

товаров, применение индустриальных методов производства, стандартизируют процесс приготовления и обслуживания потребителей.

Учет современных тенденций в развитии ресторанного бизнеса органами государственного управления при разработке перспективных программ преобразования отрасли в целом по стране и в региональном разрезе и доведение этой информации до сведения потенциальных инвесторов будут способствовать созданию в Республике Беларусь условий для развития ресторанного бизнеса с учетом мирового опыта.

#### **Источники**

1. Емельянова Т.В. Экономика общественного питания: Учеб. пособие / Т.В. Емельянова, В.П. Кравченко. – Мн.: Выш. шк., 2003.

2. Концепция государственной политики в сфере внутренней торговли и общественного питания на 2011-2015 гг. Приказ Министра торговли Республики Беларусь, 29.12.2011. №178.

3. О мерах по внедрению системы государственных социальных стандартов по обслуживанию населения республики: Постановление СМ РБ 30.05.2003 г. № 729. в редакции постановления СМ РБ 04.08.2011 г. №1049 // Консультант плюс: Беларусь. Технологи 3000 (электронный ресурс) / нац. реестр правовой информации РБ. – Минск, 2011.

4. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учебное пособие / кол. авторов под ред. А.А. Есютина и Е.В. Карповой – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2010.

5. Сирый В.К. Ресторанный бизнес : управляем профессионально и эффективно / В.К. Сирый, И.О. Бухаров, С.В. Ярков, Ф.Л. Сокирянский. – М.: Эксмо, 2008.

6. Розничная и оптовая торговля Республики Беларусь. Стат. сборник / Нац. стат. комитет Республики Беларусь. Минск, 2011.

*Е. В. Воронцов, д-р экон. наук, доцент, УО «БГЭУ» (г. Минск)*

## **ИЗВЛЕЧЕНИЕ СТОИМОСТИ ИЗ ЗНАНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Понимание значимости знаний в получении дополнительной стоимости постепенно входит в сознание сегодняшних предпринимателей. Очевидно, что процесс создания и извлечения стоимости из знаний не только возможен, но и становится главным источником конкурентных преимуществ. На реализацию данной проблемы все больше выделяется средств и усилий. Вместе с тем реального результата добиваются не многие. Причина не удач кроется, как правило, в не понимании того, что знания предприятия чаще всего не является его собственностью, в отличие от материальных и финансовых ресурсов. Из этого вывод, что и процесс получения прибыли от использования знаний, также не находится под контролем предприятия. Часто не осознают, что к знаниям следует подходить как к заемным или арендованным на какое-то время ресурсам.

В работе [2] обосновано, что знания это, во-первых, всеобщее свойство высокоорганизованной материи, каким является мозг человека. Лишь только человек, обладающий соответствующим интеллектом, может приобрести знания в результате творческого процесса по переработке объективно существующей и неразрывно связанной с материей информации.

Во-вторых, знания могут быть только у человека, в его голове и за пределами сознания человека знаний нет, есть только информация, то есть информация и знания не одно и то же. В то же время в литературе утвердилось понимание о существовании

различных форм знаний [4]. Различают «явное» и «скрытое» или «неявное знание», при этом часто информация отождествляется с явными знаниями, что строго говоря, является не достаточно корректным.

Из сказанного логически следует вывод о том, что стоимость, получаемая от использования знаний, является результатом деятельности сотрудников, которые не сами, не их знания не являются собственностью организации, а, следовательно, и управлять этим процессом необходимо не так как управляют традиционными ресурсами, являющимися собственностью предприятия.

Многими элементами знаний можно управлять, так же как и другими бизнес-процессами. Но чаще знания требуют иных, не прямых действий. На них воздействуют косвенно, через элементы корпоративной культуры, путем создания необходимого морально-психологического климата.

