

По-третє, співпраця фондів з комерційними банками є взаємовигідною для обох сторін, оскільки банк може нарощувати клієнтську базу серед найперспективнішої і динамічної групи підприємств – МСП – з меншою часткою ризику для себе.

І, по-четверте, беручи частину кредитного ризику на себе, фонд, опосередковано робить банківський кредит доступнішим для сектора МСП, який, своєю чергою, отримавши таку фінансову підтримку, дістає поштовх до розвитку, що, безумовно, є основою розвитку економіки держави. З огляду на це, досвід Польщі у багатьох аспектах має бути цікавим і потрібним для України.

1. *Рапорт про діяльність фондів кредитних порук у 2003 році.* 2. *Копченко І. Фінансовий механізм сприяння розвитку малого підприємництва // Фінанси України. – 2003. – №5. – С. 65–69.* 3. *Ochrymiuk A. Programy poręczeń kredytowych – ich rola w dostępie do finansowania zewnętrznego dla małych i średnich przedsiębiorstw // Banki a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. – Kielce, 2002. – С. 37–42.* 4. *Ślusarczyk I. Funkcjonowanie funduszy poręczeń kredytowych a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw // Banki a rozwój przedsiębiorczości w Polsce. – Białystok, 2003. – С. 228–234.*

УДК 658.7

А.И. Косарев

Национальный авиационный университет, г. Киев

ИНФОРМАЦИОННАЯ ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ – КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© Косарев А.И., 2005

Выполнен анализ факторов, характеризующих изменение параметров внешней среды и предложен механизм повышения уровня экономической безопасности предприятия путем использования информационной логистики для управления знаниями персонала.

Analysis of factors which characterize deviations in parameters of external environment has been made and mechanism of increasing of level of economical security in manufacture of informational logistics for improvement of staffs knowledge.

Постановка проблемы. В течение последней четверти XX века наблюдаются важные сдвиги в экономике и соответствующие изменения в сущности конкурентного преимущества.

К существенным изменениям в самой экономике можно отнести:

- возрастание динамики изменения факторов внешней среды и увеличение риска предпринимательской деятельности;
- возрастающая значимость сетей;
- появление Интернета и отделение потоков информации от физических потоков;
- распространение практики создания сетевых организаций для управления совместной деятельностью групп людей;
- дробление экономики и цепочек создания стоимости на большее количество отдельных уровней, некоторые из которых представляют "тепленькие местечка" гораздо большей ценности, чем другие;
- создание глобального информационного общества, предоставляющего предприятиям возможность взаимодействовать между собой в реальном масштабе времени, а также заключать и контролировать выполнение сделок;
- постепенное формирование "новой экономики" или "сетевой информационной экономики";
- глобализация, либерализация, коммерциализация деятельности на транспорте.

Создание глобального информационного общества превращается сегодня в основную цель мирового социально-экономического развития, направленного на увеличение роли информации и знаний в жизни общества, создание глобального информационного пространства, увеличение роли информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в создании валового внутреннего продукта (ВВП), развитие глобальной информационной инфраструктуры, повышение профессионального и культурного уровня граждан на основе новых систем образования, обеспечение глобального электронного информационного взаимодействия людей, их доступа к мировым информационным ресурсам и удовлетворение их социальных и личных потребностей в информационных продуктах и услугах.

Потребность в международном сотрудничестве в области повышения эффективности использования современных информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в социально-экономической сфере обусловлена такими мировыми тенденциями: глобализацией и интеграцией мировой экономики на основе развития экономики, основанной на знаниях, а не на увеличении применения природных ресурсов, решения экологических проблем, сокращения отходов производства; стремление мирового сообщества к устойчивому развитию цивилизации, к экономической и финансовой стабильности, к развитию систем коллективной безопасности, в том числе информационной безопасности, в целях предотвращения войн и терроризма; увеличение спектра глобальных проблем, требующих решения совместными усилиями разных государств; углубление глобальной и региональной государственной интеграции, направленной на создание единого информационного пространства; прогрессирующий рост информационных потоков, формирование общенациональных и мировых сетей, баз данных и баз знаний.

