

Итоги прошлой лекции:

Что запомнили:

- *Лестница Норта*
- *100 рублей и Стас*
- *Черты новой экономики с разных точек зрения*
- *Индекс экономики знаний*
- *Карта ночной цивилизации*



Новые слова:

- Ambiguous good
- Cognito
- Средство
тезаврации
- Crowd sourcing



Компетенции на базе знаний (наиболее интересные по итогам построения лестницы Норта)

Клуб потребителей товара А

Программный продукт, позволяющий получать сверх доходы на фондовом рынке

Система управления стоимостью компании

Высокая самоорганизация как личная компетенция

Партизанский маркетинг

Система адаптации новых сотрудников

Система управления затратами

Система управления оборотным капиталом

Партнерская программа по оказанию услуг VIP клиентам

Кредитование физических лиц

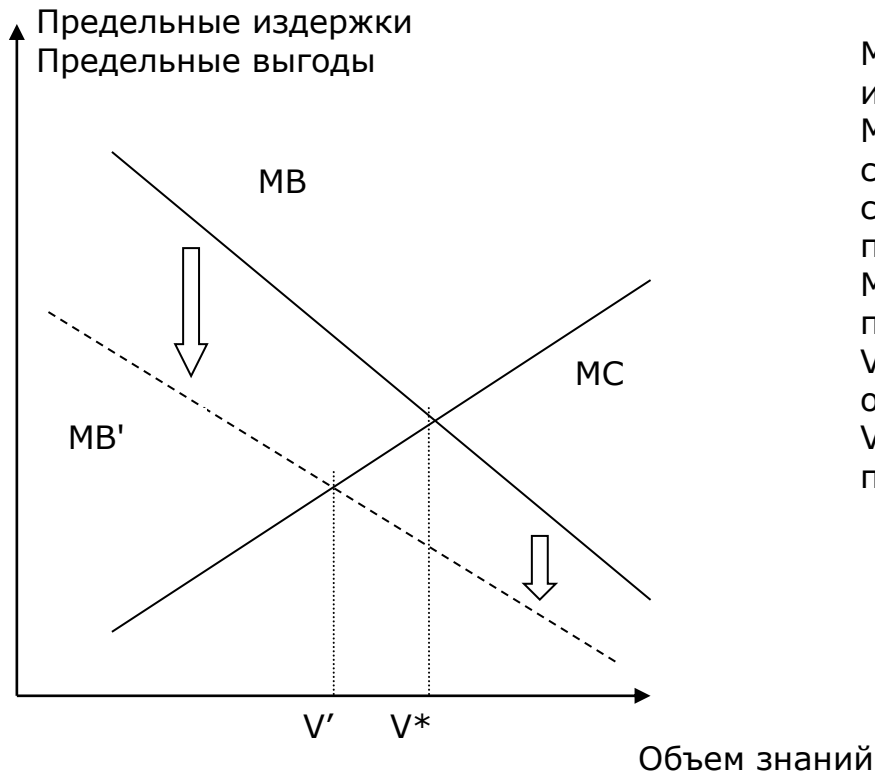
Система энергосбережения

Консалтинг по созданию микрофинансовых организаций



Не успели обсудить...

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.Поляни, 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.

Иллюстрация субъективности

Что Вы видите?

