

- сведение к минимуму транзакционных издержек за счет исключения посредников из технологической цепи в процессе продвижения продукции к потребителю;
- углубление разделения труда и специализации как экономических предпосылок эффективного функционирования предприятий;
- повышение статуса сельскохозяйственного производителя в системе распределительных отношений;
- возможность участия в формировании торгово-закупочных компаний регионального уровня по продвижению продукции к потребителю.

Таким образом, интегрированные структуры, объединяющие в своем составе все звенья от производства сельскохозяйственной продукции до ее переработки и реализации ее конечному потребителю, являются более эффективными и приспособленными к условиям рыночной экономики.

*Э.М. Рижковский
БГЭУ(Минск)*

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Роль знаний в современной экономике трудно переоценить, ведь знания — это базис, на котором основываются бизнес-процессы, инновационные процессы, а также процессы организации и управления предприятиями. Это важнейший стратегический ресурс. Быстро реализуемые знания и обусловленный этим трансферт знаний определяют в высокой степени создание добавочной стоимости и преимущества в конкурентной борьбе. Управление знаниями также является основным звеном в инновационном менеджменте. А значит, долгосрочное благополучие предприятия зависит от того, в состоянии ли оно собирать, интегрировать знания и управлять ими. Данные факты свидетельствуют об актуальности исследования проблемы управления знаниями в организациях.

По своей сути управление знаниями — согласование имеющегося ресурса знаний с целями предприятия и направление его с целью создания преимуществ в конкурентной борьбе. Цель управления знаниями — так своеобразно сформировать знания, чтобы можно было позиционировать себя в конкурентной борьбе с наилучшей стороны и таким образом четко очертить свою позицию для клиентов. Задачи управления знаниями выделяют следующие: действенность, эффективность и, прежде всего, производство новой продукции; предоставление необходимой информации в нужное время в нужной форме; структурированная доступность ко всем знаниям организации; непрерывное расширение

ние и развитие собственных знаний; эффективная и действенная организация потока информации; совместная работа штатных и внешних сотрудников.

Менеджмент знаний основывается на трех компонентах, которые будут названы катализаторами управления знаниями:

1) информационные и коммуникационные технологии. С развитием IT-технологий был сделан резкий скачок в сборе, анализе, обработке и хранении информации, что значительно упростило работу и позволило более рационально использовать имеющийся ресурс знаний. Однако не стоит забывать, что использование компьютерных систем зависит от дисциплины круга пользователей, а сама работа зависит от готовности и способности человека обслуживать систему;

2) структуры и процессы. Вторая грань менеджмента знаний должна быть представлена во взаимосвязи с процессами и структурами. Они же в свою очередь касаются непосредственно процесса обучения, например идентификация целей обучения и обусловленных ими пробелов в знаниях;

3) менеджмент человеческих ресурсов. Здесь ключевыми являются три аспекта: поиск стратегических сведений об уровне знаний сотрудников (например, контроль образования посредством оценки качества), передача импульсов знаний для создания структур и методов работы, способствующих обучению и творчеству; аспект потери знаний в результате выбывания сотрудников.

Управление знаниями имеет ряд особенностей:

- интеграция менеджмента знаний во все бизнес-процессы;
- менеджмент знаний должен быть тесно связан с целями предприятия: речь идет об управлении предприятием с оптимальным использованием знаний;
- знания имеют рыночную стоимость;
- наличие целостного плана, ориентирующего знания на управление предприятием: здесь идет речь о создании условий, способствующих достижению гармоничных отношений, кооперации и конкуренции с одной стороны, и стабильности обновлений — с другой.

Для создания соответствующей экологии знаний необходимо создать внутри предприятия новую экономику, базирующуюся на знаниях.

Рассмотрим также понятие «трансферт знаний», которое является важным элементом в понимании управления знаниями. Трансферт знаний — это процесс обмена знаниями посредством различных носителей знаний. Различают внутренний и внешний трансферт знаний. Внутренний трансферт знаний протекает между сотрудниками, группами, ведомствами в пределах одного предприятия. Внешний трансферт знаний предполагает привлечение внешних партнеров. Для эффективного функционирования управления знаниями необходимо обес-

печить бесперебойный и свободный обмен информации на всех уровнях в организации.