Анализ последних исследований и публикаций. Безусловно, вступление человечества в новую стадию своего развития – в эпоху, которую называют "постиндустриальным развитием общества" или "стадией построения информационного общества", предъявляет и соответствующие требования к проектированию предприятий/компаний, к формированию структур управления, к объединению или разделению функций в них. По словам известного ученого в области менеджмента Питера Друкера, в XXI веке изменятся принципиальные основы деятельности компаний – произойдет переход от компаний, *"базирующихся на рациональной организации"*, к компаниям, *"базирующимся на знаниях и информации"*. Наиболее глубокое изложение проблем экономики, основанной на знаниях, изложено в рецензии В.Л. Иноземцева на книгу: **Сегодня и завтра экономики, основанной на знаниях. Thurov L. The New Rules for individuals, Companies and Countries in a Knowledge-Based Economy. L. 1999// Весник Российской академии наук. Том 70, №1, январь 2000. – С.73–78.**[4].

В монографии У. Букович, Р. Уилльямс [1] представлены некоторые методы формирования и управления знаниями, а Э. Бруккинг в [2] рассматривает структуру и формирование интеллектуального капитала. Управление знаниями с позиции перспективного направления менеджмента характеризуют Б.З. Мильнер [4], А.Н. Крыштафович [5].

Формулирование целей статьи. К сожалению, авторы этих литературных источников не рассматривают комплексно методологию управления знаниями и использования информационной логики для обеспечения экономической безопасности предприятия.

В связи с этим возникает задача концептуально рассмотреть методологию управления знаниями и использования информационной логики для обеспечения экономической безопасности предприятия.

Анализ отмеченных факторов определяет потребность исследований, позволяющих ответить на вопросы: какой инструментарий применять и как управлять знаниями для рационального развития предприятия, обеспечения ее экономической безопасности в условиях динамичного изменения параметров внешней среды?

Изложение основного материала. В основе построения и функционирования предприятий и их взаимодействия друг с другом будет лежать не узкая функциональная специализация, доказавшая на практике свои недостатки (увеличение количества уровней управления, большой объем

усилий по координации и т.п.), а интеграционные процессы в управленческой деятельности. Изменяются не только сами предприятия, став организациями "без внутренних перегородок", компаниями-сетями, но и традиционные связи и взаимоотношения между компаниями, что повлечет возникновение компаний "без границ", сетей компаний.

Следовательно, происходит переход к новой научной модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в предприятиях, их объединение с помощью глобальных информационных систем в стратегические альянсы и другие союзы самых разных типов.

Встречающиеся на практике стратегии динамизации организационно-управленческих форм в идеале можно разделить на три такие типы:

– динамизация путем внедрения рыночных механизмов. Иерархическое управление с помощью власти и служебного положения заменяется на предприятии рыночными силами на базе центров прибыли, участия в прибылях и других финансовых стимулов. В результате создания "внутренних рынков" деньги частично берут на себя функцию средства координации власти в традиционной организационной пирамиде;

– кампании по динамизации, которые проводятся на уровне индивидуального поведения. Делается попытка преодолеть недостатки традиционных организационных форм с помощью программных инициатив повышения духа внутреннего предпринимательства, направленных на динамизацию индивидуального поведения. Такие кампании дают неоднозначный эффект;

– динамизация с помощью инновационных комбинаций различных управленческих моделей. Тем самым предпринимается попытка увязать преимущества рыночной логики и иерархического контроля, минимизируя недостатки последнего и ориентируясь на межорганизационные формы кооперации в виде альянсов, стратегических сетей и виртуальных предприятий. Эта стратегия опирается на новую управленческую логику – управление с использованием экспертного знания.

