

УДК 65.011.12

**Разинкина И.В.**

(г. Москва)

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ГЛУБИНЫ  
ПРОЦЕССОВ ИЗМЕНЕНИЙ И УРОВНЯ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ

*Аннотация.* В статье исследуется взаимосвязь двух важных признаков классификации знаний: глубина процессов изменений и уровень персонализации знаний. Уникальные конкурентные преимущества, т. е. те, что связаны с инновационным развитием, в первую очередь достигаются посредством управления неявными знаниями организации, направленными на создание структурных и функциональных знаний. Устойчивые преимущества зависят в основном от информационного подхода к управлению оперативными знаниями. Комплексный подход к управлению знаниями предполагает сочетание двух подходов: персонифицированного и информационного.

*Ключевые слова:* управление знаниями, конкурентоспособность, инновации, явное и скрытое знание, персонализация.

**I. Razinkina**

(Moscow)

KNOWLEDGE MANAGEMENT FROM THE POINT OF VIEW  
OF THE POWER OF CHANGE PROCESSES AND LEVEL  
OF PERSONALIZATION

*Abstracts.* The article is devoted to the interrelation of two important characteristics of classification of knowledge: the power of the processes of changes and the level of knowledge personalization. Connected with innovative development some unique competitive advantages can be primarily achieved through the implicit knowledge management of the organization, aimed at establishing structural and functional knowledge. Stable competitive advantages depend mainly on formal approach to the operational knowledge management. An integrate approach to knowledge management is a combination of two approaches: personalized and informational ones.

*Key words:* knowledge management, competitiveness, innovation, explicit and implicit knowledge, personalization.

Управление знаниями обеспечивает преимущества предприятиям, компаниям, ориентированным на постоянное изменение, совершенствование бизнес-процессов, направленное на адаптацию к изменениям, которые

происходят во внешней среде, оказывающей многофакторное воздействие на экономические субъекты.

Исследователи отмечают, что деятельность, связанная с генерацией знаний имеет во многом хаотичный характер, следствием чего часто является отсутствие системности инновационного развития [7, с. 82]. Это, безусловно, отрицательно сказывается на формировании уникальных и устойчивых конкурентных преимуществ организации.

В данной работе нам представляется необходимым рассмотреть взаимосвязь двух важных признаков классификации знаний: глубина процессов изменений и уровень персонализации знаний. Обоснование взаимосвязи создаст условия для дальнейшего развития вопросов управления знаниями в организации.

С точки зрения глубины процессов изменений знания можно разделить на оперативные, структурные, функциональные [6, с. 2–11]. Оперативные знания являются результатом простых оперативных изменений, требующих малых материальных затрат, характеризующихся почти нулевым риском и соответственно минимальным изменением прибыли. Оперативные знания, как правило, создаются при незначительном улучшении технологий, процессов, усовершенствовании продуктов.

Структурные знания вызывают более серьезные изменения процессов, влекущие более значительные затраты ресурсов, сопровождающиеся рисками осуществления и более высокой ожидаемой рентабельностью. Структурные знания стимулируют изменения в структуре хозяйствующего субъекта.

Функциональные знания связывают с изменениями в функциональных свойствах системы или ее части, требуют значительных материальных затрат, характеризуются высокими рисками осуществления. Функциональные знания зачастую вызывают изменения технологических процессов.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что инновационными знаниями или знаниями, побуждающими к осуществлению инноваций, являются структурные и функциональные знания. Степень радикальности или новизны последних (применительно к конкретной организации) выше.

Знание с точки зрения уровня персонализации можно разделить на: явное (формализованное) и неявное (неформализованное, скрытое) [2, с. 85; 4, с. 246; 5, с. 16–18; 8, с. 33]. Явное знание, как правило, выражается цифрами, словами, излагается в виде чисел, формул, общих, стандартных принципов, алгоритмов действий или процессов. Неявное знание существует на персональном уровне, поэтому его достаточно сложно формализовать, передать, использовать кому-нибудь, кроме владельца. Неформализованное знание связано с умениями, опытом, ценностными ориентирами, пониманием, эмоциями, чувствами конкретного индивида. В неявном зна-

нии выделяется два момента. Первый – технический, который включает в себя рутинные, каждодневные навыки и знания, трудно отделяемые от их носителей, то, что принято называть ноу-хау. Также к ноу-хау относят множество «случайных удач», которые позволяют организации быть по тем или иным параметрам лучше конкурентов [1, с. 106]. Их достаточно сложно вычлнить, определить закономерности в этих случайных процессах. Второй – когнитивный, т.е. умозаключения, логические мыслительные построения, привычные переживания, являющиеся неотделимой частью индивида.