При исследовании проблемы управления знаниями нами были выделены два вида знаний: эксплицитные (общие, формальные, системные знания) и имплицитные (личные знания, которые не поддаются формальному выражению и очень тяжело передаются, а также связаны с опытом отдельных личностей). Исходя из данной градации знаний, можно выделить четыре формы преобразования знаний:

1) социализация (имплицитные в имплицитные). Здесь речь идет об обмене опытом, из которого вытекают имплицитные знания. На переднем плане находятся обучение посредством опыта и создание общего базиса знаний;

2) экстернализация (имплицитные в эксплицитные). Нацелена на распространение ранее индивидуальных знаний в общую организацию. Данный вид преобразования знаний, по нашему мнению, является ключевым, так как именно здесь происходит создание новых знаний для организации;

3) комбинация (из эксплицитных в эксплицитные). Протекает посредством обмена известными знаниями через такие коммуникативные средства, как документы, обсуждение, телефон и компьютерная сеть;

4) интернализация (из эксплицитных в имплицитные). Существует в том случае, если эксплицитные знания распространены на предприятии и абсолютно все могут участвовать в преобразовании именно этих знаний для накопления своего опыта и применения их ситуативно на практике (см. рисунок).

		Мобилизация знаний		
Имплицитные знания		Эксплицитные знания		
Социализация Сочувствующие знания		Экстернализация Концептуальные знания		Имплицитные знания
Интернализация Оперативные знания		Комбинация Систематические знания		Эксплицитные знания

Формы преобразования знаний

Рассмотренные формы преобразования знаний позволяют сделать вывод о том, что для эффективного управления знаниями необходимо обеспечивать условия для свободного обмена данными на предприятии, необходимо создавать банки данных организаций, свободный доступ к которым будут иметь все сотрудники организации, поощрять обучение для приобретения новых знаний. По сути своей управление знаниями есть социальный феномен, а значит, необходимо создать все

условия для работника, обеспечивающие ему получение, создание, передачу, накопление и использование знаний. Впоследствии это в разы увеличит эффективность управления знаниями и инновационного менеджмента.

Также нельзя не обратить внимание на проблемы, возникающие при управлении знаниями:

- нечеткое формулирование цели;
- отсутствие систематических интеграций целей в организацию;
- недостаток инициативы;
- отсутствие связи знаний между соседними ведомствами;
- очень большая зависимость межорганизационных потоков в информации от личных симпатий вместо рациональных и прагматичных вычислений.

Данные проблемы, по нашему мнению, можно свести к минимуму или даже устранить в некоторых случаях, что позволит сделать знания настоящим «топливом», которое дает стимулы и импульсы для инноваций.

В заключение рассмотрим способы антикризисного управления знаниями в организации:

- создание функции радара, чтобы разумной передачей данных о конкурентах, клиентах, технологиях, партнерах улучшить знания, тем самым создавая «готовые к бою» преимущества в конкуренции;
- создание базирующегося на знаниях менеджмента идеи, это означает непрерывное образование коммуникационного потока, начиная от возникновения идеи и ее дальнейшего развития и оценки, и вплоть до решения о ее преобразовании, включая полное документирование результатов для последующих пользователей;
- создание целостного менеджмента знаний и проектов, так как в проектах прирост знаний является наибольшей ценностью. Нередко ценные знания остаются у сотрудников проекта. Особое значение в связи с этим имеет развитие скрытых знаний в проектах и формирование профессионального менеджмента знаний и проектов по таким параметрам успеха, как организация, культура, обучение, методика проектов, ИТ и виртуальность;
- содействие трансферта знаний также после выпуска товаров на рынок, так как в проекте должны быть отражены, с одной стороны, эффекты обучения из проекта, и с другой — ценности опыта покупателей и продавцов;
- менеджмент знаний собственного дела означает, что технологии и основные сферы компетенции должны развиваться дальше и продаваться внутренним разработчиком продукции по заниженным ценам;
- создание в пределах организации отделов, которые бы занимались вопросами управления знаниями.