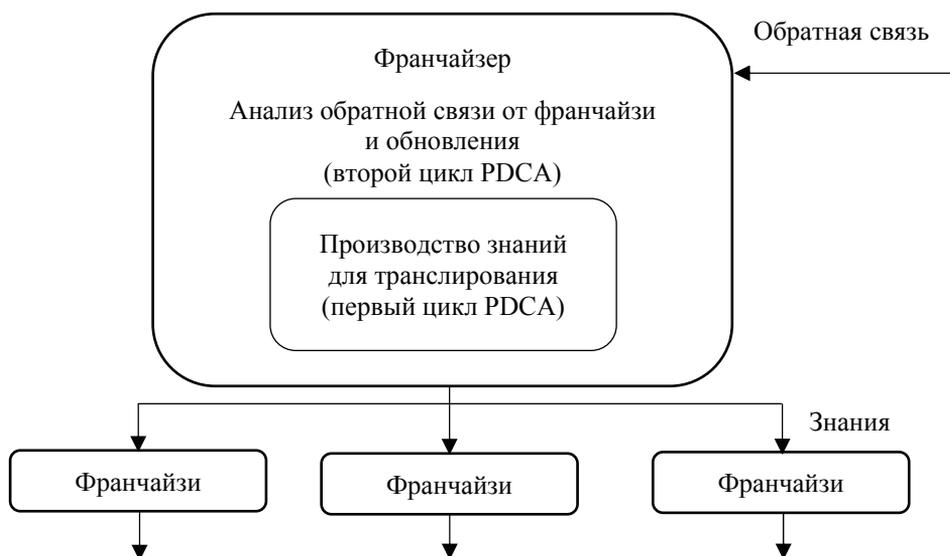


Рис. 3. Модель процессного подхода к управлению знаниями во франчайзинговой компании

и второго циклов PDCA франчайзер осуществляет мониторинг деятельности франчайзи, предоставляет обновления и обеспечивает постоянные улучшения деятельности сети.

Системный подход к управлению знаниями франчайзинговой сети можно выразить следующей моделью (рис. 4). Предложенная модель отражает основные элементы, необходимые для эффективной работы по управлению знаниями для развития менеджмента качества франчайзинговой сети. Данная модель реализована на базе Федеральной франчайзинговой сети детских игровых центров Леготека LEFUNGO.

Согласно предложенной модели, реализация управления знаниями происходит в три главных этапа:

1) планирование (разработка франчайзингового пакета – набора внутренних стандартов для передачи в центр франчайзи, критериев эффектив-

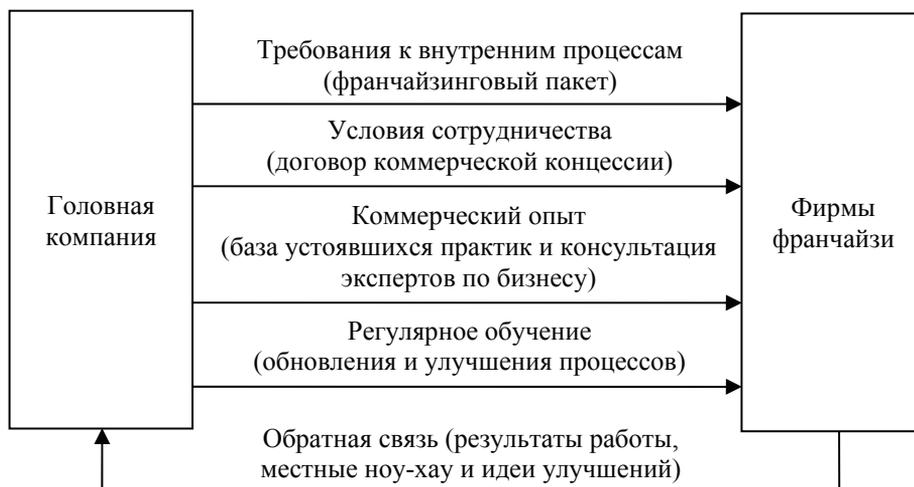


Рис. 4. Модель системы управления знаниями франчайзинговой сети

ности и плановых показателей работы точки; условий сотрудничества франчайзера с франчайзи, организации общих информационных порталов и каналов коммуникаций внутри сети, механизма контроля и обратной связи);

2) обучение франчайзи (обеспечение франчайзи и его персонала необходимыми знаниями в соответствии с франчайзинговым пакетом);

3) работа с обратной связью и обновлениями (сбор и анализ обратной связи, разработка на ее основе улучшений и обновлений, корректировка плановых показателей, обучение франчайзи обновлениям).

