

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ



PhD, к.э.н. Молодчик М.А.
[*molodchikma@dom.raid.ru*](mailto:molodchikma@dom.raid.ru)

Место курса «Управление знаниями в организациях» в учебных планах

Магистерские программы:

направление Менеджмент

- Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации
- Государственное и муниципальное управление
- Маркетинг

направление Экономика

- Финансы

1 курс. ***Дисциплина по выбору***

Всего часов	Аудиторные часы	Лекции	Семинары	Самостоятельная работа
162	60	30	30	102

Цель курса

- ➔ *Сформировать у студентов целостное представление о знании фирмы и возможностях его управления, как способе создания трудно-имитируемых стратегических способностей фирмы в контексте новой экономики.*

Задачи курса:

Знать, уметь, иметь навыки...

АНАЛИТИЧЕСКИЕ

КОММУНИКАТИВНЫЕ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ

- Умение диагностировать проблемы и перспективы управления знаниями компании
- Навыки диалектического подхода к анализу экономических процессов, с учетом двойственного характера знания
- Знание современных научно-практических работ
- Знание проблем и особенностей российской экономики с точки зрения развития новой экономики.

Задачи курса:

знать, уметь, иметь навыки...

АНАЛИТИЧЕСКИЕ

КОММУНИКАТИВНЫЕ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ

- Умение работать в команде как способность передавать и формализовать собственные неявные знания
- Навыки презентации и аргументации собственной точки зрения
- Понимание значения обучения и саморазвития на личном и организационном уровне.

Задачи курса:

знать, уметь, иметь навыки...

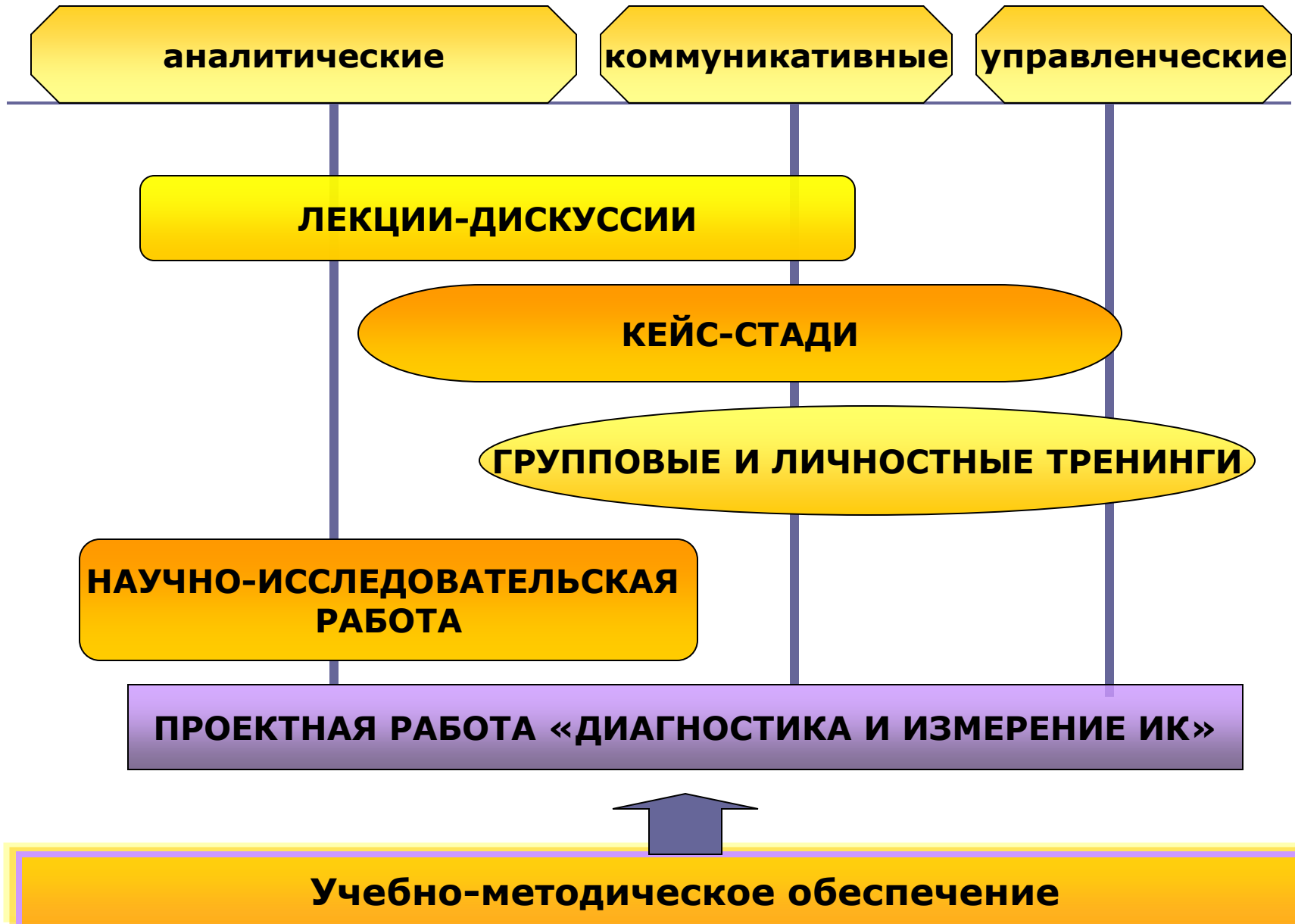
АНАЛИТИЧЕСКИЕ

КОММУНИКАТИВНЫЕ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ

- Навыки анализа знаниевых стратегий и стратегий по управлению знаниями
- Способность анализировать и формулировать рекомендации по управлению интеллектуальным капиталом компании
- Знание и навыки построения мотивационной системы создания организационного знания.