Третья стратегия подразумевает в конечном счете развитие внутрифирменной сетевой организации на базе доверия и способности к кооперации. Обострение конкуренции требует, чтобы предприятия были способны быстро, заблаговременно и продуктивно использовать импульсы хозяйственной обстановки как в позитивном смысле (творческие идеи, инициативы), так и в негативном (трения, помехи, рекламации), что предполагает наличие у них широких резонансных областей системной терпимости к раздражителям.

Предварительное условие усиления системной терпимости к раздражителям – организационно-управленческие формы, которые должны содействовать принципиальному повышению качества организационной коммуникации.

Глобализация бизнеса, формирование стратегических альянсов, сетей из компаний, информационные сети позволяют создавать "лучшую во всех отношениях" организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельно взятом предприятии. В результате достигается и более высокая эффективность производства, возникает обстановка взаимодоверия и взаимответственности. Партнерство здесь менее формально. Предприятия соединяются вместе, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют.

Глубокие революционные изменения в бизнесе повлекли за собой понимание важности знания и первые пробные шаги в создании организациями механизмов обретения, накопления и применения знаний. В начале десятилетия "горячей сферой менеджмента было управление информацией; затем на эти позиции стала выходить вновь возникшая дисциплина управление знанием. Информация превратилась в обычный предмет потребления; и, как точно заметил Желены, знание стало единственной важной формой капитала, более устойчивой и ценной, чем "просто" информация [2].

По данным аналитиков, к 2005 году во всем мире ежедневно будет отправляться 36 млрд. электронных сообщений, это втрое больше, чем в 2001 году. Кроме обработки этого потока, надо уметь еще хранить данные (сегодня реально используется менее 30%) и защищать полученные на их основе знания. То есть контролировать весь их жизненный цикл. Наиболее эффективным механизмом, способным обеспечить реализацию указанной проблемы, является информационная логистика.

Кроме того, информационная составляющая присутствует в любой абсолютно сфере бизнеса. И по данным предприятия “Гарден-групп”, около 30 процентов рабочего времени сотрудники тратят на поиск информации. А еще 15 процентов они тратят на деловое общение между собой, для того, чтобы информацию и знания эти получить.

Как правило, около 20 процентов знаний в предприятии можно формализовать. То есть, выразить в виде документов, в виде каких-то писем, отчетов и так далее. А около 80 процентов, – это неформализованные знания, которые достаточно сложно и уловить и сохранить.

С начала XXI века возник интерес к управлению своими знаниями внутри предприятий. Руководители предприятий/компаний считают, что менеджмент предприятий пришел к необходимости управлять совокупными знаниями предприятия.

Управление знаниями – процесс, с помощью которого организации удается извлечь прибыль из объема знаний или интеллектуального капитала, находящегося в ее распоряжении.[1, с. 2].

Прибыль можно получить, если знания удастся применить для создания более эффективных и рациональных процессов. Как и методы традиционного реинжиниринга, управление знаниями дает предприятию непосредственный финансовый результат – благодаря снижению затрат, сокращению производственного цикла, что ускоряет и улучшает финансовые потоки.

Прибыль возникает, когда организация применяет находящиеся в ее распоряжении знания для создания дополнительной полезности для потребителя. Максимального эффекта удается достигнуть тогда, когда интеллектуальные активы используются для ускорения инновационного процесса и создания уникального рыночного продукта или услуги, который позволит установить более высокую цену и получить дополнительную прибыль.

Интеллектуальный капитал, или знания: все, что имеет стоимость для организации и заключено в работающих в ней людях или возникает из производственных процессов, систем или организационной культуры, включая знания и навыки конкретных людей, нормы и системы ценностей, базы данных, методологии, производственный опыт (ноу-хау), лицензии, брэнды, программное обеспечение и т.д.

