

автомобильного и железнодорожного транспорта становится выгодной, начиная с расстояния примерно 350 км.

В данных расчетах принято уменьшение среднего состава поезда вдвое (до 27 вагонов), в результате чего уменьшается время, необходимое для накопления состава максимальной длины и средняя скорость продвижения вагонов по сети увеличивается вдвое. При этом возрастёт и себестоимость железнодорожной перевозки. Расчёты показывают, что при увеличении скорости продвижения вагона по сети с 10 до 20 км/час, т. е. вдвое, за счёт отправления поездов меньшей длины, себестоимость перевозки вырастет на 28,9 % в связи с увеличением потребности в локомотивах и, как следствие, увеличением измерителей локомотиво-километры, локомотиво-часы, бригадо-часы локомотивных бригад, тонно-километры брутто, расход электроэнергии и топлива. При этом в случае перевозки на расстояние более 520 км расходы на смешанную автомобильно-железнодорожную перевозку будут ниже, чем на автомобильную.

Железнодорожный транспорт может обеспечить себе дополнительное конкурентное преимущество по сравнению с автотранспортом путём повышения скорости доставки грузов за счёт уменьшения в ряде случаев длины поездов и сокращения, таким образом, времени простоя вагонов на технических станциях. Хотя при увеличении скорости доставки повышается себестоимость железнодорожной перевозки, эта себестоимость, начиная с определённого расстояния перевозки, будет ниже, чем у автомобильного транспорта.

Таким образом, при повышении скорости доставки груза железнодорожным транспортом возможно переключение дополнительных объёмов грузов на железнодорожный транспорт с автомобильного. При этом издержки по перевозке в целом для транспортной сети снижаются.

Следует отметить, что снижение расходов транспортной системы в данном случае возможно, если рост общих расходов по железной дороге в результате увеличения себестоимости перевозок будет компенсирован возросшим грузооборотом в результате притока дополнительных клиентов с автомобильного транспорта. Если обеспечить необходимый дополнительный грузооборот невозможно, нужно выделить долю железнодорожных перевозок, повышение себестоимости для которой будет экономически оправданно (возможно использование ускоренных поездов на определенных маршрутах).

УДК 658.311:338.24 (043.3)

## **ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Гордиенко О.И., к.э.н., доцент кафедры экономики и управления  
УО «Полоцкий государственный университет»,  
г. Новополоцк, Республика Беларусь*

Одной из основных концепций управления, поддерживающей современные тенденции развития бизнеса и обеспечивающих конкурентоспособность наиболее успешных организаций, является управление знаниями (в английском варианте - Knowledge Management). Особенностью концепции менеджмента знаний является преимущественная ориентация на такие специфические ресурсы как производственные и управленческие знания. Именно знания, позволяют организациям создать устойчивые конкурентные преимущества, которые невозможно или трудно скопировать. Важность для организации управления знаниями определяется уровнем конкуренции на тех рынках, на которых она работает, а вот уровень развития менеджмента знаний в решающей степени зависит от уровня управленческой зрелости организации.

Место и значение знаний в развитии бизнеса наглядно представляет классификация уровней деятельности организации, предложенная Д. Энгельбартом, который одним из первых начал разрабатывать системы «менеджмента знаний» [1]:

- А - первичная деятельность. К этому уровню относят: изготовление конкретных изделий (например, автомобилей), или сервис (например, медицинское обслуживание);
- В - вторичная деятельность, направленная на улучшение основной функции;
- С - деятельность, направленная на совершенствование функции В.

Менеджмент большинства отечественных организаций главным образом решает задачи, связанные с деятельностью уровня А, и не уделяет достаточного внимания таким объектам управления как человеческие ресурсы, организационная культура, организационные знания. Важно, чтобы в отечественных организациях актуальными стали функции групп В и С.

Опыт развитых стран и наиболее успешных компаний показывает, что инвестиции в знания растут быстрее, чем в основные средства. На долю новых знаний, воплощаемых в технологиях, оборудовании и организации производства, в развитых странах приходится до 80–95% прироста валового внутреннего продукта.

