


# Knowledge Management



**Что такое знание фирмы?  
Выгоды и риски.**

# В чем проблема?

---

Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008, с. 26  
Обследование 2004 года, 100 российских компаний.

**Проблемы непосредственно связанные с управлением знанием, а именно:**

- затраты времени на поиск нужных знаний и нужных людей очень существенны;
- одну и ту же информацию ищут снова и снова;
- используемые ресурсы часто не актуальны, в них хранится старая, никому не нужная информация;
- при увольнении работника вместе с ним «уходят» все его контакты;
- прошлый опыт компании никак не учитывается, поэтому все регулярно «наступают на одни и те же грабли»;
- новички адаптируются долго и неэффективно;
- никто не знает, «кто что знает», и спрашивает у того, с кем знаком лично;
- разные подразделения работают с одними и теми же клиентами, не подозревая об этом;
- и другие.

# Знание фирмы

---

- Знания – это подвижная плазма, состоящая из накопленного опыта, ценностей, контекстной информации и экспертных знаний, которые определяют правила оценки и внедрения нового опыта и информации. Знание возникает и используется в умах специалистов, работающих в организациях. В организациях оно часто оседает не только в документах или хранилищах, но и в их повседневной работе, процессах, методах и нормах.

Davenport, T. and Prusak, L. Working Knowledge: How organizations manage what they know, Harvard Business School Press, Boston, 1998

# Данные, информация, знания

(Гапоненко, стр. 184-187)

---

- **Данные** – это совокупность различных объективных фактов
  
- **Информация** – это иерархическая совокупность данных о тех или иных аспектах реального мира
  
- **Знание** – это комбинация опыта, ценностей, контекстной информации, экспертных оценок, которая задает общие рамки для оценки и инкорпорирования нового опыта и информации

# Континуум изменения состояния

---

**Данные**

**Информация**

**Знания**

неструктурированы.....структурированы  
изолированы.....обусловлены  
не связаны с контекстом .....связаны с контекстом  
малое влияние на поведение .....значительное влияние на поведение  
знаки.....КОГНИТИВНЫЙ образец поведения  
средство распознавания.....основа власти

***Не скачкообразное, а постепенное изменение качества***

# Особенности знания как объекта управления

---

(Мильнер, стр. 59)

- Знания являются одновременно ресурсом и результатом деятельности
- Они проявляют себя и на «входе», и на «выходе» системы
- Их можно считать и «сырьем», и «готовым продуктом»
- Носитель знаний в рыночной экономике – работник одновременно является собственником, производителем и покупателем

# Типы знаний по их способности поддерживать конкурентоспособность компании.

Зак М.Х. Разработка знаниевой стратегии / [пер.с англ.] Андреева Т.Е., Гутникова Т.Ю. (ред.) Управление знаниями. Хрестоматия / СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – С. 162-188

---

- **базовые (core)** - обеспечивают минимальный набор и уровень знания для «участия в игре». Такие знания являются базовым барьером входа в отрасль, но не формируют долгосрочного конкурентного преимущества. Все участники отрасли обладают подобным уровнем знания.
- **продвинутые (advanced)** - позволяют компании быть конкурентоспособной за счет дифференциации знаний по их конкретному содержанию.
- **новаторские (innovative)** - могут стать основой лидерства фирмы в отрасли, позволить фирме менять «правила игры».

# ВАЖНО ПОНИМАТЬ, ЧТО

---

- знания **не статичны**, и если сегодня фирма обладает новаторскими знаниями, то завтра они могут стать базовыми. Преимущество в знаниях будет устойчивым только в том случае, если фирма с превосходящими знаниями продолжает «обучаться», при этом **скорость этого обучение должна быть выше, чем у конкурентов**