Дальнейшим путем развития менеджмента знаний франчайзинговой сети является организация внутренних связей между франчайзи, формирование функциональных сообществ (например, слет франчайзи или профильное обучение для отдельных должностей). Такие инструменты формируют дружественную атмосферу между франчайзи, стимулируют предложения по улучшению работы, а также мультиплицируют усилия франчайзера, связанные с менеджментом качества (например, групповой вебинар для администраторов из разных регионов существенно сэкономит время и деньги на обучение).

Важным фактором успеха остается отношение руководства как всей сети, так и франчайзи. На этапе планирования управления знаниями франчайзинговым сетям рекомендуется поставить адекватные цели по объему работ, бюджет и сроки исполнения, особенно если сеть уже большая и имеются риски недостаточных человеческих ресурсов в компании франчайзере для обработки большого количества точек.

Таким образом, менеджмент знаний в виде предложенного механизма, с одной стороны, оптимизирует работы по управлению знаниями и стабилизирует системную работу франчайзинговой сети, сотрудничество франчайзера с франчайзи, с другой – обеспечивает улучшение качества самого образовательного процесса и контента, что значительно улучшает менеджмент качества франчайзинговой сети и ведет к устойчивому успеху как всей структуры, так и каждого ее субъекта. Также важно отметить, что

предложенная в докладе модель не требует сертификации всей СМК франчайзинговой сети, что существенно экономит ресурсы и позволяет сети сконцентрироваться на своих бизнес-целях и сформировать соответствующую им модель управления знаниями.

Список литературы

1. Вахитов, Д. Р. Франчайзинг как инструмент стимулирования развития сферы услуг / Д. Р. Вахитов, О. С. Васильева. – М. : Российский гос. ун-т правосудия, 2016. – 160 с.
2. Рейтинг РБК : ТОП-50 самых востребованных франшиз в 2018 году [Электронный ресурс] // Franshiza.ru. – Режим доступа : https://franshiza.ru/article/read/rejting_rbk_top_50_samyh_vostrebovannyh_franshiz_v_2018_godu/ (дата обращения: 15.05.2019).
3. ГОСТ Р ИСО 9001–2015 Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 2015-11-01. – М. : Стандартиформ, 2015. – 24 с.

References

1. Vakhitov D.R., Vasil'yeva O.S. *Franchayzing kak instrument stimulirovaniya razvitiya sfery uslug* [Franchising as a tool to stimulate the development of the service sector], Moscow: Rossiyskiy gos. un-t pravosudiya, 2016, 160 p. (In Russ.)
2. https://franshiza.ru/article/read/rejting_rbk_top_50_samyh_vostrebovannyh_franshiz_v_2018_godu/ (accessed 15 May 2019).
3. *GOST R ISO 9001–2015 Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya* [GOST R ISO 9001–2015 Quality Management Systems. Requirements], Moscow: Standartinform, 2015, 24 p. (In Russ.)

Features of the Development and Implementation of the Knowledge Management Mechanism for the Development of a Quality Management System of Franchised Networks

O. S. Artamonova, N. V. Zlobina

Tambov State Technical University, Tambov, Russia

Keywords: knowledge management; quality management; continuous improvement; franchising.

Abstract: The concept of franchising is considered and the mechanism of knowledge management in this format of a business entities network is proposed. A number of models that describe the process and system approaches to knowledge management for the development of quality management of a franchised network have been developed; and an algorithm for its implementation is proposed. This knowledge management mechanism is implemented in the Federal network of children's gaming centers Legoteka LEFUNGO. The ways of its further development for the sustainable success of the network are identified.

© О. С. Артамонова, Н. В. Злобина, 2019