

2. Текущий финансовый контроль проводится в ходе реализации финансовых планов и бюджетов всех уровней с целью принятия оперативных мер по выполнению предусмотренных плановых показателей, связанных с формированием и использованием финансовых ресурсов;

3. Последующий финансовый контроль осуществляется в процессе рассмотрения финансовой отчетности формирования и использования финансовых ресурсов организации за отчетный период.

Одной из важнейших проблем управления финансовыми ресурсами является недостаточная адаптация зарубежных методов управления к современным условиям белорусской экономики, что вызывает определенные трудности практического использования зарубежного опыта. Многие модели управления финансовыми ресурсами, разработанные зарубежными учеными-экономистами, не могут быть использованы в практике отечественных организаций по причине несопоставимости показателей, применяемых в отечественном учете и учете зарубежных стран. К тому же, применение зарубежного опыта неразрывно связано с пониманием показателей, используемых в международных стандартах финансовой отчетности. Недостаточная квалификация специалистов в области международных стандартов финансовой отчетности не позволяет принимать эффективные и взвешенные решения в области управления финансовыми ресурсами на основе зарубежного опыта. Переход на международные стандарты финансовой отчетности позволит решить проблему несопоставимости показателей отечественного и зарубежного учета. Кроме того, отчетность, составленная на основе международных стандартов финансовой отчетности, позволит объективно оценить финансовое положение организации и даст возможность привлечь финансовые ресурсы от зарубежных инвесторов. Введение составления годовой консолидированной отчетности в соответствии с международными стандартами учета и финансовой отчетности в Республике Беларусь в соответствии с Законом Республики Беларусь «О бухгалтерском учете и отчетности» должно повлиять на повышение квалификации специалистов в области учета и даст возможность использования современных инструментов управления финансовыми ресурсами в организациях.

Е.В. Воронцов, докт. экон. наук, доцент, профессор, УО «Белорусский государственный экономический университет» Минск (Беларусь)

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Процессы разделения работ в организации привели к выделению функций управления. Исследователи этой проблемы единодушно в необходимости разделять их многообразие на общие и специальные функции управления. Когда же заходит речь о составе общих функций, то единого подхода не наблюдается. Как правило, в их состав включают планирование, организацию, мотивацию и контроль. Иногда выделяют самостоятельными функциями прогнозирование, координацию, анализ и оценку. Другие полагают, что целесообразно кроме общих и специальных выделять всеобщие функции, включая в них процесс разработки решений, анализ и синтез, прогнозирование и оптимизацию [1, с.56]. Вместе с тем, ни в одном сочетании общих функций не присутствует управление знаниями. Становление экономики знаний, в которой интеллектуальные ресурсы выступают главным фактором конкурентоспособности предприятия, побуждает по-другому оценивать и роль знаний в процессах управления. Недооценка этого факта затрудняет процесс управления и снижает его эффективность.

Управление знаниями следует рассматривать как общую функцию менеджмента, потому что эта деятельность отвечает всем критериям существования функции. В ней есть содержание, процесс и структура. Чтобы выполнить любую общую функцию и осуществить управленческий цикл, необходимо обрести соответствующие знания, которые необходимы для выполнения любой работы в организации. Этот факт отражает взаимообусловленность управления знаниями с другими общими функциями. Знания и процесс управления ими становятся основным источником конкурентных преимуществ, без осознания этого повышение эффективности деятельности организаций будет сдерживаться.

Как известно, функции управления – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, которая показывает ее связи с другими ее критериями. Говоря о содержании управления знаниями как функции необходимо выделить набор действий, которые необходимо осуществить, чтобы обеспечить выполнение этого вида деятельности.

Другим критерием функции управления знаниями является процесс реализации функции. Это означает, какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, что за чем должно следовать, чтобы деятельность по управлению знаниями обеспечивала эффективность управления. Поэтому в функции управления знаниями требуется четко определять последовательность выполнения ее действий.