Технологии обучения с учетом компетенций



Интегрированный подход к изучению отдельных тем курса

аналитические

коммуникативные

управленческие

**Лекция-дискуссия: Динамическая
модель трансформации знания**

Кейс «Создание знания в реальных условиях»
Matsushita Electronic Industrial, Нонака, Такеучи

**Тренинг: «Социализация
и экстернализация знания»**
Ролевая игра: «Дилемма инноватора»

**Статья: Cabrera A.
Knowledge-sharing dilemmas**

Кумулятивный принцип формирования оценки

Требования рейтинговой системы

20%

40%

40%

Формы контроля и виды работ

- участие в дискуссиях
- в групповой работе
- индивидуальные выступления
- проектная работа (теория)
- Расчетная работа VAIC (или эссе)
- защита проектной работы
- один теоретический вопрос

Кто оценивает работу

преподаватель, своя группа, другие группы, самооценка

преподаватель, эксперты

Структура курса

- Экономика знаний
- Концепция интеллектуального капитала
- Модели управления знаниями
- Технологии управления знаниями

Литература, рекомендуемая при изучении курса

- **Основная:**
- Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
- Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие / Под ред. Мильнера Б.З.. – М.: Дело. 2006. – 304 с.
- **Дополнительная:**
- Андреева Т.Е., Гутникова Т.Ю. (ред.) Управление знаниями. Хрестоматия / СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 576 с.
- Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию / Пер. с англ.- М.: ИФРА-М, 2002. – 504 с.
- Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value/ Составители: Э.Лессер, Л.Прусак; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 248 с.
- Коллисон К., Парсел Д. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 296 с.
- Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков / М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 308 с.
- Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. –М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 384 с.
- Молодчик А.В., Молодчик М.А. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание, учебное пособие для вузов. – М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2005. – 296 с.
- Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 436 с., 2-е издание
- Управление знаниями / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с. – Серия «Классика Harvard Business Review»
- Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. – М.: ИНФРА-М, 2005. – XX, 248с.

Интернет источники:

- <http://bigc.ru/publications/other/km/>
- www.sveiby.com
- www.weforum.org
- www.info.worldbank.org
- www.vaic-on.net/start.htm
- www.know.unige.ch
- www.tomdavenport.com
- www.kmcluster.com
- www.ejkm.com
- www.providersedge.com
- www.tlainc.com/jkmp.htm
- www.knowledge-management-online.com
- www.knowledge-management.com
- www.knowledgemanagement.report.ru
- И др.

Задание к следующей лекции:

- Прочитать:
- ДУЗИК
- Аналитический обзор «Управление знаниями»
(www.rfbr.ru/pics/20742ref/uprznan.pdf)

Ежегодные профильные конференции:

Сайт: www.academic-conferences.org

- European Conference on Intellectual Capital
(<http://academic-conferences.org/ecic/ecic2011/ecic11-home.htm>)
- European Conference on Knowledge Management
- и др.

Российские:

Международная конференция по управлению знаниями (ГУУ, г.Москва)

Бизнес-форум по управлению знаниями
(<http://knowledgemanagement.ru/> организатор
<http://www.somar.ru/about/index.htm>)

Принципы работы:

- *Сотворчество* (коучинг?)
- *Взаимопомощь* (учебно-методическое пособие «Диагностики и измерение интеллектуального капитала компании)
- *Взаимопонимание* (отсутствие более чем на трех занятиях (без справки) ведет к дополнительным вопросам на зачете)

ТЕМА 1. ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ



1.1 ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ

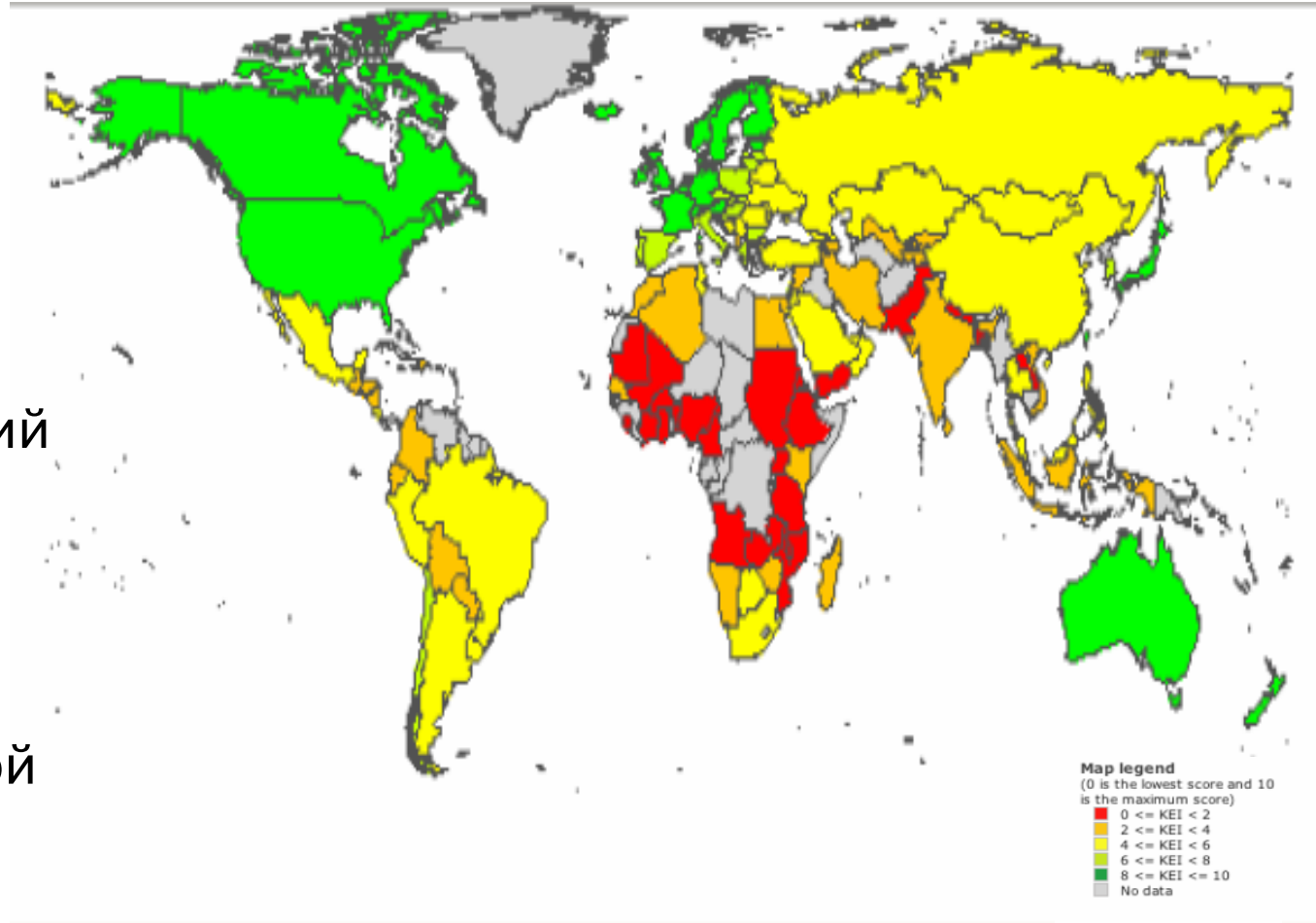
Новая экономика характеризуется:

- Определением технологий и инноваций, как базового фактора экономического роста
- Расширением границ рынка (глобализация) (*д.з.: что такое crowd sourcing?*)
- Сокращением жизненного цикла товаров (ускорение темпов технологического прогресса) и сокращение периода устаревания знаний.
- Применением информационных технологий (в продуктах (дифференциация) и производстве), Интернет, сетевые технологии
- Преобладанием услуг над товарами (интеллектуальные услуги, консультирование, аналитика, информационное посредничество, маркетинговые услуги).

Позиционирование стран в экономике знаний

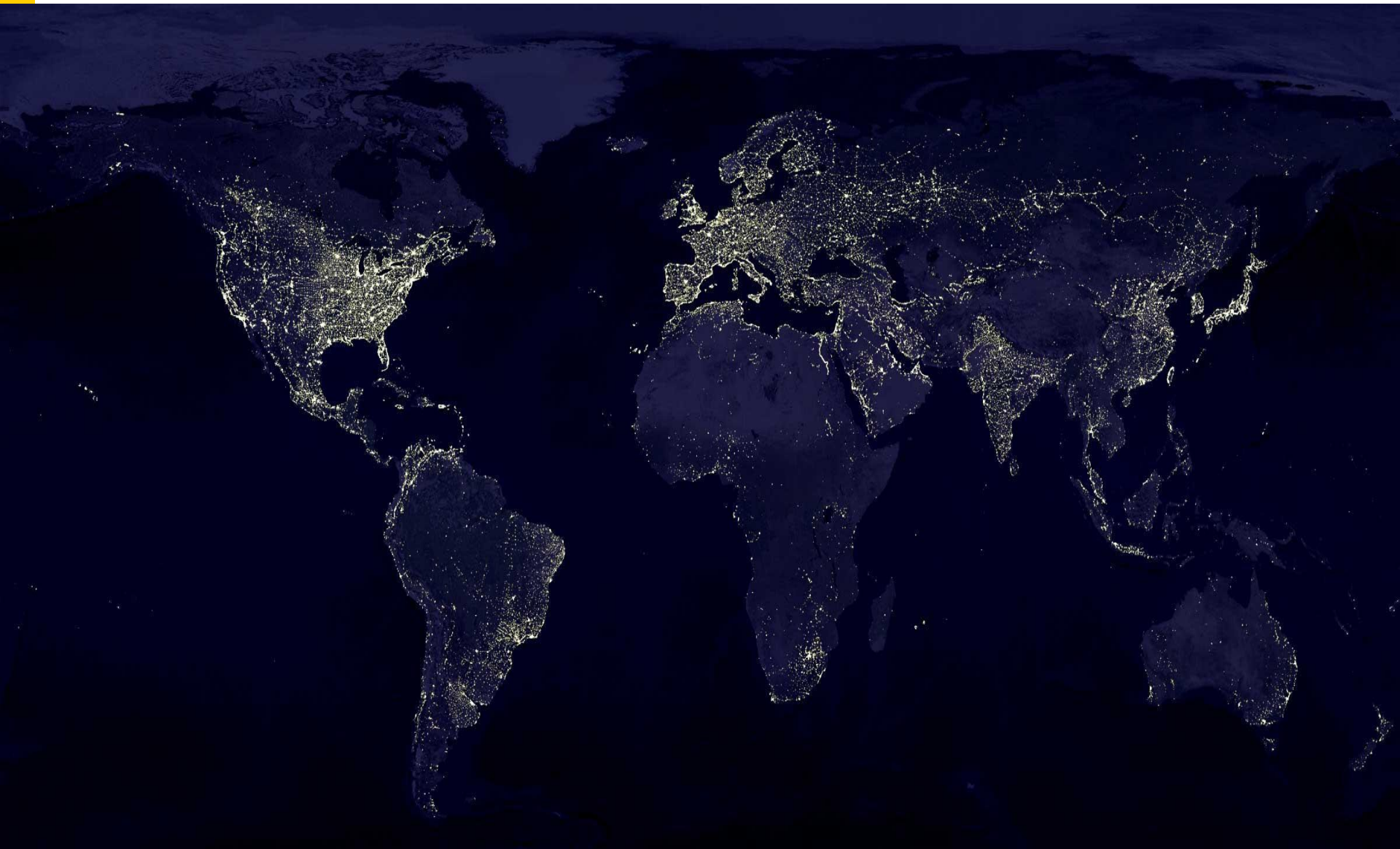
(http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp)

Индекс
экономики знаний
в России
практически в
два раза ниже,
чем в США,
Австралии,
Канаде, западной
Европе.