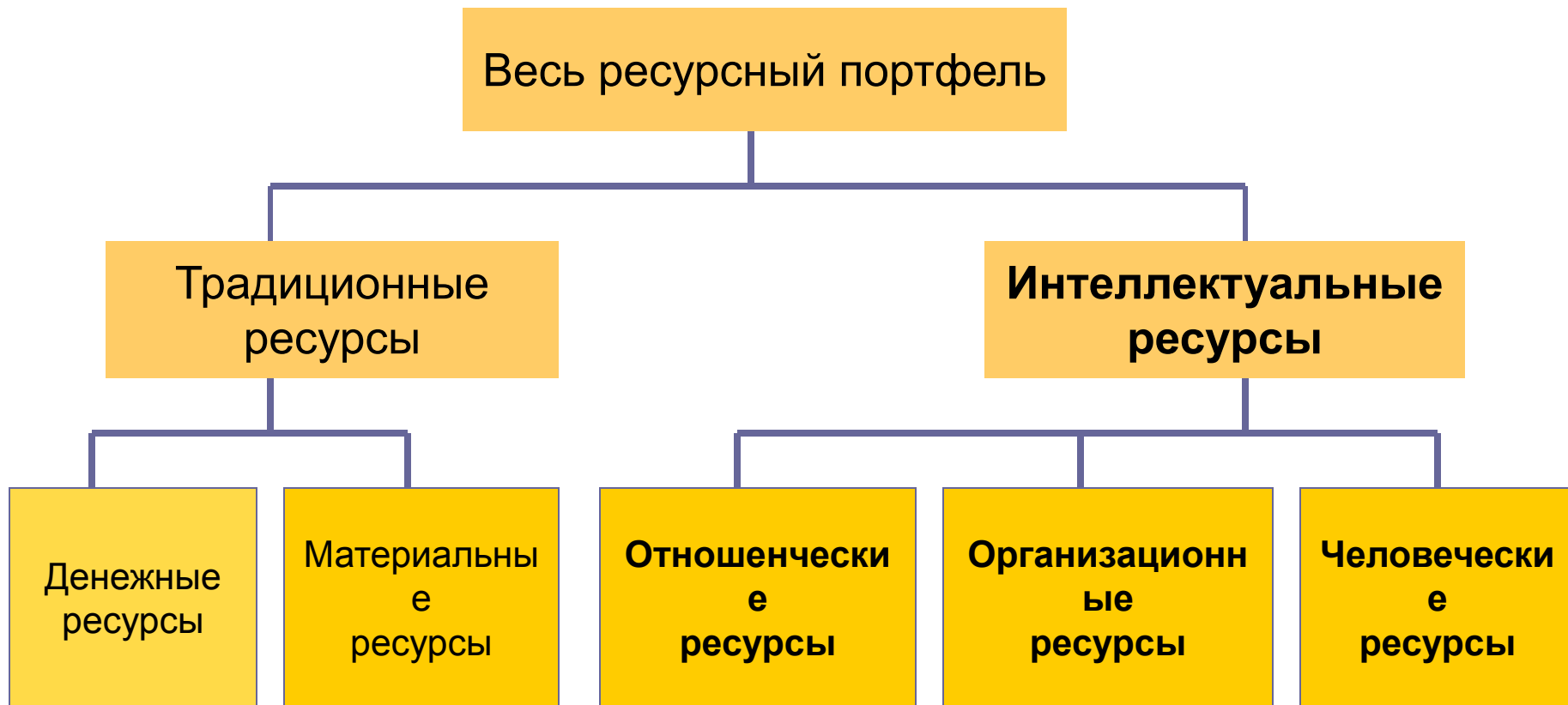
# Место аккумуляции знания или где находятся знаниевые ресурсы

---

- Люди
- Процессы
- Внешние связи

# Интеллектуальный капитал как часть ресурсного портфеля компании

Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. Изд-во «Высшая Школа Менеджмента», СПб., 2008



# Пример декомпозиции отношенческих ресурсов (2 уровня)

## ОТНОШЕНЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

охватывают все те отношения, которые существуют у компании с организациями вне ее самой и влияют на способность создавать ценность.

имеющие прямое  
отношение к бизнесу

- Клиенты
- Поставщики
- Партнеры
- Объединения
- Рыночные каналы
- Источники новых знаний

имеющие  
опосредованное  
отношение к бизнесу

- Владельцы
- СМИ
- Регулирующие органы
- Группы влияния
- Региональные власти
- Федеральные власти

# Пример декомпозиции организационных ресурсов (2 уровня)

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ

Ресурсы, которые создала или приобрела организация, которыми она владеет на законных основаниях, но эти ресурсы не являются по своей природе материальными

внешние по  
отношению к организации

- Бренды
- Торговые знаки
- Сервисные предложения
- Продуктовые концепции
- Патенты и другая ИС

внутренние по  
отношению к организации

- Процессы
- Организационные структуры
- Системы
- Информация на бумажных носителях
- Программное обеспечение
- Организационная культура

# Пример декомпозиции человеческих ресурсов (2 уровня)

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Ресурсы, воплощенные в конкретных людях, работающих в организации или связанных с ней таким образом, что организация получает возможность использовать эти ресурсы.