Третьим критерием отнесения определенного вида деятельности к функциям является структура. Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию. Обычно на предприятии любая функция выполняется многими подразделениями. Однако всегда выделяется подразделение, выполняющее ведущую роль в этом. Несомненно, значительную часть работы по управлению знаниями выполняют в своей области отдел управления персоналом, маркетинга, НИОКР и др. Вместе с тем уже сегодня на ряде предприятий созданы самостоятельные подразделения для реализации этой функции, назначаются менеджеры по управлению знаниями.

Управление знаниями, выделилась в самостоятельную область сравнительно недавно, однако исследование знаний разворачиваются настолько интенсивно, что можно говорить о результатах в этой работе.

Взгляды на содержание функции управления знаниями у различных исследователей прямо или косвенно, различаются незначительно. Все они подчеркивают, что управление знаниями предполагает комплекс действий, связанный с производством, распространением и использованием знаний в практических целях. В работе [2] процесс управления знаниями связывают со стратегическим и тактическим управлением в организации. Стратегическое направление деятельности объединяет процессы формирования интеллектуального капитала, которые направлены на достижение стратегических целей организации. Тактическое управление представляет собой повседневное использование знаний для решения задач, выдвигаемых рынком. Для эффективного использования знаний организации необходимо иметь их оптимальный состав и объем. Этого можно достичь в процессе выработки, поддержания и распространения знаний среди членов коллектива для создания дополнительной стоимости.

И тактическую и стратегическую деятельность по управлению знаниями авторы предлагают разделять на ряд этапов. С тактической точки зрения управление знаниями

ми целесообразно разделить на четыре этапа: поиск информации; использование информации; обучение новым знаниям в ходе производственного процесса; распространение новых знаний среди других работников.

Деятельность на каждом этапе не имеет четко выраженных границ, но каждому этапу присущи определенные действия, характеризующие данный этап.

Сбором нужной информации для повседневной деятельности, решения проблем, создания новых продуктов в организациях занимались всегда. Однако с появлением информационных технологий проблема поиска связана с избытком информации, а не ее недостатком, как было раньше. Как создать и поддерживать эффективный процесс поиска и отбора нужных для решения задачи данных в огромной массе не относящихся к вашей проблеме данных? Задача очевидна, нужно разработать и внедрить такую методику эффективного поиска, которая была бы доступна всем работникам организации.

Использование полученной информации в организации связано, прежде всего, с разработкой и принятием оптимальных решений, направленных на организацию инновационных процессов. Центральным аспектом в этой связи становится создание такой внутренней среды в организации, которая способствовала бы творческому использованию информации, проявлению инициативы и проведению экспериментов. В итоге смысл этой задачи заключается в том, чтобы на основе полученной информации организовать инновационный процесс в организации.

На этапе обучения в ходе производственного процесса происходит трансформация мышления сотрудников относительно значимости структурных перемен, которые могут принести конкурентные преимущества организации в будущем. Внедрить обучение в производственный процесс превращается в значимую задачу.

Для распространения новых знаний среди других работников решается сложная для любой организации задача. Сотрудники привлекаются к распространению полученных ими знаний и передаче их в базы знаний организации. В итоге этих действий организации могут сэкономить средства и время при решении аналогичных задач. Однако, это требует не только больших затрат времени, но и возникает угроза, как полагают многие исследователи, потери ценности знаний для организации. Процесс управления знаниями позволяет найти удобные формы их распространения и использования в организации. В такой ситуации задача состоит в том, чтобы убедить сотрудников: обмен знаниями принесет пользу как организации в целом, так и лично каждому.

На стратегическом уровне основной задачей организации становится умелое сочетание стратегии управления знаниями с общей стратегией предприятия. Переоценка интеллектуального капитала в соответствии с будущими потребностями организации – одно из существенных требований управления знаниями. Выполняют эту работу, как правило, специальные группы и руководители. Руководители организации выступают уже не в качестве начальников, а партнеров менеджеров среднего звена и рядовых работников предприятия. На стратегическом уровне выделяют три этапа: оценка интеллектуального капитала; создание и поддержание интеллектуального капитала; отказ от не нужных знаний.

