



Рис. 3. Динаміка зміни обсягів сільськогосподарського виробництва в Україні (у % до попереднього року)

При розробці заходів державного регулювання і підтримки доходів сільськогосподарських підприємств необхідно, на наш погляд, скористатися досвідом розвинених країн світу в забезпеченні:

- регулювання цін на сільськогосподарську продукцію через різні механізми з метою забезпечення сільським товаровиробникам нормальних умов господарювання в роки з несприятливою для них кон'юнктурою ринку;
- обмеження обсягів і регулювання структури сільськогосподарського виробництва з метою недопущення перевиробництва продукції;
- податкового регулювання, спрямованого на стимулювання розвитку аграрних підприємств з урахуванням їх особливостей (розміру, спеціалізації тощо);
- широкої кредитної підтримки (шляхом зниження процентів і відшкодування (відстроченням) платежів основного боргу);
- економічної підтримки аграрних підприємств, що постраждали від несприятливих природно-кліматичних умов;
- регулювання експортно-імпорتنих операцій по сільськогосподарській сировині та продовольству;
- державного фінансування найважливіших програм розвитку аграрного сектора;
- науково-інформаційного забезпечення сільських товаровиробників та їх соціальна підтримка.

Джерела та література

1. Загальнодержавна Комплексна програма підтримки та розвитку українського села “Добробут через аграрний розвиток” на 2005 – 2010 роки // <http://darukraine.com.ua>
2. Закон України “Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року” від 18 жовтня 2005 р. № 2982-IV // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
3. Кириленко І.Г. Трансформація соціально-економічних перетворень у сільському господарстві України: проблеми, перспективи. – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – 452 с.
4. Комяков О.М. Державне регулювання перехідної економіки // Автореф. дис. канд. екон. наук. – К., 2000. – 19 с.

Двірко Ю.В.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Циклічні спади в економіці, нестабільність законодавства, висока конкуренція у галузях, поведінка споживачів та клієнтів – це лише короткий перелік основних елементів зовнішнього та проміжного середовища підприємства. Сучасні умови господарювання характеризується постійними змінами у вище перерахованих факторах, що потребує відповідної реакції. Передбачити можливі зміни та їх наслідки можна використовуючи накопичений досвід та знання персоналу. Для забезпечення стабільності діяльності керівники підприємств мають спрямувати роботу свого персоналу на підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів, одержання кращих і більш швидких інновацій, поліпшення обслуговування клієнтів, зниження втрат від невикористовуваних інтелектуальних активів. Вирішити зазначені завдання, оптимально поєднати зовнішні та внутрішні можливості покликана стратегія управління знаннями підприємства.

Таким чином, можна говорити про актуальність обраної теми дослідження. Метою статті є розробка видової класифікації стратегій управління знаннями та визначення їх основних компонентів. Об'єктом статті виступає процес управління знаннями на підприємстві, предметом – стратегії та ключові параметри цього процесу.

Проблемам у сфері управління знаннями (далі УЗ) присвячені праці таких закордонних та вітчизняних учених, як: Ю. Бажала, Е. Букович, М. Кене, Г. Круг, Н. Маркової, Б. Мільнера, І. Нонака, Х. Такеучі, Дж. Стоунхауса, М. Шпака та ін.

Стратегії управління знаннями спрямовані на те, щоб створити нову вартість, реалізовану в продуктах, людях і процесах за допомогою раціонального формування й використання знань на підприємствах.

Аналіз певних літературних джерел, а саме [1, 3-5] дозволив авторів сформулювати думку про те, що існує три базових стратегії УЗ на підприємстві, які відображають роботу над внутрішнім середовищем, зовнішнім середовищем та індивідуальною компетенцією персоналу. Однак, враховуючи об'єктивну необхідність всебічного використання можливостей підприємства, всі ймовірні стратегії формування й використання знань можуть бути представлені у вигляді семи комбінацій з базових стратегій (рис. 1).



Рис. 1. Комплекс стратегій управління знаннями на підприємстві

Три з наведених стратегій УЗ полягають у тому, щоб ефективно формувати й використовувати знання в рамках одного з видів інтелектуального капіталу (індивідуальна компетенція, внутрішня структура й зовнішня структура). Ще три стратегії передбачають досягнення позитивного ефекту від взаємодії між двома різними видами інтелектуального капіталу (індивідуальної компетенції персоналу й внутрішньої структури підприємства, індивідуальної компетенції й зовнішнього середовища, внутрішньої структури й зовнішнього середовища). Нарешті, остання, сьома стратегія будується з урахуванням одночасної взаємодії всіх трьох елементів інтелектуального капіталу. Щоб визначити основні елементи кожної стратегії необхідно більш докладно їх розглянути.

Перша стратегія, заснована на формуванні й використанні знань у рамках індивідуальної компетенції індивіда. Її важливість досить чітко продемонстрована у джерелі [6]. Дана стратегія спрямована на розвиток індивідуальної компетенції працівників, збільшення їх навичок та вмінь, збагачення досвідом. Інструментами підвищення ефективності можуть бути підвищення кваліфікації, додаткове навчання, проведення тренінгів, семінарів, активна командна робота, спрямована на обмін неявними знаннями, що мають інноваційний характер. Ця стратегія докладно досліджена в роботах, присвячених людському капіталу, мотиваційним системам, навчанню в організаціях [1, 7].