### КОМПЕТЕНЦИЯ

- Особые сферы знаний, охватывающие неявные аспекты
- Умственные способности
  - Сопереживание
- Способность создавать сети личных контактов
- Профессиональные знания и навыки

### УСТАНОВКИ

- Поведенческие особенности, включая социальный интеллект
- Выносливость
- Темп жизни

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ГИБКОСТЬ

- Способность к инновациям
- Способность к имитации
- Способность к адаптации
  - Способность к саморазвитию

# ПРИРОДА ЗНАНИЯ (ТАКСОНОМИЯ ЗНАНИЯ)

---

**двойственный характер** значительной части рассматриваемых типов знаний:

- ▣ явное – неявное
- ▣ индивидуальное – социальное (организационное)
- ▣ процедурное («знание как») – декларативное («знание о»)
- ▣ внешнее – внутреннее
- ▣ обыденное – экспертное
- ▣ осознанное – неосознанное
- ▣ структурированное – неструктурированное
- ▣ теоретическое – практическое
- ▣ ...

# Формализованные и неформализованные

ЗНАНИЯ (М.Полаanyi, 1966)

---

- ▣ **Формализованное** (явное, передаваемое, **explicit**)  
знание – это знание, которое может быть кодифицировано и передано средствами формального, систематического языка от одного лица другому. К формализованным знаниям могут быть отнесены знания, содержащиеся в докладах, отчетах и др.
  
- ▣ **Неформализованное** (неявное, неотделяемое, **tacit**)  
знание – это опыт, интуиция, умения, впечатления, мнения, отношения и др. – все, что невозможно или сложно формализовать. Это знание приобретается на практике и только частично может передаваться от одного лица другому.

# Соотношение формализованных и неформализованных знаний.

---





# Свойства неявных знаний

---

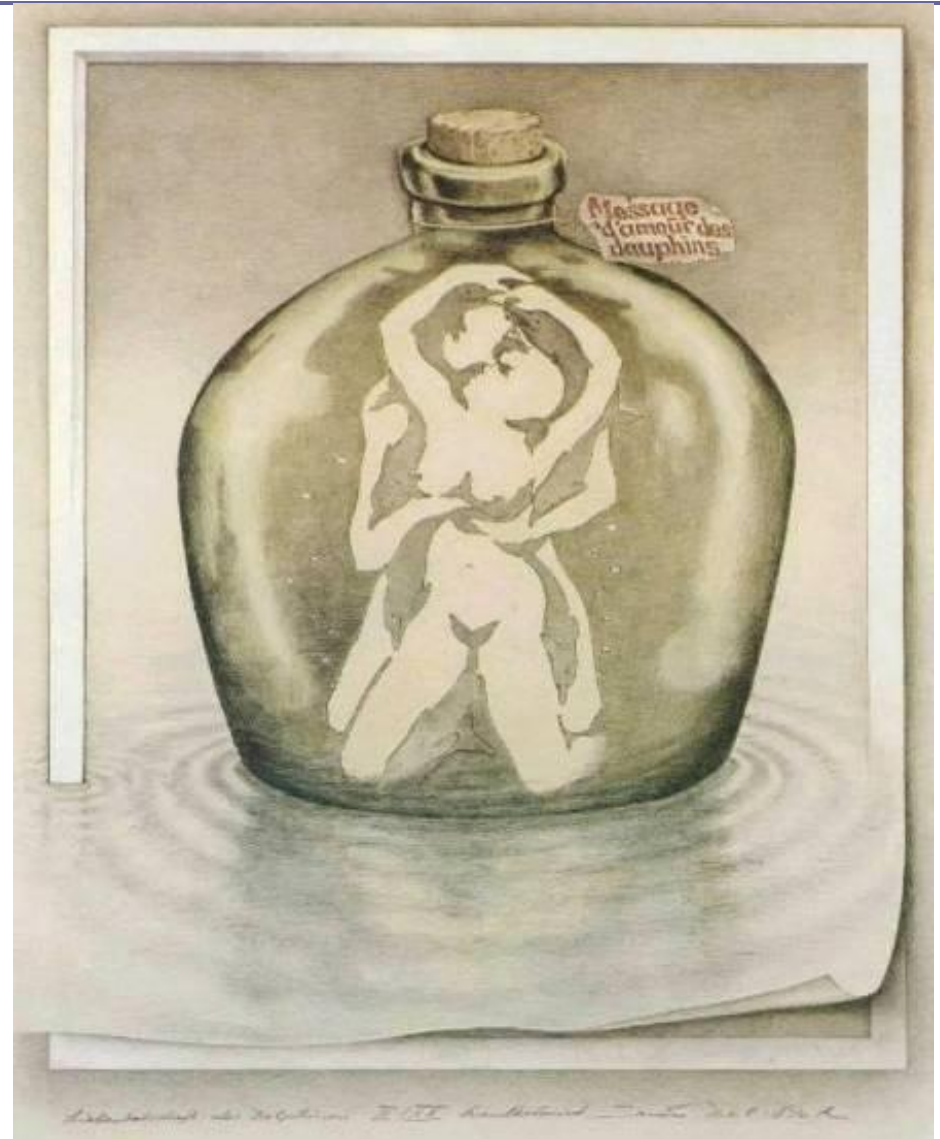
- ▣ **Субъективность** – интерпретация знания сильно зависит от прошлого опыта индивида, а также от контекста, в котором оно используется
- ▣ **Укорененность** (embedded) – значительная часть знаний организации является неотъемлемой частью человеческой сущности и находится в людях, что приводит к возникновению зависимости организации от определенных сотрудников и повышает риски значительных потерь знаний при уходе высококвалифицированных работников.
- ▣ **Спонтанность** – знание может появляться спонтанно в процессах, которые не всегда поддаются контролю.