При оценке интеллектуального капитала организация устанавливает необходимые для выполнения ее задач знания, а также выясняет характер и требования к знаниям в будущем. В связи с этим вытекает необходимость разработки системы показателей для оценки знаний организации и доходов от инвестиций в них.

Управление знаниями на этапе создания и поддержания интеллектуального капитала заключается в определении будущих видов интеллектуального капитала, кото-

рый обеспечит развитие и конкурентоспособность организации в перспективе. В данном случае требуется новый подход к составляющим менеджмента. Здесь важны взаимоотношения организации с поставщиками, потребителями, внешним окружением, конкурентами, со своими сотрудниками с тем, чтобы привлечь новые методы менеджмента, обеспечивающие формирование среды и условий деятельности.

На последнем этапе управления знаниями организации следует отказаться от ряда составляющих интеллектуального капитала, которые не приносят уже прибыли. Часто организации сохраняют и материальные активы, хотя они уже не приносят прибыли. Организациям, которые постоянно оценивают свой капитал сделать это проще.

Оценивая положения этих авторов, видно, что управление знаниями представляется ими как совокупность определенных действий, которые складываются в определенный процесс, прослеживается логическая последовательность предполагаемых действий, их взаимосвязь и взаимообусловленность. То есть, управление знаниями, в их понимании, отвечает всем критериям отнесения этой деятельности к функциям. Содержание управления знаниями показывает, что ни одну из общих функций как планирование, организация, мотивация и контроль не представляется возможным выполнить, предварительно не выполнив действия, связанные с управлением знаниями. Таким образом, прослеживается внутренняя и внешняя связь управления знаниями с другими общими функциями, что дает основание для отнесения ее к общим функциям.

В работе [3, с. 212-218] также деятельность по управлению знаниями рассматривается как функция управления.

Автор отмечает, что управление знаниями в условиях революционных изменений в экономике приравнивают к новой функции управления. Рассматривая функцию как назначение, действие, свойство, он выделяет аналитический, распределительный, охранный и интеграционный ее аспекты.

Аналитический аспект предполагает поиск знания в потоке информации; фильтрацию информации; выбор эффективных информационных ресурсов, анализ методов деятельности, опыта и квалификации персонала; придание дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, обобщения. В рамках аналитических действий информация превращается в знания и эти действия на определенном этапе переходят в распределительные.

Упорядочение знаний, оценка их полезности; классификация по определенным критериям существующих знаний, накопленного опыта, методов работы и квалификации персонала; внесение классифицированных знаний в корпоративную память представляет распределительный аспект.

Охранная составляющая требует построения барьеров на пути утечки знаний и информации. Распространяется на производственные процессы, знания о клиентах, на финансовые результаты, приобретенный опыт, стратегические планы, цели и др.

Наконец, интеграционная часть обеспечивает извлечение знаний из корпоративной памяти, путем обмена знаниями между подразделениями, различными уровнями управления, обмена экспертными знаниями и опытом сотрудников, доступности их при принятии управленческих решений, поиске и генерировании идей, при организации обучения.

Интеграционная составляющая реализует достижения в области управления знаниями.

Как видим, автор фактически раскрывает управление знаниями с точки зрения на эту проблему как на общую функцию управления.

Имеется много работ, в которых управление знаниями рассматривается как определенная функция управления организацией. В рассматриваемом нами аспекте, выявление содержания, процесса и структуры управления знаниями как общей функции организации заслуживает рассмотрение еще одной работы. [4. с. 75] В ней исследователь раскрывает содержание управления знаниями через понятие задача, которая рассматривается как определенная деятельность, складывающаяся из соответствующих действий. В частности отмечается, что организации всегда испытывают недостаток знаний. Для того, чтобы постоянно сокращать дефицит знаний, они должны решать такие важнейшие задачи, как: приобретение знаний; усвоение знаний; передача знаний.