СНИМОК НОЧНОЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ

(слайд из презентации В.Карачаровского, ГУ ВШЭ)



Расчет индекса экономики знаний (Knowledge Economy Index)

Статистика по 83 показателям,
сгруппированным по четырем группам:

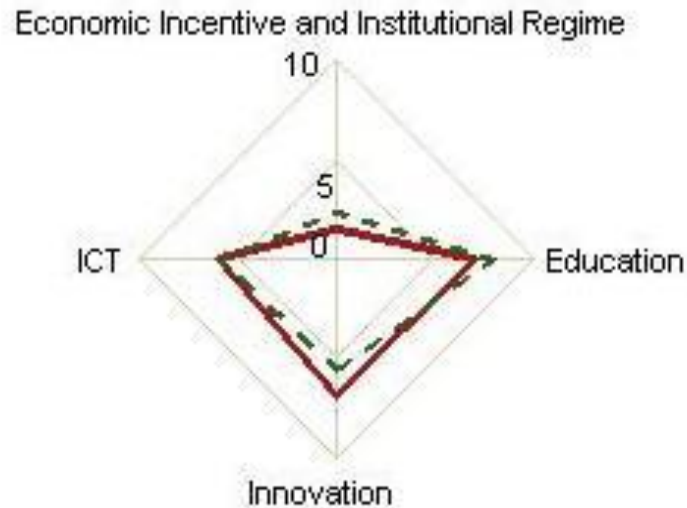
- ❖ Инновации
- ❖ Образование
- ❖ Информационно-коммуникационные технологии
- ❖ Институциональный и экономический режим

Методика расчета: страны ранжируются по соответствующему показателю.

Нормализация значения: $10 \left(\frac{\text{число стран, чьи показатели хуже/общее число стран}}{\text{общее число стран}} \right)$

Составляющие индекса экономики знаний

Russian Federation

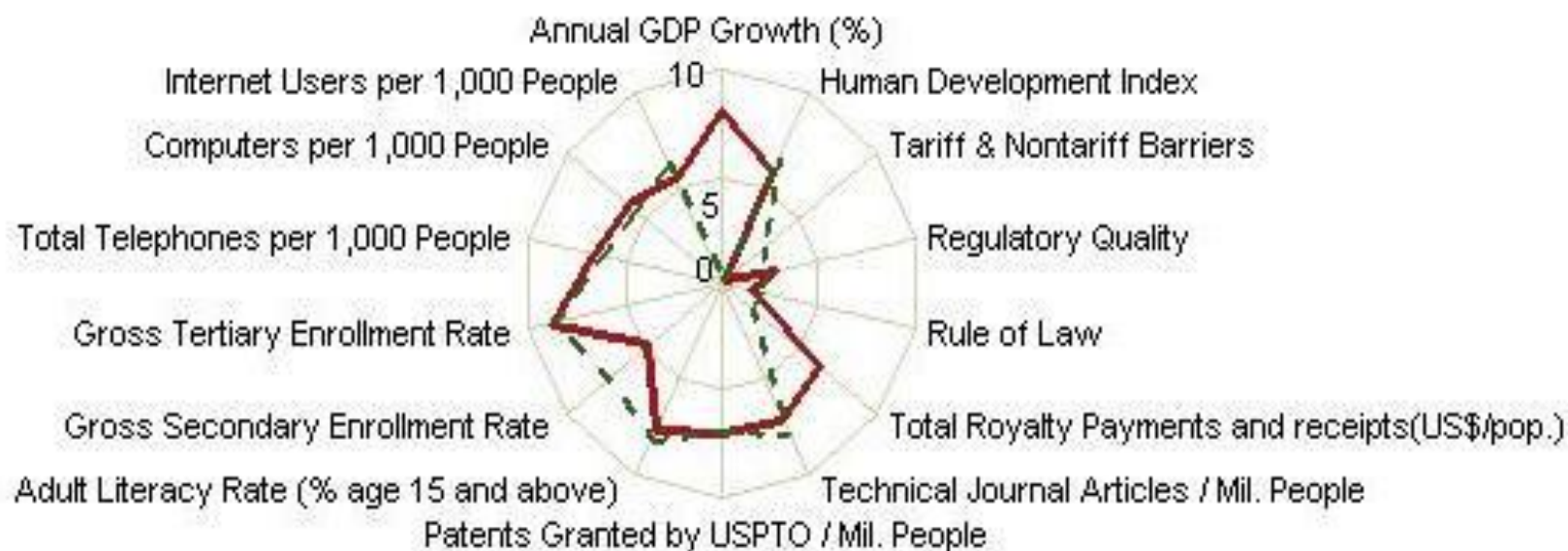


Comparison Group: **All** Type: **weighted** Year: **most recent and 1995** (KAM 2008)