А другие видят
дельфинов 😊

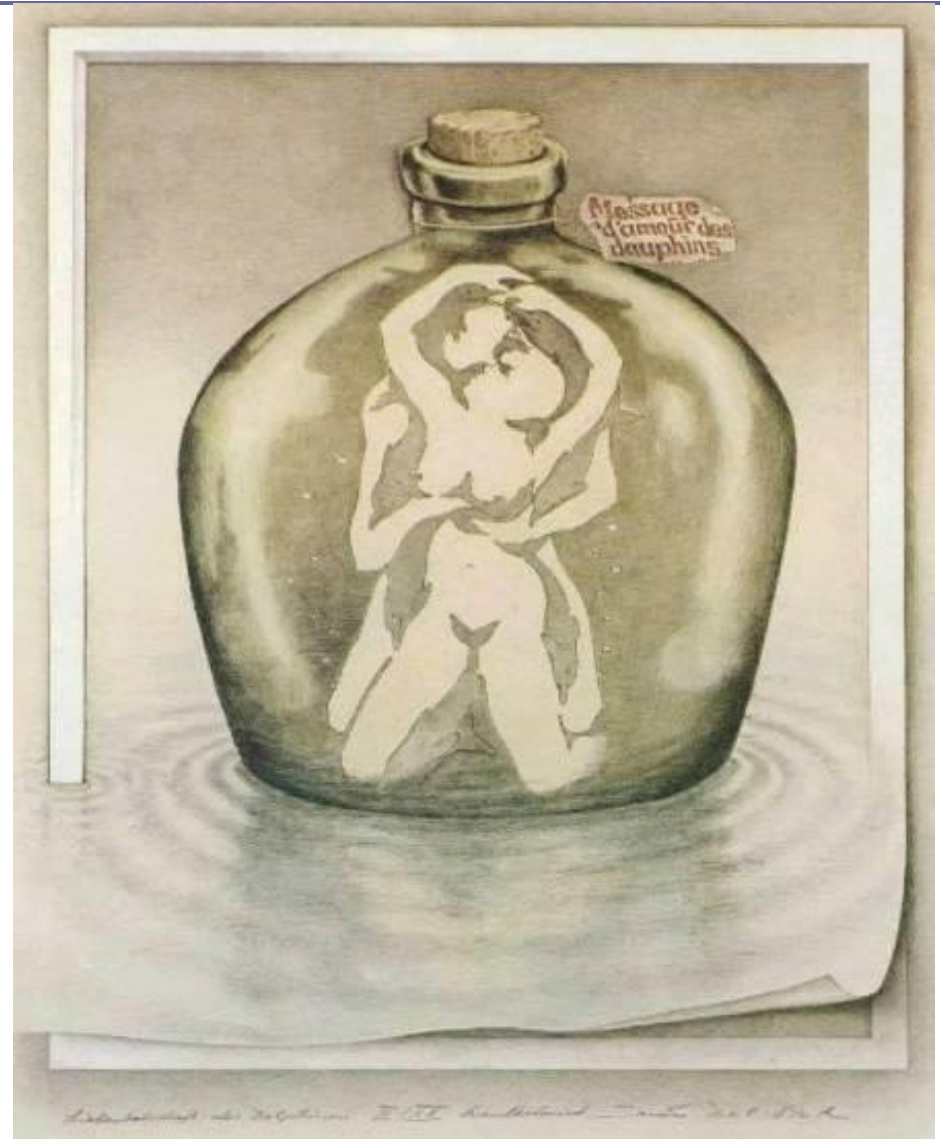


Иллюстрация субъективности

А теперь?

Возможно Вы тоже
увидели розу 😊



Не забывайте, что Вы можете
видеть одно,



а коллега или подчиненный совсем другое

www.xoroiio.ru

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

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ



1.3 ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ И МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ

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

Знание в экономических теориях

(Ноука Такеучи, стр.50-53)

□ Неоклассический подход (Маршалл)

«Знания – один из самых мощных двигателей производства» Неоклассики уделяли внимание использованию уже существующего знания (в частности, информация о рыночных ценах) (Marshall A., 1965. Principles of Economics. London: Macmillan)

□ Австрийская школа (Хайек и Шумпетер)

Знанием обладают различные индивиды. Задача общества состоит в том, чтобы использовать знание, которым в полной мере никто не обладает. (Hayek F.A. The Use of Knowledge in Society // American Economic Review, 1945, 35, №4, p.519-530, Schumpeter J.A. The theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951)

□ Теория фирмы (Пенроуз)

Фирма – собрание производительных ресурсов, как материальных, так и людских. Фирма – хранилище знаний. Для обеспечения роста необходимо постоянно накапливать опыт и знания – (Penrose E. 1959. The theory of the Growth of the Firm. London: Basil Blackwell)

□ Эволюционная экономическая теория (Нельсон и Винтер)

Фирма – хранилище весьма специфичного круга продуктивных знаний, круга, часто объединяющего знания абсолютно противоречивые, не повторяющиеся даже в похожих, на первый взгляд, фирмах, работающих в одной и той же отрасли. (Nelson R.R., Winter S.G. 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass.: Harvard University Press)