Сам процесс получения выгоды от использования знания, или интеллектуального капитала [3], не находится под непосредственным контролем организации. Более того, считается, что ко многим компонентам интеллектуального капитала следует подходить как к арендованным, взятым в лизинг, или заемным активам.

Сама мысль о существовании различных форм знаний была высказана Икуджиро Нонакой (Ikujiro Nonaka) и Хиротакой Такеучи (Hirotaka Takeuchi), одними из наиболее влиятельных мыслителей в области управления интеллектуальными ресурсами, которые в 1995 г. выпустили книгу Knowledge Creating Company (“Компания, создающая знания”). Эту книгу, безусловно, воспринять не просто, но в ней было дано определение многих новых понятий, и, возможно, важнейшим из них является различие между “явным” (explicit) и “скрытым” (tacit) неявным знанием.

В некоторых случаях организации может оказаться полезной иная классификация знаний, а не деление их на явные и “скрытые” ресурсы.

Например, осознанные знания – знания, про которые индивиду известно, что они у него есть; неосознанные знания – знания, обладание которыми не осознается индивидуумом вследствие того, что они являются неотделимой частью его трудовой деятельности.

Знания и того и другого вида имеют критическое значение для организации, и задача управления знаниями – создание условий для осуществления обмена этими видами знаний. Вот некоторые из этих условий:

- способность к обмену осознанными знаниями;
- способность к формулировке и обмену неосознанными знаниями.

Управление знаниями становится актуальным еще и потому, что во многих организациях в последнее время проведен реинжиниринг бизнес-процессов и сокращение масштабов компаний. Это означает, что предприятие покидают многие ведущие работники. “Утечка мозгов” приводит к потере интеллектуальных ресурсов. Часто потерю интеллектуальных ресурсов не удается заметить

сразу, поскольку при реструктуризации обычно не учитываются потоки знаний и всегда делается предположение об эффективности реструктуризации. Это означает, что для их восстановления необходимо затратить значительные временные и финансовые ресурсы.

Перспективным инструментом перепроектирования (реинжиниринга) процессов хозяйственной деятельности предприятия является менеджмент потока работ, представляющей собой управление информационной логистикой на базе компьютерной технологии, развитие которой позволило эффективно наладить обработку информации с помощью разделенных систем и сетей с использованием соответствующих программных средств. Задача информационной логистики – обеспечение и координация информационного потока по всей логистической цепи на всех иерархических уровнях. Информационная логистика предусматривает упорядочение в первую очередь информационных потоков между действиями (операциями) по внутри- и межфирменной координации.

Система менеджмента информационной логистики, представляющая интегрированную совокупность программных средств, дает пользователю существенные преимущества: упрощается планирование процессов, их контроль, организация процесса может быть быстро адаптирована к ситуации; информация накапливается и может передаваться исполнителю заданий. Электронная поддержка дает возможность организовать труд с ориентацией на процесс и обеспечивает существенное улучшение коммуникаций между рабочими местами. Основная цель информационной логистики состоит в обеспечении деятельности предприятия по выполнению хозяйственных задач необходимой информацией соответствующего вида, объема, качества, в соответствующий срок и в нужном месте с минимальными затратами.

Достижение этих целей в рамках информационной логистики позволяет оптимизировать организацию рабочего места, трудового процесса в целом, снизить издержки, повысить общую эффективность деятельности и конкурентоспособность предприятия. Ориентация на максимальное сближение с клиентом потребовала от предприятия перехода к горизонтальным, децентрализованным структурам. Принятие решений в условиях децентрализации привело к резкому росту потребностей в информации относительно производства товаров и услуг. Возникла необходимость в более подробном ознакомлении третьей стороны с состоянием дел в соответствующих хозяйственных областях. В новой обстановке обеспечение информацией по всем направлениям должно функционировать безупречно. Использование информационной логистики призвано нивелировать организационную сложность авиакомпании. Ранее это достигалось благодаря возложению на компьютеры сложных вычислений и обработки документации в очень больших объемах. Сейчас речь идет о том, чтобы непрерывно усложняющиеся горизонтальные и вертикальные модели взаимосвязей (структуры которых, в свою очередь, постоянно меняются) совершенствовались с помощью новой коммуникационной технологии [7].