На практике выполнение данной функции находит выражение в систематическом формировании, обновлении и применении знаний с целью максимизации эффективности предприятия и прибыли от знаний. Осуществляется формализация и доступ к практическому опыту, знаниям и экспертным данным, которые создают новые возможности, способствующие совершенствованию деятельности, стимулирующие инновации и увеличивающие потребительную стоимость продуктов.

Использование интеллектуального капитала и связанная с этим профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономический успех компаний. От экономики, базирующейся на материальном капитале, осуществляется переход к экономике знаний. Именно знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ.

На этапе усвоения новых знаний могут использоваться различные методы, которые складываются в различные комбинации. Автор приводит один из вариантов подразделения данного процесса на этапы. Сначала выявляется, какие знания имеют решающее значение для успеха, далее приобретаются существующие знания, опыт, методы, квалификация. Все это упорядочивается и проводится оценка их полезности. Отобранные знания классифицируются и вносятся в корпоративную память. На следующем этапе знания извлекаются из корпоративной памяти, становятся доступными для использования при выполнении заданий, решении проблем, принятии решений, поиске идей и обучении. Выявляются новые знания путем наблюдения за клиентами, обратной связи, причинного анализа, эталонного тестирования, опыта, исследований, экспериментирования, креативного мышления, разработки данных. Наконец, на основе интеллектуального капитала создаются новые продукты, которые могут быть реализованы вне предприятия или знания продаются как самостоятельный продукт.

Каждый этап в свою очередь предполагает комплекс действий. Например, на этапе «Определить» необходимо установить, какие основные знания имеют решающее значение для успеха. Это могут быть точные знания о запросах и ожиданиях потребителя, продукции и услугах, финансах, технологиях, руководстве, работниках и др. После этого определяется имеющийся уровень компетенции работников в каждой области знаний. Когда определена разница между существующим и необходимым уровнем компетенции, специалисты в соответствующих областях знаний совместно со специалистами по обучению и информационным технологиям могут приступить к созданию обучающих программ и систем обеспечения. Таким же образом поступают на каждом этапе.

Как очевидно, и в этой работе автор кроме прямого указания на управление знаниями как на новую функцию организации, показывает, что для управления знаниями присущи все параметры, по которым та или иная деятельность относится к общим функциям управления.

Кроме проанализированных работ, имеется много других, в которых анализ проблемы управления знаниями дает основание сделать вывод, что это общая функция менеджмента. [5,6,7]

Объективным условием перехода к экономике знаний становится процесс капитализации знаний. Они становятся основным фактором в получении конкурентных преимуществ, без осознания этого темпы роста эффективности организаций снижаются. Вместе с тем, как показывают исследования [8, с. 39], на большинстве диагностируемых предприятий пока отсутствуют документированные системы управления знаниями. В 81% организаций по-прежнему регламентируют совещания, сдерживая тем самым творческое решение проблем, стоящих перед организацией. В этих организациях полагают, что острые идеи не способствуют рациональному принятию решений. В 60 % из них не изучают каждую перспективную идею, от кого бы она ни исходила, клиенты редко привлекаются к участию в создании и развитии новых продуктов. Не практикуют сотрудничество с конкурентами, игнорируются и многие другие актуальные аспекты, связанные с управлением знаниями. [9, с. 46] Причиной этого, наряду с другими, является и не полное осознание того факта, что управление знаниями является общей функцией управления, без его реального воплощения в практической деятельности обеспечить высокую эффективность деятельности организации проблематично.

Таким образом, краткий анализ процесса управления знаниями, на наш взгляд, дает основание сделать вывод, что основные критерии, необходимые любой функции, присутствуют при реализации деятельности по управлению знаниями. Мы находим в этой деятельности и содержание, и процесс, и его структуру, а также взаимосвязь управления знаниями с другими общими функциями. Деятельность по управлению знаниями проявляется как необходимое звено управленческого цикла. Этот факт не стал еще предметом пристального внимания менеджмента организаций, а работа по управлению знаниями плановой и систематической.