Западный и японский подход к управлению знаниями различаются в своем отношении к формализованному и неформализованному знанию [5, с. 17–18]. Западный подход наделяет большей значимостью для организации знание, которое легко сохранить, разложить в виде формул или алгоритмов действий, внести в базу данных, т. е. явное знание. Японский подход делает акцент на интуитивной, субъективной природе неявного знания. Для распространения неформализованного знания его необходимо по возможности преобразовать в формулы, числовые характеристики и пр. Таким образом, важно определить связь между явным и неявным знанием для обеспечения действительной эффективности управления знаниями в организации.

В таблице 1 представлен сравнительный анализ явного (формализованного) и неявного (неформализованного) знания.

С позиции формализованного и неформализованного знания можно выделить следующие подходы к их управлению: интуитивистский (персонализирующий) и информационный (технологический) [9].

Первый подход основывается на положении, что носителями знания являются люди. Важно создать такую систему управления знаниями, чтобы эксперты ими делились, сохраняли. Основная задача эффективного управления неявными знаниями персонала – их поиск, обнаружение, сохранение и использование (в т. ч. передача).

Таблица 1

Сравнительный анализ явного и скрытого знания

<b>Характеристики</b>	<b>Явное знание</b>	<b>Скрытое знание</b>
1. Отображение	Формализовано	Неформализовано
2. Соподчиненность	Систематизировано	Несистематизировано

Продолжение таблицы на стр. 4

Продолжение таблицы 1

<b>Характеристики</b>	<b>Явное знание</b>	<b>Скрытое знание</b>
3. Последовательность процедур	Алгоритмизировано	Персонализировано
4. Способ выражения	Может быть выражено словами, в виде чисел и формул	Далеко не всегда может быть выражено словами, в виде чисел и формул
5. Передача от субъекта к субъекту	Легко передаваемо	Передача затруднительна
6. Сохранение	Можно создать базы данных и информации	Очень сложно сохранить
7. Доступность	Является общедоступным	Связано с системами мышления, опытом, ценностями конкретного человека или группы лиц
8. Направленность	Связано больше с технологическими аспектами	Связано с поведенческими аспектами
9. Подход к управлению знанием	Информационный	Интуитивистский
10. Носители знания	Базы данных, операционные системы, системы документационного обеспечения управления	Люди, эксперты
11. Основная задача управления знанием	Накопление, систематизация, обработка	Генерация, выявление, сохранение, эффективное применение
12. Основные способы управления знанием	Создание и применение эффективных информационных систем	Мотивация персонала, создание условий для появления новых идей, передачи опыта и пр.

В этой связи ведущая роль отводится мотивации как функции управления, а также корпоративной культуре, которая должна быть ориентирована на развитие и на создание нового знания. С точки зрения генерации, а также принятия (освоения) нового знания, следует наиболее значимую роль отвести удовлетворению следующих потребностей работников:

– самоутверждения, используя разные формы выражения признания заслуг, обсуждение с работниками процессов внедрения инноваций;

– самовыражения через привлечение работников к решению разных задач, связанных с внедрением инноваций; предоставление свободы в выборе средств решения этих задач; привлечение к обсуждению и решению задач, требующих проявления инициативы, креативности мышления работника [3, с. 417].

Второй подход основывается на том, что организации в современных условиях функционирования обрабатывают, накапливают большой объем информации, поступающей как из внешней среды (о поставщиках, клиентах, партнерах, конкурентах и пр.), так и из внутренней системы (сведения о персонале, внутренние нормативные документы, технические задания, регламенты и пр.). Основной задачей в этой связи является создание, привлечение и эффективное использование технологий обработки, систематизации информации.

Результаты исследования показывают, что использование только одного подхода в управлении знаниями недостаточно. Реализация управления знаниями должна носить комплексный характер (рис. 1). Организациям необходимо обеспечивать создание, распространение, развитие, использование как явных, так и неявных знаний, в том числе тех, источники которых находятся вне системы предприятия. Управление формализованными и неформализованными знаниями должно быть направлено на развитие оперативных, структурных и функциональных знаний.

Следует также иметь в виду, что структурные и функциональные знания «работают» на достижение уникальных конкурентных преимуществ, связанных в первую очередь с внедрением инноваций, в то время как оперативные знания «отвечают» в большей мере за устойчивость, сохранность, поддержание конкурентных преимуществ.