— most recent

- - - 1995

Russian Federation

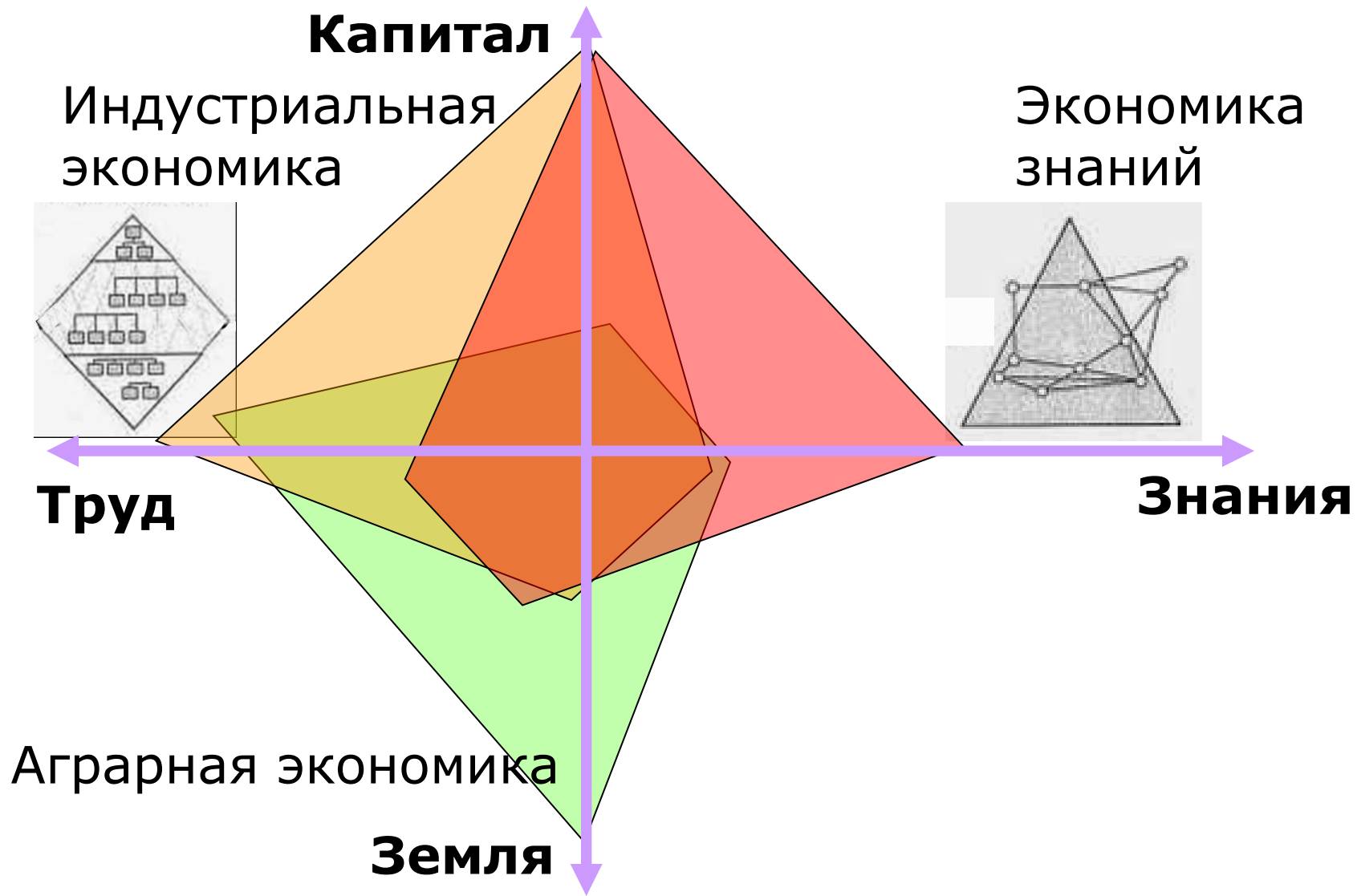


Comparison Group: **All** Type: **weighted** Year: **most recent and 1995** (KAM 2008)

— most recent

- - - 1995

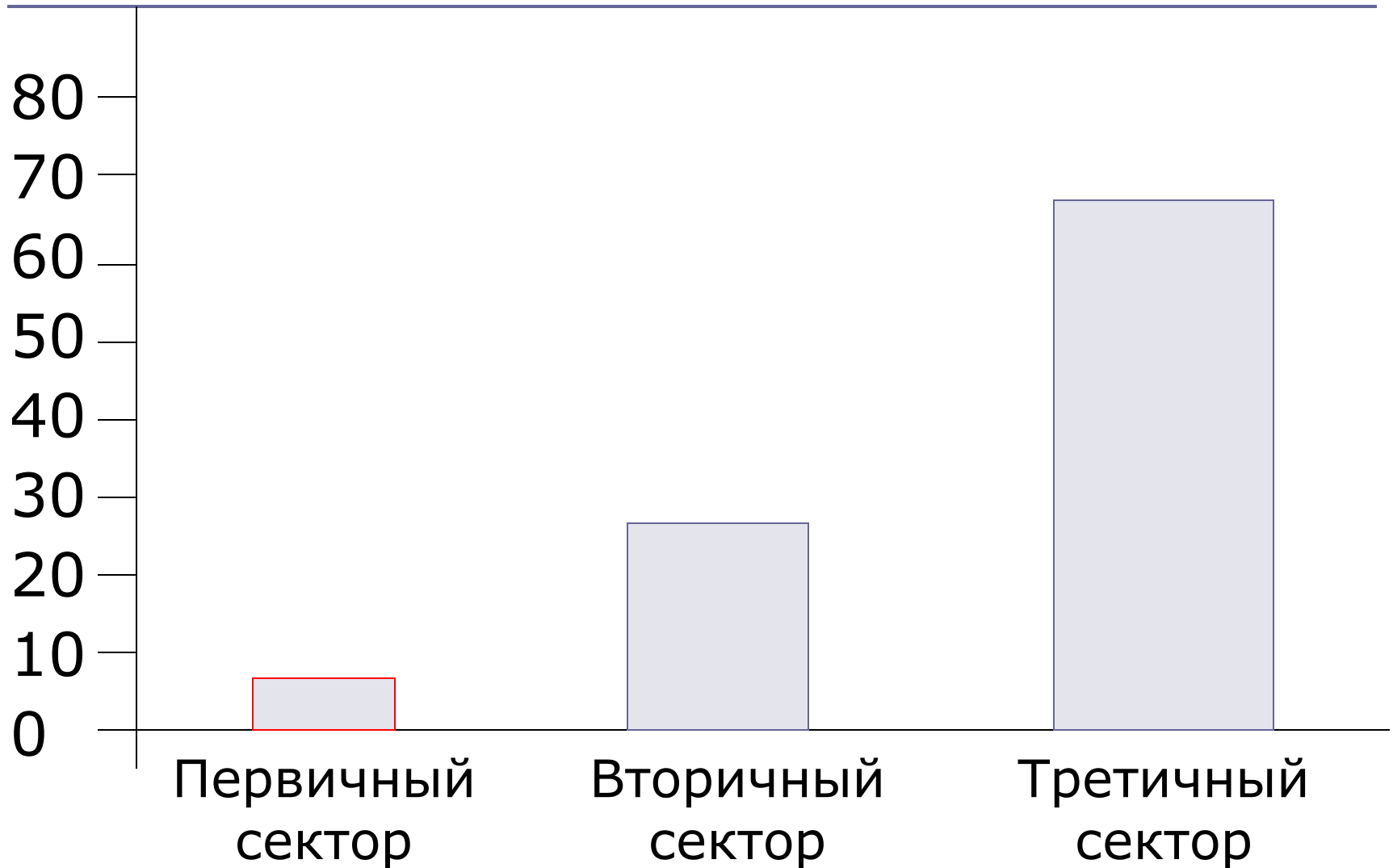
Изменение экономического уклада



Этапы развития общества с КОГНИТИВНОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

Период		Основное когнитивное содержание	Условное наименование
Античная цивилизация		Соизмерение	«Эпоха соразмерности»
Средневековая цивилизация		Дознание/ Признание	«Эпоха единознания»
Новое время		Узнавание	«Эпоха соответствия»
Постиндустриальное общество Экономика знаний	Информационная стадия	Опознание	«Эпоха информатизации»
	Когнитивная стадия	Познание	«Эпоха когнитивизации и индивидуализации»

Структура занятости в постиндустриальном обществе.