Навчання співробітників у сучасних умовах стає найважливішою функцією менеджменту в цілому й менеджменту знань зокрема. Практично всі провідні компанії світу створюють у себе цілісну систему розвитку персоналу, його навчання й підвищення кваліфікації. Турбота про навчання, безперервне підвищення кваліфікації кожного – неодмінний атрибут будь-якого успішно діючого підприємства. Навчання персоналу стає відносно самостійним фактором формування сприятливого клімату на підприємстві, створює передумови для постійної адаптації до мінливих умов, підвищує його конкурентоспроможність.

Стратегія ефективного функціонування підприємства заснована на формуванні й використанні знань у рамках внутрішньої структури. До елементів внутрішньої структури належать інформаційні системи, бази даних, оргструктури, авторські права, патенти, ноу-хау, ліцензії та ін.

Третя стратегія, заснована на формуванні й використанні знань у рамках зовнішньої структури підприємства (стратегія адаптації). До елементів зовнішньої структури, як відомо, належать зв'язки із клієнтами, постачальниками, конкурентами, місцевим співтовариством, а також торговельні марки й імідж підприємства. Ця стратегія спрямована на забезпечення стабільності підприємства, ефективності функціонування будь-якої сфери його діяльності під постійним впливом факторів зовнішнього середовища.

Четверта стратегія, заснована на обміні знаннями між індивідуальною компетенцією співробітників і зовнішньою структурою підприємства (стратегія формування інформаційного поля для УЗ). Вона містить у собі прийоми й методи взаємодії зі споживачами, які підвищують індивідуальну компетенцію співробітників підприємства. Це може відбуватися різними шляхами, насамперед, шляхом прямого контакту зі споживачами. Будь-які форми зворотного зв'язку, отримані за допомогою соціологічних досліджень або шляхом установлення безпосередніх контактів, можна використовувати з метою підвищення кваліфікації співробітників і збільшення їх готовності відповісти на нові запити споживачів.

Іноді як четверту стратегію можна виділити дії, спрямовані на передачу індивідуальної компетенції від співробітників підприємства в зовнішні структури. Однією з популярних технологій управління знаннями, що одержала останнім часом широке поширення у світовій практиці, став бенчмаркінг.

П'ята стратегія, заснована на обміні знаннями між індивідуальною компетенцією й внутрішньою структурою підприємства і має справу в основному з переносом індивідуального знання у внутрікорпоративні системи й закріпленням його там з метою широкого використання іншими співробітниками. Так, у рамках підприємства неявне знання перетворюється в явне, тобто у форму документів, закріплених процедур і т. п. Таким чином, відбувається своєрідна конвертація людського капіталу в структурний. Від індивідуальної компетенції до внутрішньої структури йде потік знань, що потім закріплюється в інформаційних системах.

Шоста стратегія, заснована на обміні знаннями між елементами зовнішньої й внутрішньої структури. Тут йдеться, в основному, про перенесення знань зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами підприємства у внутрікорпоративні системи й закріпленням їх там з метою широкого використання співробітниками. Таку стратегію можна назвати стратегією розвитку, що покликана надати інноваційного характеру діяльності підприємства (шляхом отримання інновацій ззовні).

У рамках цієї стратегії здійснюються систематичні опитування споживачів, формуються бази даних про споживачів і їх переваги. Шоста стратегія використовується з метою підвищення якості обслуговування споживачів. База даних про клієнтів – це істотний елемент внутрішньої структури, один з найважливіших ресурсів підприємства. Зовнішня структура – це не тільки клієнти, але й конкуренти, тому в рамках шостої стратегії зустрічаються дії, спрямовані на перенесення знань від конкурентів в усі внутрішні структури підприємства. Зокрема, останнім часом багато великих підприємств стали прибігати до такого прийому, як створення альянсів з конкурентами для спільного проведення НДДКР [3]. У рамках шостої стратегії здійснюється також збір даних про продажі з метою раціоналізації виробничого процесу, зниження витрат і оптимізації запасів.

І, нарешті, сьома стратегія – стратегія управління знаннями, що опирається на рух знань одночасно між всіма видами інтелектуального капіталу. Одним із проявів того, що підприємство реалізує сьому стратегію повною мірою виступає регулярний моніторинг інтелектуального капіталу. У цей час існує цілий ряд комерційних підприємств, які регулярно оцінюють свій інтелектуальний капітал. У ряді випадків підприємства, що мають досвід управління знаннями протягом декількох років, впроваджують у себе інтегровані стратегії, які мають справу з усіма елементами інтелектуального капіталу одночасно.

Таким чином, розгляд ймовірних стратегій УЗ обґрунтував необхідність розробки підприємством такої стратегії, яка б була спрямована на ефективне управління як внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, так й індивідуальною компетенцією його співробітників.

Наукова новизна даної статті полягає у розробці видової класифікації стратегій управління організаційними знаннями, що дозволяє визначати ключові параметри здійснення даного процесу. Наведені стратегії УЗ носять рекомендаційний характер для промислових підприємств України, проте можуть бути основою для подальших теоретичних, практичних досліджень та розробок.

Джерела та література

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 228 с.
2. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. / У. Букович, Р. Уильямс. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
3. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. – М.: ИПК госслужбы, 2001. – 52 с.
4. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 648 с. – (Высшее образование).
5. Мильнер Б.З. Управление знаниями. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 178 с.
6. Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах./ Пер. с англ. под ред. Т. Гутникова. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.
7. Савченко В. А. Управление развитием персонала: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.