С помощью этой технологии из данных извлекают информацию для нужд пользователя, а возникающая в этой связи проблема "информационных перегрузок" требует массивных средств отбора, дальнейшей обработки и обновления информации. Быстрое развитие сетей локальных систем со сверхрегиональной и даже интернациональной структурой приводит к отказу от классических рабочих полей информатики и широкому привлечению средств телекоммуникаций. Организационно это ведет к ликвидации границ предприятия. Все труднее становится определить, где оно начинается и где кончается. Создание и эксплуатация соответствующей информационной структуры для подобных "виртуальных предприятий" относится к задачам информационного менеджмента. Сейчас информация на предприятиях обрабатывается в рамках самых разнообразных систем, в том числе INTRANET–INTERNET. Обеспечение их широкой доступности для всех сотрудников (а также внешних партнеров) и обеспечение тем самым принятия творческих решений может стать критически важным фактором успеха для многих предприятий, стремящихся успешно развиваться в нестабильной внешней среде. Отличительным признаком гибкой формы сотрудничества за рамками одного предприятия является также динамическая увязка и объединение компетенций партнеров. Практика показывает, что каждый участник сети располагает конкурентоспособными ключевыми компетенциями, которые позволяют

создать "лучшую в своем роде организацию". Для производства в соответствии с заказом товаров и услуг привлекаются лучшие внутренние и внешние ресурсы, которые имеются у партнеров или арендуются на стороне. Объединение ресурсов при создании виртуальных организаций характеризуется территориальной независимостью, иначе говоря, формирование ресурсных пулов и решение задач по принципу разделения труда происходят, невзирая на региональные границы. Преимущества виртуальных сетей в таком случае очевидны: действующий ресурсный потенциал расширяется без утраты гибкости; внутренняя координация осуществляется с помощью информационной технологии, подкрепленной культурой взаимного доверия; возможно параллельное управление разнообразными процессами производства благ и услуг. Формирование виртуальной сети сулит выгоды как клиенту, так и сетевым партнерам. Клиент обретает в одном лице исполнителя заказа и благодаря оптимизации системы производства благ извлекает максимальную пользу.

Управление знаниями отражает два направления деятельности, существующих в любой организации одновременно:

повседневное использование знаний в ответ на требования или возможности, предоставляемые рынком;

более длительный процесс формирования интеллектуального капитала, отвечающего стратегическим целям предприятия.

Совокупные знания абсолютно любого предприятия всегда состоят из трех основных частей. Это, собственно, знания сотрудников — это опыт, деловые контакты, это опыт решения каких-то проблем, это личностное отношение ко многим производственным процессам, это квалификация, профессиональные навыки.

Это — входящие внешние источники информации, и в любом случае, любая абсолютно компания всегда контактирует с другими компаниями. Это могут быть клиенты, партнеры, заказчики, поставщики, то есть какие-то контрагенты предприятия.

И третий составляющий элемент — это знания партнеров клиента, условно говоря. И о партнерах-клиентах. Это их знания рынка, на котором они работают, тот же профессиональный опыт, квалификация, опыт взаимоотношений, скажем, с руководством, с сотрудниками других компаний.

Управление знаниями, собственно, — это создание условий для выявления, сохранения, структурирования, анализа и эффективного использования знаний и информации в предприятии.

Обычно, когда говорят об этом, на первое место ставят техническую схему или инфраструктуру, позволяющую осуществлять эти процессы на практике. Сохранение, фильтрование, анализ и эффективного применения знаний на практике.

Что такое обмен знаниями? Это постоянная циркуляция знаний в предприятии. В соответствии с определенными процедурами, политикой: либо с использованием большого количества технологических инструментов, либо согласно организационным схемам.