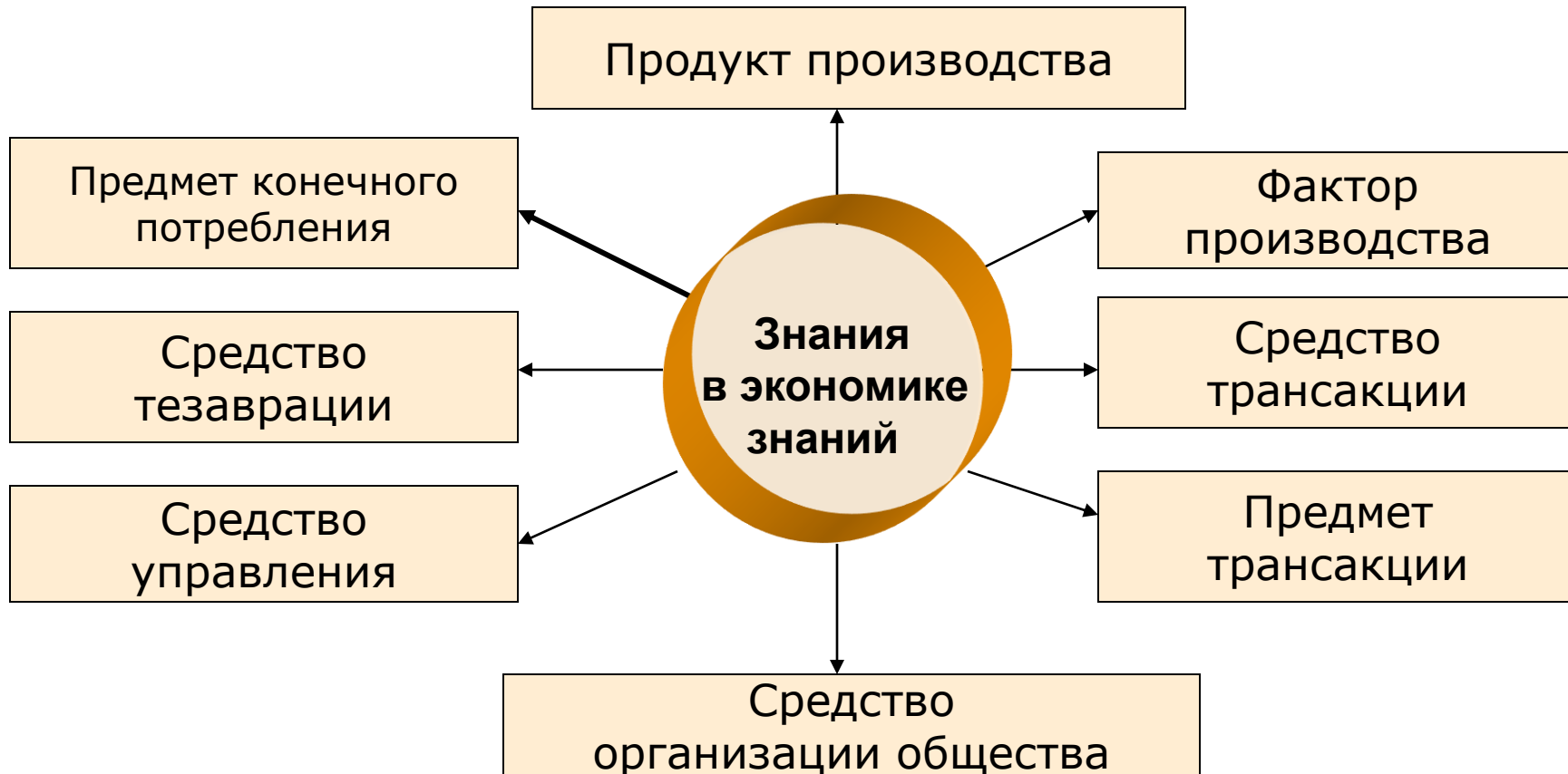
Классификация секторов общественного производства по К.Кларку.

Секторы общественного производства		
Первичный	Вторичный	Третичный
Сельское хозяйство	Химия и нефтехимия	Наука
Добыча полезных ископаемых	Лёгкая и пищевая промышленность	Искусство
Рыболовство	Машиностроение и металлообработка	Образование
Лесоводство	Прочие отрасли обрабатывающей промышленности	Торговля
		Государственное управление
		Программное обеспечение
		Медицинское обслуживание
		Другие виды услуг

Отрасли с различными темпами изменений (примеры).

Отрасли с высокими темпами изменений	Отрасли с низкими темпами изменений
<p>Информационные технологии. Телевидение, микропроцессоры нанотехнологии, лазеры Мобильные телефоны</p>	<p>Транспорт. Контейнерные перевозки Реактивные самолёты Радары Вертолёты</p>
<p>Здравоохранение. Фармацевтика, сердечная хирургия и электронная стимуляция сердца, трансплантация, биотехнология</p>	<p>Энергетика. Газовые турбины Атомная энергетика Солнечная энергия</p>
<p>Бизнес и финансы. рынок ценных бумаг, рынок интеллектуальных услуг, управление сетями поставок, торговля, венчурный бизнес и др.</p>	<p>Материалы и производство продукции. Синтетическое волокно, композиты из волокна, мгновенная фотография Микроволновые печи и пр.</p>

Основные функции знаний в экономике знаний (Макаров, Клейнер)



ТЕМА 1. ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ



1.2 МИКРОЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ

Структура капитала коммерческой организации.

Физический	Интеллектуальный
------------	------------------

Традиционная

Интеллектуальный	Физический
------------------	------------

Современная

Соотношение капитализации компаний к балансовой стоимости (США) (1980-2001)

Капитализация/Балансовая стоимость



Источник: Compustat, Standart and Poor, McGraw Hill

Изменение природы фирмы (Свейби)

Персонал Воспринимается как основной источник прибыли

Основа власти менеджеров Уровень компетентности и знаний

Информация Инструмент формирования связей и основной ресурс

Суть производства Преобразование знаний в нематериальный продукт

Первичная форма выручки Нематериальная
(компетенции, новые идеи, клиенты, НИОКР, и т.д.)