Рассмотрим основные причины, которые, с нашей точки зрения, сдерживают развитие управления знаниями в отечественных организациях:

- в отечественных организациях еще не сформировалось отношение к организационному знанию как к объекту управления и ключевому стратегическому активу;
- незавершенность формирования теории и методологии управления организационным знанием. Это связано с тем, что понятие «организационные знания» является достаточно сложным для определения, в частности по причине многообразия его видов и неосвязаемости значительной его части. В области управления знаниями еще не сформировалась единая общепринятая терминология, нет единого понимания объекта, этапов и механизмов управления, спектра решаемых проблем, состава переменных и моделей, позволяющих обосновать и реализовать стратегию управления организационным знанием;
- сложность реализации междисциплинарного подхода к управлению организационным знанием, предполагающего согласованное взаимодействие экономистов, маркетологов, финансистов, специалистов по управлению человеческими ресурсами, IT-специалистов и др. Практический менеджмент должен осознать, что управление организационным знанием это не просто специальная функция менеджмента, а это новое понимание задач разных функциональных подразделений организации, новая философия управления;
- отсутствие в республике специалистов в области управления организационным знанием. Как правило, отечественные вузы ограничиваются включением вопросов, связанных с управлением организационным знанием в качестве одной из тем курса «Менеджмент»;
- недостаточная восприимчивость отечественной управленческой практики к современным технологиям и концепциям менеджмента;
- недооценка стратегического подхода к управлению организациями и др.

Таким образом, актуальность исследования проблем управления организационным знанием определяется не только теми возможностями, которые это дает организации, но и значительным отставанием отечественных организаций в формировании эффективных систем менеджмента знаний. В рамках данной публикации рассмотрим аспекты управления организационным знанием, связанные с исследованием уровня управления организационным знанием и систематизацией подходов к выбору стратегии менеджмента знаний.

Оценивая практику менеджмента знаний, существующую в белорусских организациях, следует констатировать, что на большинстве из них управление организационным знанием осуществляется стихийно, неосознанно, без необходимой системности и регламентации. В лучшем случае можно говорить о реализации технологического подхода, основанного на использовании возможностей информационных и коммуникационных технологий.

Первым шагом, который может способствовать преодолению барьеров, связанных с разработкой и внедрением системы менеджмента знаний является аудит исходного состояния управления организационным знанием в разрезе основных этапов этого процесса на основе методики, предложенной У. Буковичем и Р. Уилльямсом [2, с. 24]. В соответствии с пониманием этих авторов, процесс управления организационным знанием включает 7 этапов: получение информации; использование информации; обучение; распространение знаний (сотрудничество, участие, взаимодействие); оценка знаний (интеллектуального капитала); создание и поддержание знаний; ликвидация знаний (активов). Наш опыт использования указанной методики в двух организациях региона подтвердил ее валидность и практическую целесообразность применения с целью выявления общего уровня управления организационным знанием, а также определения наиболее проблемных этапов. В частности, результаты нашего исследования показали, что обобщенная оценка управления организационным знанием оказалась на уровне 63-65 % от максимально возможного. В обеих организациях наиболее проблемными оказались процессы

распространения и оценки знаний. Осознавая, что реализация программ управления знаниями в организациях связана со многими рисками (отсутствие управленческого опыта, недоверие со стороны персонала, неэффективное управление изменениями, возможные управленческие ошибки и др.), рекомендуется осуществлять поэтапное их внедрение, как это рекомендуют специалисты [2, с.391].

Таблица 1 - Систематизация подходов к идентификации и выбору стратегий управления организационным знанием и факторов, определяющих их формирование