Совокупные знания предприятия включают знания о клиентах. Управление совокупными знаниями предприятия — это создание условий для того, чтобы все знания и информация в предприятии сохранялись, структурировались, анализировались для эффективного их использования в настоящем и будущем.

Необходимо и возможно сохранять не только формализованные, но и неформальные знания. Для этого нужно создать условия, чтобы сотрудники обменивались (делились) ими. На практике существуют два основных подхода к управлению знаниями: "кодификация" (сохранение формализованных знаний) и "персонификация" (обмен знаниями неформальными). При использовании первого подхода обмен знаниями во многом опирается на технологические инструменты, т.е. информационные технологии, позволяющие формализовать знания, помещать их в базы данных (знаний), анализировать и затем находить и эффективно использовать. Во втором случае технологические решения используются в меньшей степени. Сотрудникам (лидерам или экспертам в определенных областях) создаются условия для обмена знаниями в т. н. сообществах, создаваемых для решения определенных задач (например, для разработки нового web-сайта предприятия, развития нового направления бизнеса, поддержки благотворительной деятельности).

Обмен неформальными знаниями может происходить также во время обучающих программ, при осуществлении наставничества.

Экономика знаний имеет три принципиальные особенности. Первая – дискретность знания как продукта. Конкретное знание либо создано, либо нет. Не может быть знания наполовину или на одну треть. Вторая особенность состоит в том, что знание по своей природе подобно другим общественным (публичным) благам, будучи созданными, доступно в принципе всем, без какой либо дискриминации. И, наконец, третья особенность знания состоит в том, что это по своей природе информационный продукт. Информация после потребления не исчезает, как, например, обычный материальный продукт.

Вторая и третья особенности знания приводят к тому, что распространители знаний в рыночной экономике оказываются в своеобразном, в некотором смысле, монопольном положении. Какую бы цену распространитель знания ни назначил на свой продукт, ему не удастся продать максимальное количество "копий знания". Эффективность достигается тогда, когда используются так называемые дискриминационные цены, то есть цены, зависящие от конкретного потребителя (от категории потребителей).

Управление знаниями и способность предприятия к обучению становятся ключевой компетенцией фирменного менеджмента. Среди менеджеров сферы управления человеческими ресурсами, особенно занимающимися развитием персонала, с 80-х годов большой популярностью пользуется концепция "обучающейся организации". Разработанные на ее базе модели и методы имеют высокую эвристическую ценность, помогают менеджерам более глубоко и плодотворно организовывать учебные процессы на предприятии.

Важное значение для парадигмы "знание" в условиях широкого многообразия управленческих задач и форм их решения имеют новые подходы к определению и содержанию понятия "производство знаний". Задачи управления производством знаний имеет двоякий, но взаимосвязанный характер. С одной стороны, для менеджмента важен внутренний аспект, т.е. внутрифирменные зависимости субсистем в рамках системы "организация" по всему циклу "затраты – производство – выпуск". С другой, он должен учитывать и внешний фактор в форме трансакций системы "организация" с ее внешней средой и соответствующих обратных связей.

В рамках анализа различий между финансовым и интеллектуальным капиталом некоторые исследователи указывают на ряд важных элементов теории познания организации. В частности, они описывают пять основополагающих признаков знания об организации и в организации.

Знание – это способность организации на основе внутренних и внешних наблюдений постоянно распознавать явления во всех областях своей деятельности. Это должно отражаться на ее оценках, впечатлениях, предпочтениях и вытекающих отсюда условиях.

Знание – это состояние постоянной бдительности организации, внимательного и чуткого отношения к самым "незначительным" признакам перемен, сигналам "раннего предупреждения". Знание означает также осторожное отношение к чересчур поспешным оценкам, в противном случае оно излишне и теряется смысл его приобретения. Метафорически этот аспект знания все чаще уподобляют культивации опытным садовником ландшафта в соответствии с рельефом окружающей местности. Подобное сравнение указывает на то, что знание и этика должны шагать нога в ногу.