Знание в управленческих теориях

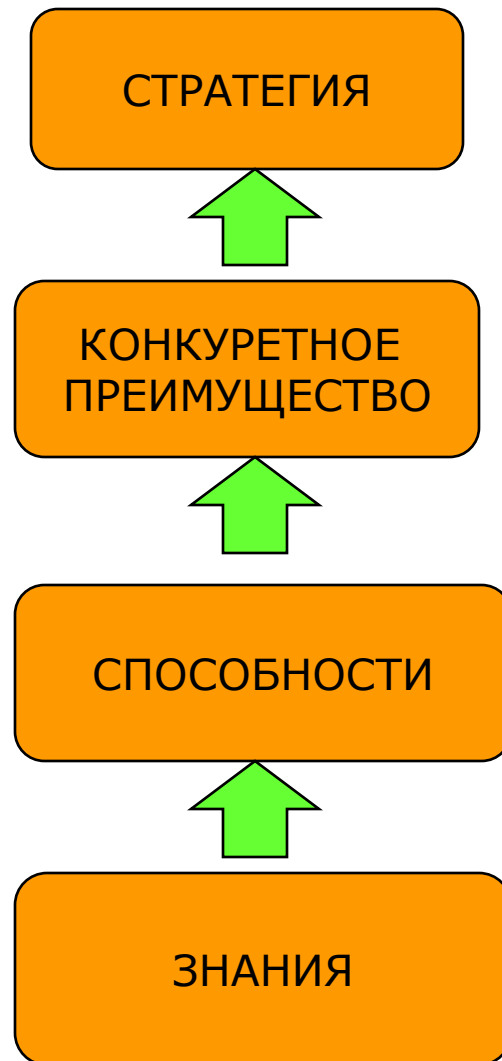
- **Гипотеза «информационного общества»** (П.Друкер) 60-е годы «степень конкурентоспособности любой компании будет зависеть ... исключительно от повышения производительности труда работников, производящих знания и услуги» Организация может и должна создавать условия для продуктивной работы интеллектуального труда
- **Теории организационного обучения** (Аргирис, Шен, Сенге и др.) «...способность к созидательному (активному), так и адаптивному (пассивному) обучению – источник конкурентных преимуществ»
- **Ресурсный подход** (Прахалад, Хамел, Грант, Тис, Пизано и др.)

Ресурсная концепция

(Prahalad, C.K. and Hamel G. (1990), «The Core Competences of the Corporation», Harvard Business Review, May-June, 79-91)

В отличие от модели М. Портера в ресурсном подходе **конкурентоспособность фирмы** определяется не развитием отрасли, а **организационными способностями фирмы использовать и создавать свои ключевые компетенции**. Именно ключевые компетенции позволяют получать от используемых ресурсов доходность покрывающую и превышающую альтернативную стоимость этих ресурсов (Рикардианские ренты).

Знания фирмы в рамках ресурсного подхода к формированию стратегии



Стратегическая ценность ресурса

определяется:

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

- **Ценностью** с точки зрения помощи организации в предотвращении угроз или реализации возможностей внешней среды
- **Долговечностью** (позволяет частое использование, т.е. приносимые преимущества не ослабляются со временем)
- **Редкостью** (не все должны иметь доступ к этому типу ресурсов)
- **Сложностью имитации** (воспроизведение конкурентами тех же ресурсов, действий, продуктов и услуг на базе этих ресурсов)
- **Сложностью замещения** (использование конкурентами ресурсов-заменителей, например, другое программное обеспечение, позволяющее делать аналогичные вашим операции)

Теория фирмы, основанной на знаниях

Grant R. "Towards a knowledge-based theory of the firm", in Strategic Management Journal, Winter 1996, 17, pp. 109-122

Основные положения:

- Знания являются ведущим производительным ресурсом фирмы.
- Среди двух типов знаний: явные и неявные, последние наиболее важны, вследствие их ограниченной способности к трансферту.
- Неявные знания приобретаются и хранятся самим индивидуум в высоко специализированной форме.
- Производство требует широкого спектра знаний.
- **Фундаментальная задача фирмы** состоит в интеграции индивидуальных знаний специалистов. Организационные способности являются проявлением этой интеграции знаний