Основа производства Время и знания

Реальное проявление производства Нематериальные образования (концепции и программные продукты)

Изменение природы фирмы (Свейби)

Производственный цикл Хаотичное, основанное на идеях производство

Эффект и

отдача от масштаба Экономика сетевых возможностей, экономика одновременно убывающей и возрастающей отдачи

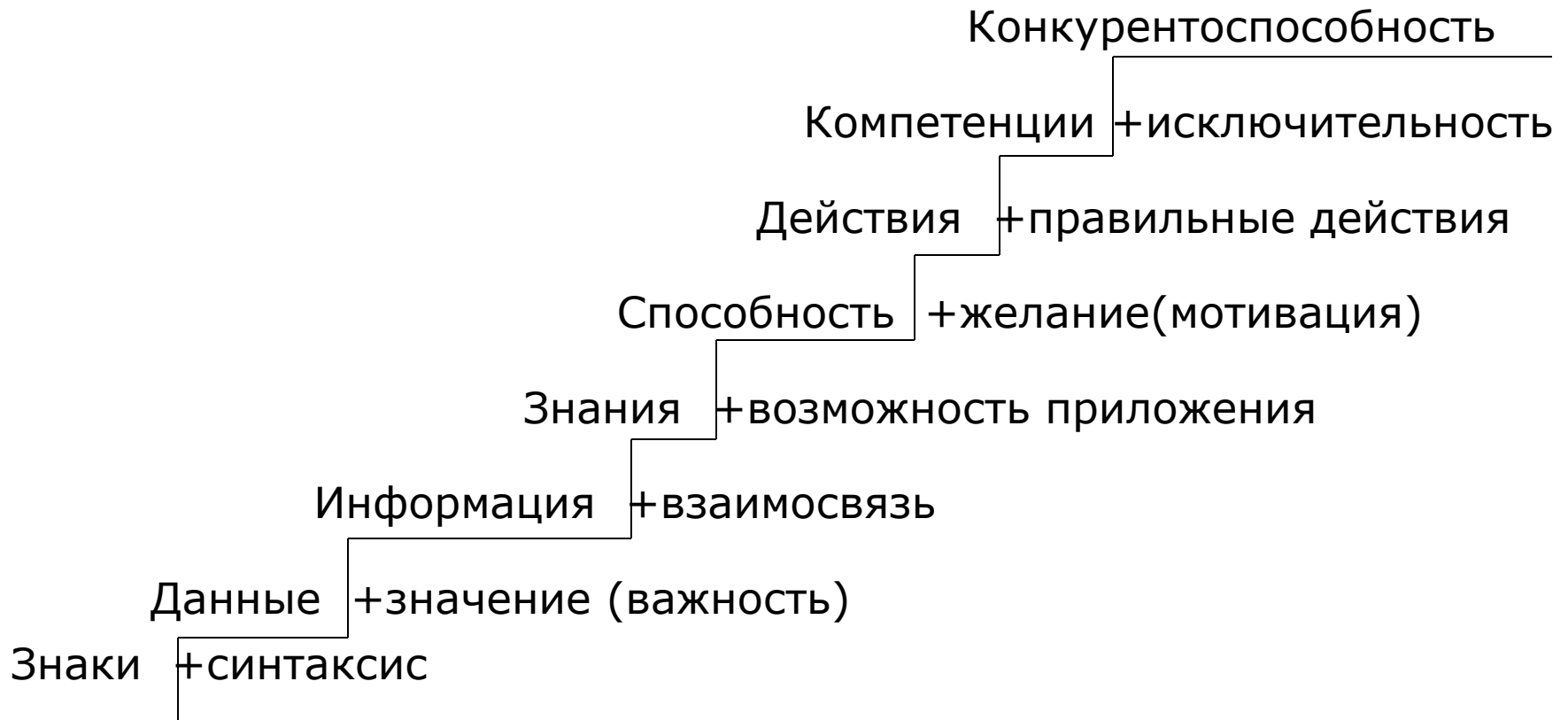
Связи с потребителем Интерактивные, через персональные сети

Знания Основной объект бизнеса

Цель получения знаний Создание новых активов

Основа рынка активов Нематериальные активы

Лестница знаний по Норту.



Возможности и угрозы использования знания как источника конкурентоспособности.

Знание как источник конкурентоспособности

```
graph TD; A[Знание как источник конкурентоспособности] --> B[Возможности(шансы)]; A --> C[Угрозы (риски)];
```

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.

Особые свойства знаний

- Свойства информационных ресурсов (благ)
- Отличительные черты неявных знаний

Свойства традиционных и информационных ресурсов

(Гапоненко стр. 15)