Неявные знания подчас не осознаются специалистом в силу того, что они используются им неосознанно в процессе трудовой деятельности, в отличие от осознанных знаний, о которых ему известно, что они у него есть, и он может в принципе перевести их из состояния неявных в состояние явных. Задача же состоит в том, чтобы создать условия для обмена ими и, что особенно важно, для трансформации их в конкретный продукт с целью получения дополнительной стоимости.

В общих чертах в работе [3] раскрыт механизм трансформации знаний в интеллектуальный продукт на примере высокотехнологического предприятия, каким является ОАО «Интеграл». В 20011 году проведена диагностика более чем 40 систем управления знаниями предприятий различных организационно – правовых форм республики Беларусь. Она дает основание для вывода о том, что на многих из них таких систем нет, многие аспекты этой проблемы остаются вне поля внимания и деятельности менеджеров.

Управление знаниями с целью получения дополнительной стоимости предполагает набор действий, направленных на постоянное использование знаний для решения повседневных задач, выдвигаемых рынком, и для формирования знаний, которые необходимы для достижения стратегических целей. И в первом и во втором случае необходимы соответствующие уровню решения задач знания, которые обеспечиваются в процессе выработки, сохранения и распространения их среди сотрудников предприятия.

В методике предложено было определить состояние дел в организации по управлению знаниями в нескольких областях, отражающих наиболее значимые аспекты этой проблемы. Такими областями стали: получение информации (получение явных знаний организации). В дальнейшем изложении будем оперировать выражением информация место, явные знания, так как это более точно отражает фактическое состояние интеллектуальных ресурсов организации. Далее оценивалось использование информации, обучение новым знаниям, их распространение, оценка знаний с количественной точки зрения, создание и поддержание знаний, и наконец, отказ от ненужных знаний.

Выделение названных областей управления знаниями достаточно условно, каждая из них не имеет строго определенных границ, но в каждой области можно выделить действия, относящиеся к данной области. В каждой области сформулировано порядка двадцати утверждений, которые характеризуют работу со знаниями в этой области. Исполнитель, на основании состояния дел в его организации, определяет насколько точно предлагаемое утверждение, соответствует его организации. Если утверждение достаточно точно соответствует положению дел в организации, то отмечает как значительное сходство, если умеренно соответствует то, как умеренное сходство, и если мало соответствует положению дел в организации – отмечает как незначительное сход-

ство. Например, в области получение информации предложены такие утверждения как «В организации принято различать менеджеров в области управления знаниями, которые заняты преимущественно административной работой, и тех, кто занят непосредственно управлением знаниями», или «Электронные и физические носители информации находятся на уровне современных требований», и т.д.

В каждой области рассчитывается по определенной методике свой показатель, на основании которых в итоге рассчитывается интегральный показатель состояния дел в организации по управлению знаниями. Сравнение расчетных значений показателя каждой области позволяет определить ту, в которой совершенствование управления знаниями целесообразно в первую очередь. Последующие инструкции методики позволяют определить очередность решения проблем в организации и наметить конкретные мероприятия по повышению результативности использования знаний.

Анализ результатов диагностики систем управления знаниями в организациях показал, что не во всех оцениваемых областях состояние дел удовлетворительное. Наиболее проблематичной оказалась проблема оценки знаний в организации, несколько выше по рейтингу стали области использование полученной информации, область обучения, создания и поддержание знаний. На следующей ступени разместились области распространения и отказа от ненужных знаний.

Низкий уровень организации управления знаниями в области их оценки свидетельствует о том, что использование знаний не стало еще на отечественных предприятиях одним из главных конкурентных преимуществ, с другой стороны, очевидно, что проблема знаний не разрабатывается на предприятиях в должной степени. Одной из причин этого является и недостаточный уровень разработки методологии оценки знаний исследователями этой проблемы. Оценка знаний отражает стратегический уровень в системе управления ими. Предприятия устанавливают, какие знания потребуются ему для выполнения его стратегических задач, устанавливают характер и требования к знаниям в будущем. Решение этой задачи требует наличия показателей, которые позволили бы оценить как знания, так и предполагаемый доход от инвестиций в них.