Концепция динамических способностей фирмы

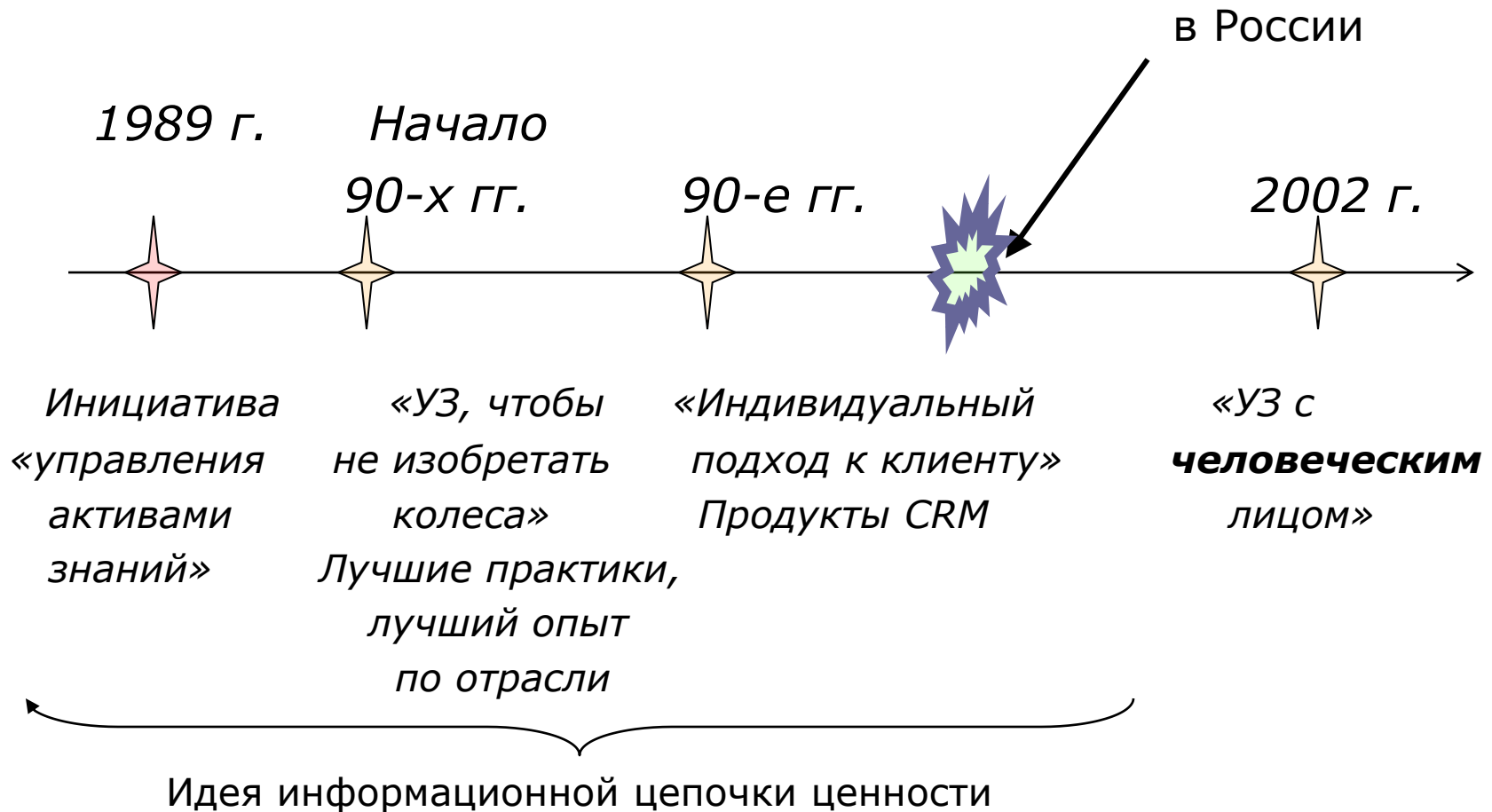
Д.Дж.Тис Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы, РЖМ №1, 2004 с.95-120, Пер. с англ.