Традиционные

Материальные потоки и запасы

Частное благо

Убывающая предельная отдача

Ограниченные

Тиражируемые с большими затратами

Убывающая предельная полезность

Информационные

Нематериальные потоки и запасы

Общественное благо

Возрастающая предельная отдача

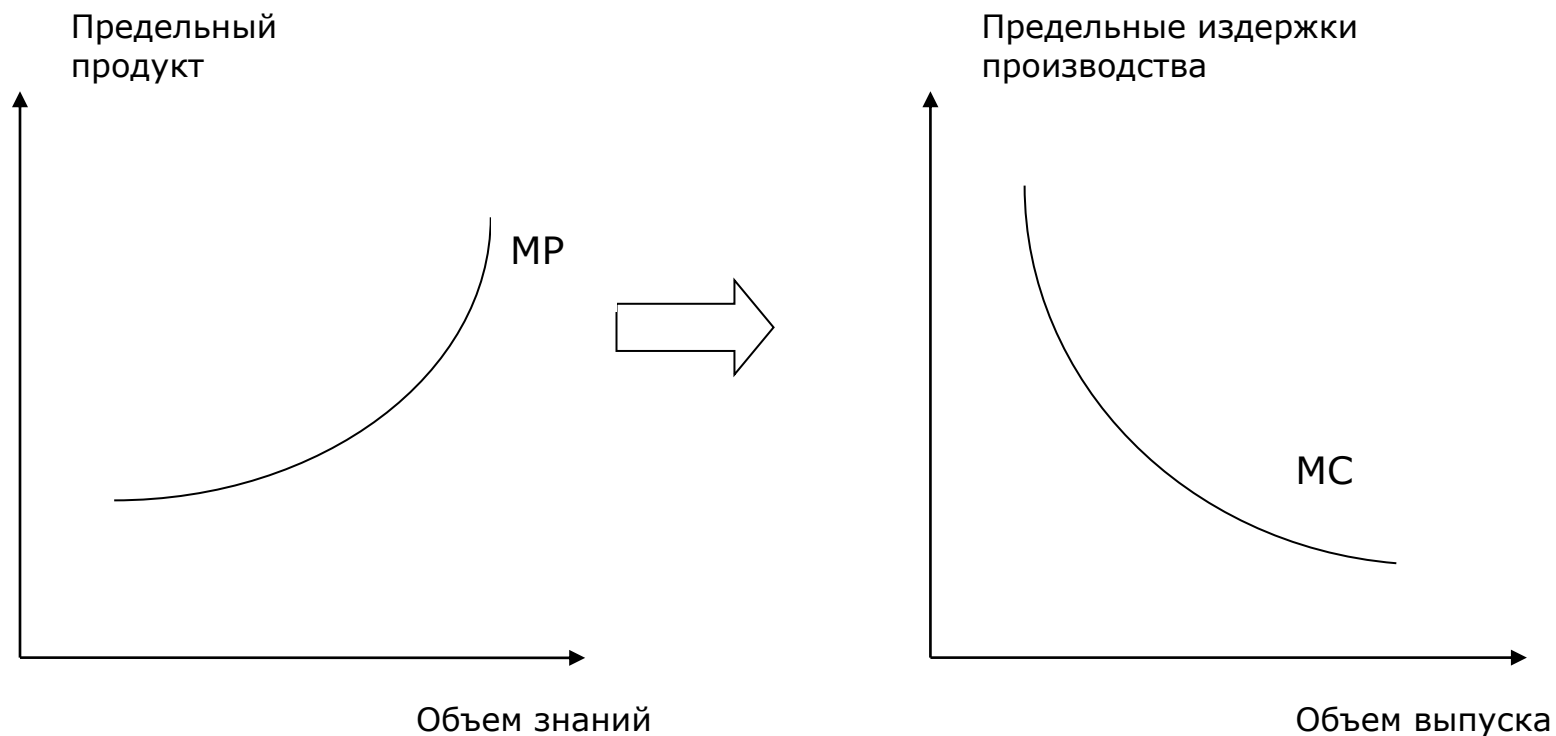
Неограниченные

Тиражируемые с малыми затратами

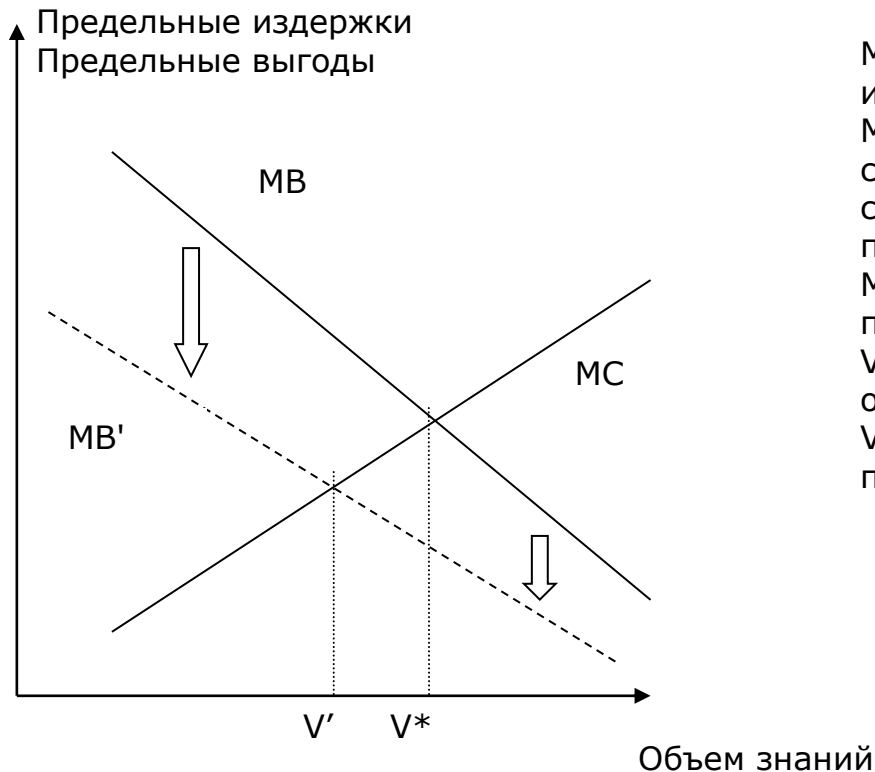
Сетевые эффекты и возрастающая предельная полезность

Проявление свойств общественного блага

Возрастающая отдача и убывающие предельные издержки производства



Проблема «безбилетника» при производстве знаний



MB – предельные выгоды от использования совместного знания

MB' – предельные выгоды с учетом стремления индивидов воспользоваться совместным благом, не участвуя в его производстве

MC – предельные издержки на производства знаний

V^* – оптимальный объем знаний для организации

V' – недопроизводство знаний, вследствие проблемы «безбилетника»

Формализованные и неформализованные

ЗНАНИЯ (М.Поланьи, 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 H.D.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.

Сетевые эффекты (Колосницына)

	Эффекты со стороны спроса	Эффекты со стороны предложения
Масштаб	Эффект роста количества агентов – внешние эффекты сети	Экономия от масштаба – большие постоянные издержки и практически нулевые издержки, связанные с расширением объема сети
Разнообразие	Эффект неоднородности – смешанная структура продукта	Экономия от охвата – гибкость производства, автоматизированные линии
Структура	Обучающие эффекты – обучение в процессе использования	Обучающие эффекты – обучение на практике