Предложенные формулировки предположений в этой области оценки знаний отражают суть системы работы со знаниями в организации. Респонденты утвердительно могли ответить на них, лишь при сознательной организации работы на предприятии по использованию знаний для получения дополнительной стоимости. На такие предположения как: «Мы оцениваем процесс управления знаниями и его результаты», «Мы издаем открытый документ, в котором сообщаем о том, насколько эффективно мы управляем знаниями», или «Мы можем количественно оценить результаты управления знаниями», «Работники знают, какие показатели используются для контроля процесса управления знаниями и его результатами» и т.д. респонденты отвечали отрицательно.

Показатели диагностики систем управления знаниями в организации в таких областях как сбор информации, ее использование, обучение новым знаниям и распространение их среди других работников несколько выше по сравнению с организацией оценки знаний. Это свидетельствует о том, что в организациях всегда занимались в той или другой степени этими проблемами. Однако следует признать, что и в этих областях управлением знаниями занимаются не целенаправленно, а в связи с решением проблем повышения эффективности работы уже апробированными методами. Например, для принятия решения о создании новой продукции предприятия всегда собирали дополнительную информацию. Сегодня же вопрос заключается не в ее недостатке, а в ее

избытке, и задача состоит в том, чтобы создать эффективную систему поиска нужной информации, используя в этих целях информационные технологии.

Область использования полученной информации также не является новой для организаций. Информация использовалась и раньше, так как без информации нельзя организовать процесс управления не одним бизнес-процессом. Сейчас же задача организации состоит в том, чтобы на основе полученной информации организовать инновационный процесс на предприятии.

В ходе исследования выявилась и проблема не однозначного понимания задачи в области обучения новым знаниям и распространения их в организации. Это сложная для любой организации задача. К ее решению привлекаются отдельные сотрудники для передачи своих знаний в процессе наставничества, или создания определенных информационных систем, регламентирующих документов, которые заносятся в корпоративную базу знаний. Понятно, что это в итоге позволяет сэкономить организации средства и время при решении с их помощью подобных задач. В тоже время этот процесс не становится всеобъемлющим, в него вовлекается лишь ограниченный круг лиц. Суть же задачи в этой области управления знаниями состоит в том, чтобы убедить каждого сотрудника организации в том, что обмен знаниями принесет пользу как предприятию в целом, так и каждому из них. Итогом решения этой задачи должна быть действенная система распространения и использования знаний в организации, удобная и располагающая к обмену знаниями всех сотрудников.

Таким образом, подводя итог краткому анализу диагностики систем управления знаниями в организациях Беларуси можно сделать предварительно следующие выводы.

Во-первых, на многих предприятиях в той или иной степени вопросы управления знаниями осуществляется. Однако на большинстве диагностируемых предприятий пока отсутствуют документированные системы управления знаниями.

Во-вторых, одной из причин недостаточного использования знаний с целью получения дополнительной стоимости является отсутствие системы показателей для оценки и измерения, как самих знаний организации, так и системы показателей для оценки возможных доходов от инвестиций в них.

В-третьих, в организациях не создаются инициативные группы и не назначаются работники ответственные за разработку систем и развитие процесса управления знаниями. Организовать решение этой проблемы полагаем, могли бы службы по работе с персоналом, если в должностные обязанности их сотрудников будет вменяться организация процессов управления знаниями. Однако этот вопрос дискуссионный и подлежит дальнейшему исследованию.

### **Источники**

1. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XVI, 504 с.
2. Воронцов Е.В. Информация и знания в условиях транзитивной экономики. Право и экономика – прикладные новации: материалы респ. науч.-практ. конф. (г. Минск, 27 мая 2011 г.) – Минск: Интегралполиграф, 2011. – С. 25-30.
3. Воронцов Е. Компоненты результата. Механизм трансформации знаний в интеллектуальный продукт. «Беларуская думка», 2010, №4, с.112-119.
4. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.: ил.