Подходы к выбору стратегий	Ключевые факторы формирования стратегии								
	Информационные технологии	Персонал	Внешние источники знаний	Внутренние источники знаний	Процесс обмена знаниями	Процесс создания знаний	Философия организации	Потребитель	Инновации
<b>1. В зависимости от доминирования персонифицирующего или информационного подходов [3]:</b>									
1.1. Стратегия кодификации	+								
1.2. Стратегия персонализации		+							
1.3. Смешанная стратегия, включающая элементы стратегии кодификации и стратегии персонализации	+	+							
<b>2. В зависимости от приоритетного процесса управления знаниями (создание или обмен) и месторасположения приоритетного источника знаний (внутри или вне организации) [4]:</b>									
2.1. Оборонительная стратегия				+		+			
2.2. Стратегия коммерциализации собственных знаний				+	+				
2.3. Наступательная стратегия управления организационным знанием			+			+			
2.4. Смешанная стратегия, включающая оба источника и оба процесса управления знаниями			+	+	+	+			
<b>3. В зависимости от концентрации на ключевом факторе или процессе [5]:</b>									
3.1. Стратегия управления знаниями как бизнес-стратегия							+		
3.2. Стратегия передачи (трансферта) знаний и лучшей практики			+	+	+				
3.3. Стратегия знаний, ориентированных на потребителя								+	
3.4. Стратегия персональной ответственности за активы знаний		+				+			
3.5. Стратегия менеджмента интеллектуальных активов		+			+	+			
3.6. Стратегия инноваций и создания знаний						+			+
<b>4. В зависимости от доминирования в организации «рынка знаний» или «сообщества знаний» [6]:</b>	Выбор стратегии зависит от проявления следующих переменных: специализация; способ применения специализации; приверженность; поведение; атмосфера; стиль управления; тип знаний; источник знаний								
4.1. Стратегия рынка знаний									
4.2. Стратегия сообщества знаний									

Источник: разработано автором на основе [3,4,5,6,]

Организации, осознавшие необходимость внедрения систем управления организационным знанием, должны осуществлять это на основе стратегического подхода. Обзор литературы [2, 3, 4, 5, 6,], показал, что существуют различные подходы к определению стратегии управления знаниями в организации. Проведенная нами систематизация основных из этих подходов представлена в таблице.

Использование представленной в таблице систематизации позволит решать следующие задачи:

Во-первых, оценивая проявление в организации тех или иных факторов, влияющих на стратегию управления знаниями, можно определить, какая стратегия фактически используется;

Во-вторых, учитывая стратегические цели управления знаниями в организации, можно определить факторы, развитию которых необходимо уделить первоочередное внимание, чтобы обеспечить реализацию наиболее подходящей стратегии.

Следует обратить внимание, что в составе переменных, влияющих на стратегию управления знаниями, большую роль играют факторы, которые связаны с организационной культурой, стилем управления, системой разделения и кооперации труда. В отечественной практике этим вопросам не всегда уделяется должное внимание, что может привести к осложнениям при внедрении систем управления знаниями в организациях.

Организация может использовать не одну, а несколько стратегий управления знаниями. Наш опыт практического использования предложенной систематизации для идентификации стратегии управления организационным знанием в ОАО «Полоцкий молочный комбинат» позволил сделать вывод, что данная организация реализует смешанную стратегию, сочетающую персонифицирующий и информационный подходы, использует оба источника и оба процесса управления знаниями и ориентируется на потребителя.

Мы полагаем, что систематизация подходов к определению и выбору стратегии управления организационным знанием будет весьма полезна для организаций, стремящихся создавать и развивать эффективные практики управления знаниями в зависимости от проявления доминирующих факторов выбора стратегии и имеющихся в данных организациях ресурсов.

#### Список использованных источников

1. Knowledge Management – новая задача или новая парадигма управления? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kmtec.ru/publications/library/authors/>. – Дата доступа: 17.04.2013.
2. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М. – 2002. – XIV. – 504 с.
3. Кольцова, А. А. Стратегии управления знаниями в организациях // Известия Российского гос. педагогического университета им. А. И. Герцена. – № 56 – 2008. – С. 104-111.
4. Варламова, З. Н. Исследование соотношения понятий «знание» и «информация» // Научная библиотека Челябинского гос. университета. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lib.csu.ru/>. – Дата доступа: 15.03.2013.
5. Мильнер, Б. З. Управление знаниями в корпорациях / Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева, В. Г. Смирнова, А. В. Блинникова. – М.: издательство «Дело», 2006. – 304 с.
6. Гаравелли, К. Стратегия управления знаниями и организация: подход к анализу. В кн.: Управление знаниями: Хрестоматия. 2-е изд. / пер. с англ. Высшая школа менеджмента СПбГУ.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – С. 205-224.

УДК 330.142

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ СРАВНЕНИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА

*Длугопольский А.В., к.э.н., доцент кафедры экономической теории  
Тернопольский национальный экономический университет,  
г. Тернополь, Украина*

Идеология реформ, системно проводящихся в развитых и развивающихся странах, берет свое начало в достижениях новой политэкономии и институциональной теории. В ней находят широкое