Знание является творцом языка. Новые опыт и идеи часто не могут быть с достаточной точностью выражены и коммуницированы с помощью общепринятых символов и понятий. В таком случае организация должна найти свой собственный язык и формы выражения специфического для нее знания. Если такой способ коммуникации найден, то это значит, что организация следует правилу: выработка общепонятного языка важнее, чем поиски ответа на вопрос, какая из сторон права. Общий язык – результат трудного, длительного процесса. Он не может возникнуть случайно или по указанию сверху.

Знание означает также способность организации упреждать события, "формировать" будущее. Динамика знания должна быть направлена на развитие способности организации к видению будущего, а не на консервацию существующего, не на то, что уже известно.

С позиции знания компетенция как точка пересечения задачи или ситуации со способностями человека является не стабильным преимуществом, а динамичным событием, т.е. продуктом взаимодействия вызова, ответственности, творчества и самого процесса решения проблемы. В этом смысле компетенция не может быть создана только путем обучения. Она формируется и оказывается плодотворной лишь в благоприятных условиях. Создание таких условий и является важной задачей управления знаниями.

Выводы

1. Успешное развитие предприятий в XXI веке осуществимо путем интенсивного управления знаниями на базе использования информационной логистики, новейших информационных технологий и Интернет.

2. Переход на новую парадигму управления, базирующуюся на знаниях и информации, связан с введением новой сетевого типа организационной структуры управления предприятием.

3. Информационная логистика позволяет в рамках предприятия рационально организовать процесс создания, формализации, кодификации, хранения и обмен знаниями между персоналом предприятия, тем самым создает предпосылки организации его эффективной деятельности.

4. Информационная логистика и система управления знаниями позволяют предприятию упреждать негативные события, формировать конкурентное преимущество, способствует повышению уровня экономической безопасности предприятия за счет рационального использования все видов материальных и интеллектуальных ресурсов.

1. Букович У., Уильямс Р. *Управление знаниями. Руководство к действию.* – М., 2002.
2. Бруккинг Э. *Интеллектуальный капитал.* – СПб., 2001.
3. Паринов С., Яковлева Т. *Экономика 21 века на базе Интернет-технологий.* (yakov@ieie.nsc.ru).
4. Мильнер Б.З. *Управление знаниями.* – М., 2003.
5. Thurov L. *The Yew Rules for individuals, Companies and Countries in a Knowledge-Based Economy.* L.1999 // *Вестник Российской академии наук. Том 70, №1, январь 2000.* – С.73–78.
6. Крыштафович А.Н. *Управление знаниями- перспективное направление менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом.* – №1. – 2003.
7. Косарев А.И., Захаров А.И., Бондаренко О.М. *Логистика, бизнес-моделирование, бюджетирование и информационные технологии – факторы обеспечения экономической безопасности авиакомпании // Проблемы підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць: Випуск 9.* – К., 2003. – С. 44–49.

УДК: 339.188.4

О.С. Костюк

Національний університет “Львівська політехніка”

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СТРУКТУРІ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

© Костюк О.С., 2005

Розкрито сутність стратегічного управління підприємством в структурі лісопромислового комплексу, окреслено можливу стратегію розвитку і її впровадження за допомогою концепції збалансованої системи індикаторів (BSC).

Essence of strategic management by an enterprise is exposed in the structure of forest complex, outlined possible strategy of development and its introduction by conception of the Balanced Scorecard (BSC).

Постановка проблеми. Становлення ринкових відносин у вітчизняній економіці зумовило посилення стратегічного напрямку в практичній діяльності підприємств. Стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, кваліфікований людський ресурс, втілений в капітал підприємства, корпоративна культура – це ті чинники, що визначають довгостроковий розвиток підприємства.