Конечно, оптимальный состав действий, последовательность их выполнения от исследователя к исследователю варьируется. Это говорит о том, что процесс исследования этой проблемы продолжается и окончательное решение еще впереди. Одной из причин этого может быть и различный подход к пониманию сущности самих знаний, их природы и взаимосвязи с информацией. Отмеченные проблемы, не смотря на обилие публикаций в этой области, требуют дальнейшего исследования.

Список использованных источников.

1. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. / Р.А. Фатхутдинов – СПб. : Питер, 2003. – 491 с.: ил.
2. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: Руководство к действию: Пер. с англ. – М.: Инфра, 2002. – 503 с.
3. Управление знаниями / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова – М.: Эксмо, 2008. – 394 с.
4. Мильнер Б.З. Управление знаниями / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2003. – XIV, 178 с.
5. Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. Компания – создатель знания Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.: ил.
6. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков / М.К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 230 с.
7. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации : учебное пособие / М.: КНОРУС. 2010. – 344 с.

8. Воронцов Е.В. Извлечение стоимости из знаний организации. Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сборник научных трудов / Под общей редакцией д.э.н., проф. Акулича И.Л. – Минск: ООО «Мэджик», 2012. – С. 35-39.

9. Воронцов Е.В. Повышение эффективности использования информации и знаний. Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сборник научных трудов / Под общей редакцией д.э.н., проф. Акулича И.Л. – Минск: ООО «Мэджик», 2013. – С. 45-48.

О.В. Гамзюк, ассистент кафедры маркетинга, УО «Белорусский государственный экономический университет» Минск (Беларусь)

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА

В современных условиях ведения бизнеса многие субъекты хозяйствования, в том числе и отечественные предприятия, столкнулись с рядом проблем: колебаниями на валютном рынке, снижением покупательской способности, увеличением складских запасов, необходимостью поиска и выхода на новые рынки сбыта для своей продукции.

Кризисные явления в экономике ставят перед маркетологами задачу оптимизации, а зачастую и урезания своих расходов и их жесткого контроля. Хотя в данных условиях хозяйствования именно маркетинг помогает найти выход из кризиса с наименьшими потерями, оценить перспективность рынка и возможных направлений деятельности. Так, например, Филипп Котлер отметил, что роль маркетинга в ситуациях кризиса возрастает как никогда: именно маркетологи помогают компании выжить за счет поиска новых ниш, перестройки продуктовой политики, поиска новых резервов и новых точек приложения усилий [1].

Одним из важных направлений выхода из кризисной ситуации является развитие длительных взаимовыгодных отношений с существующими партнерами или стейкхолдерами (акционерами, инвесторами, менеджерами высшего звена, наемными работниками, поставщиками, потребителями, оптовыми и розничными звеньями, другими заинтересованными организациями), то есть активное использование принципов маркетинга партнерских отношений и извлечение пользы от взаимовыгодных партнерских контактов.

Во-первых, необходимо переосмыслить работу с поставщиками (поиск новых поставщиков с более выгодными условиями, предоставлением скидок, отсрочек оплаты). В крупных компаниях, холдингах, включающих в свой состав самостоятельные хозяйственные единицы, для снижения стоимости однотипных закупок их целесообразно централизовать. Кроме того, возможна горизонтальная интеграция закупок с другими предприятиями, даже с конкурентами, для увеличения объемов заказа и снижения стоимости закупок.

Во-вторых, по договоренности с другими производителями однотипной продукции возможна выработка совместных мер по снижению диктата торговых сетей. Здесь следует отметить необходимость поиска взаимных интересов при ведении переговоров для получения кредита или отсрочки по платежам с представителями финансово-кредитных учреждений. Такие задачи должно решать руководство предприятия, опираясь на рекомендации маркетологов о выводе предприятия из кризисной ситуации.

В-третьих, необходимо рассмотреть целесообразность передачи ряда функций и бизнес-процессов специализированному подрядчику (аутсорсинг и аутстаффинг), внедрение современных методов управления организацией на основе использования ин-