- **Динамические способности фирмы** - это способности распознавать и осваивать возможности, реконфигурировать и защищать знания как активы, компетенции и комплементарные активы.
- Базируется на **шумпетерианских рентах**, имеющих в основе предпринимательский риск при внедрении инноваций.
- Знания - основа конкурентной **дифференциации** в современной экономике.
- Прибыли от инноваций в большей степени гарантированы, когда предложение продукта или процесса подкреплено трудно имитируемыми технологическими и управленческими компетенциями, когда «неявный компонент знаний не может быть перемещен без трансферта персонала, организационных систем и рутин».

Классики теории и практики управления знаниями

- Майкл Поланьи – явные и неявные знания. «Мы знаем больше, чем мы можем сказать..» Какова природа знания?
- Икудзиро Нонака – «спираль знания». Как создавать новое знание? Динамическая трансформация явного и неявного знания.
- Томас Стюарт – экономическая плоскость управления знаниями. Где аккумулируются знания: человеческий капитал, клиентский капитал, организационный капитал?

История развития понятия «управление знаниями» (КМ)



Основные этапы развития УЗ в России

Этап 1. 1995 - 1997 г.г.

Основная задача – информационное обеспечение бизнеса

Этап 2. 1998 - 2003 г.г.

Практический интерес к вопросам управлению знаниями
Задачи - обеспечение доступа к ресурсам и создание условий для интенсивного обмена знаниями

"Секрет фирмы". 2003. № 11. С. 37. Исследование, проведенное Ассоциацией менеджеров России и консалтинговой компанией Accenture, показало, что рост бизнеса российских фирм все меньше зависит от внешней среды и все больше - от **эффективности использования внутренних ресурсов**.

Этап 3. 2004 – п.н.в.

Управление знаниями с человеческим лицом.

Основные проблемы в сфере управления знаниями для отечественных компаний

- ❑ Затраты времени на поиск нужных знаний и нужных людей очень существенны (>50%)
- ❑ Одну и ту же информацию ищут снова и снова
- ❑ Ресурсы не актуальны, в них хранится старая, никому не нужная информация
- ❑ Ушел человек – вместе с ним «уходят» все его контакты
- ❑ Прошлый опыт компании никак не учитывается, поэтому все регулярно наступаю 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 т.д.

ТЕМА 1. ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ

1.4 УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ НА УРОВНЕ ФИРМЫ

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

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ЗНАНИЯ КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

Знания – любая форма представления частей реального и предполагаемого мира на некотором носителе (F. Machlup, 1984).

Особенности знания как объекта управления

(Мильнер Б.З., 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

Континуум изменения состояния

Данные

Информация

Знания

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

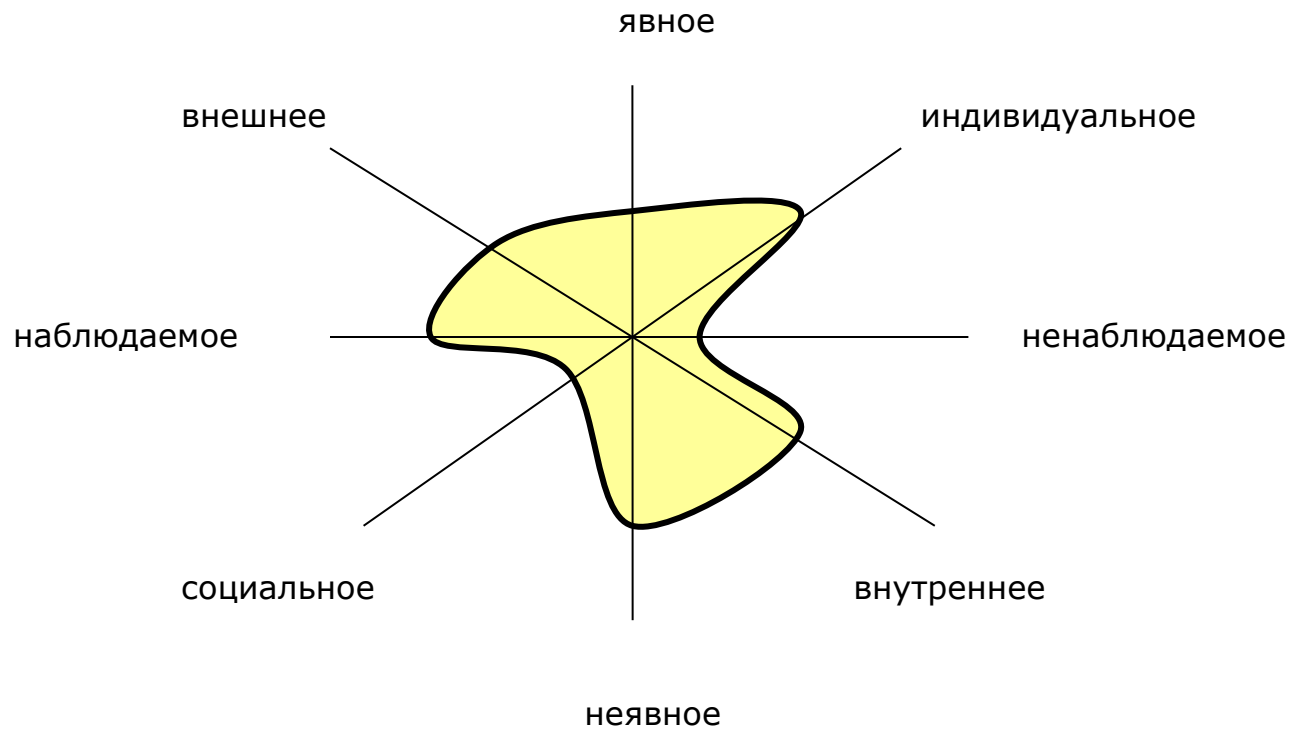
Не скачкообразное, а постепенное изменение качества