В работе Н.Д. Harlow определены корреляционные коэффициенты между управлением неявными знаниями и результатами деятельности фирмы, а именно корреляционная связь с финансовыми показателями составила 0,479, а с инновационной активностью – 0,626.

# Иллюстрация субъективности

Что Вы видите?

А другие видят  
дельфинов 😊



## Другие особые свойства знаний (и ИК):

---

- **неосязаемость;**
- информационная асимметрия;
- **частичная неисключаемость;**
- размытые права собственности;
- нетоварность;
- **частичная неконкурентность;**
- наличие возрастающей отдачи и сетевых эффектов;
- **неаддитивность.**

- 
- ▣ **Неосвязаемость** или нематериальная природа ресурса означает отсутствие возможности демонстрации (физического наблюдения), транспортировки, хранения.
  - ▣ Это к возникновению **информационной асимметрии** на рынках этих ресурсов. Невозможность физического наблюдения вызывает проблемы у продавцов и покупателей при определении объема и качества ресурсов, участвующих в обмене. Все это затрудняет формирование эффективных рынков данного вида ресурсов. Интеллектуальные ресурсы попадают в категорию «опытных» благ (experience good).

- 
- **Свойство «частичной исключаемости»** интеллектуальных ресурсов означает, что технически и юридически достаточно сложно защититься от того, чтобы другие пользовались этими ресурсами
  - Возникает понятие **размытых прав собственности**
  - **«Нетоварность»** интеллектуальных ресурсов - невозможность и/или сложность свободной и эффективной торговли

- 
- **свойство частичной неконкурентности** - заключается в отсутствии (до определенного уровня) соперничества при использовании данного вида ресурсов.
  - **феномен возрастающей отдачи**
  - законы **сетевой экономики**, когда необходимы значительные первоначальные инвестиции, но затем тиражирование, многократное и одновременное использование этих ресурсов практически ничего не стоит.

# Отсутствие аддитивности у интеллектуальных ресурсов

---

## 1. Идемпотентность сложения

$$\begin{cases} a + a = a \\ a + b = \max(a, b) \end{cases}$$

- Первое уравнение: Передавая знания или информацию кому-либо, первоначальный обладатель этих знаний их не лишается, и, одновременно с этим, получая знания, которыми он уже обладал, ничего не приобретает.
- Второе уравнение: При существовании двух или более конкурирующих технологий на одном предприятии для дальнейшего использования осуществляется выбор одной из них. Стоимость совокупности технологий будет определяться как стоимость лучшей из них.

# Отсутствие аддитивности у интеллектуальных ресурсов

---

## 2. Правило умножения

Интеллектуальный капитал =

Человеческий капитал **x**

Организационный капитал **x**

Отношенческий капитал



---



**ВЫГОДЫ**



**РИСКИ**

# Возможности и угрозы использования знания как источника конкурентоспособности.

---

Знание как источник конкурентоспособности

## Возможности(шансы)

- Знания предшествуют созданию стоимости.
- Знания – актив, который увеличивается, когда мы его используем.
- Возрастающая отдача при использовании прикладного знания.
- Дефицита идей, как правило, не существует.
- Знания создают барьеры входа
- Сетевые эффекты

## Угрозы (риски )

- Размытые права собственности:
- Имитация продукта (услуги)
  - Оппортунистическое поведение сотрудников.

# Лестница знаний по Нурту.

---