ТАКСОНОМИИ ЗНАНИЯ

двойственный характер знания фирмы:

- явное – неявное
- индивидуальное – социальное (организационное)
- внешнее – внутреннее
- наблюдаемое – ненаблюдаемое
- автономное – системное
- сложное – простое
- положительное – отрицательное
- процедурное – декларативное
- обыденное – экспертное
- осознанное – неосознанное
- структурированное – неструктурированное
- теоретическое – практическое
- и др.

Компетенция на базе знаний



Примеры внешних и внутренних источников получения знаний.

Внешние источники	Внутренние источники
Публикации	Творческие работники организации
Внешние консультационные услуги	Политика, практика и методы работы
Ведомственные и отраслевые материалы	Стратегия развития
Коммерческие базы данных	Корпоративное управление
Конференции(отраслевые, межотраслевые)	Организационная структура
Семинары	Стратегическое планирование
Информация от агентов рынка, от потребителей и поставщиков	Оперативное планирование
Научные исследования (отраслевые, межотраслевые)	Практический опыт работы
Средства массовой информации	Новые методы и принципы работы
Материалы исследований в Интернете	Интранет

Управление знаниями - ЭТО

комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использования новых информационных технологий в управлении организацией. (Гапоненко, стр. 187)

Управление знаниями - это

СТРАТЕГИЯ, направленная на управление формальными и неформальными знаниями организации, обеспечения доступа к ним, их аудита и развития с целью формирования новых компетенций компании, стимулирования инноваций и повышения ценности для потребителя.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

- СОЗДАТЬ И ЗАКРЕПИТЬ СВОИ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА
- ПРЕВРАТИТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ В САМООРГАНИЗУЮЩУЮСЯ СИСТЕМУ
- МАКСИМАЛЬНО РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Задачи управления знаниями.

Задачи управления знаниями.

В сфере информационных технологий

В сфере управления человеческими ресурсами

В сфере знания как самостоятельного возобновляющегося ресурса

В сфере информационных технологий.

- Внедрение и развитие информационных технологий управления корпоративными знаниями в масштабах, учитывающих потребности и возможности конкретной компании.
- Обеспечение максимальной прозрачности информационных потоков компании для персонала с учётом требований информационной безопасности и конфиденциальности.

В сфере управления человеческими ресурсами (люди)

- Развитие персонала, обмен знаниями и ускорение их усвоения
- Выявление источника знаний для отдельных работников
- Поощрение работников к собственному профессиональному развитию
- Вознаграждение работников за участие в производстве знаний

В сфере знания как самостоятельного возобновляющегося ресурса.

- Своевременное распознавание дефицита знаний
- Развитие и поддержка процесса производства знаний
- Интеграция знаний о компании и её бизнес-окружения
- Обеспечение хранения и доступа к знаниям организации
- Распознавания неформализованного знания работников
- Преобразования чистого знания в прикладное

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**