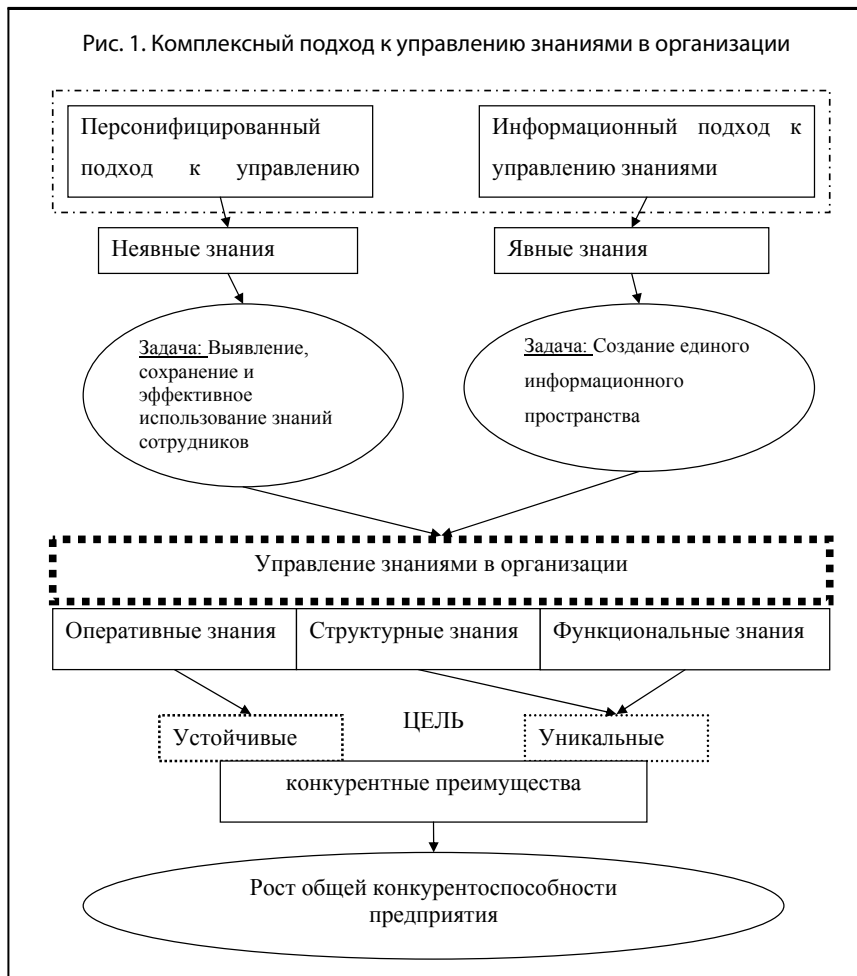
Различие между неформализованным и формализованным знанием предполагает четыре основные модели создания знания в любой организации [5, с. 87; 8, с. 34]:

1. От неформализованного к неформализованному – социализация. В этом случае один человек передает скрытое знание другому напрямую. Эти невысказываемые навыки передаются посредством наблюдения, имитации и практики. По такому принципу построено обучение без отрыва от работы. Ключ к восприятию неформализованного знания – опыт.

2. От неформализованного к формализованному – экстернализация. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей.

3. От формализованного знания к формализованному – комбинация. Человек может соединять отдельные куски явного знания и составлять из

Рис. 1. Комплексный подход к управлению знаниями в организации



них новое. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного может породить новое знание.

4. От формализованного к неформализованному – интернационализация. По мере распространения явного знания в организации другие сотрудники начинают активно его осваивать, использовать для расширения, углубления и реструктуризации своего собственного скрытого знания.

Представленные выше модели являются этапами развития, генерации знаний в организации. Этот процесс именуется *спиралью знания* [5, с. 101], на каждом витке которой создаются знания по сути являющиеся

инновационными для компании. Они могут затрагивать совершенно разные сферы: производственную, финансовую, кадровую, маркетинговую, технологическую, управленческую, а также породить новый виток создания знаний не только в той сфере, в которой возникло новое знание, но и в любой другой.

В данном исследовании была обоснована взаимосвязь таких признаков классификации знаний, как глубина процессов изменений и уровень персонализации знаний. Создание структурных и функциональных знаний обеспечивает достижение уникальных конкурентных преимуществ организации. Оперативные знания, реализующиеся с помощью быстрой реакции на изменение внешних условий, направлены на обеспечение устойчивости уникальных конкурентных преимуществ.

Таким образом, уникальные конкурентные преимущества, связанные с инновационным развитием, в первую очередь достигаются посредством управления неявными знаниями организации, направленными на создание структурных и функциональных знаний. Устойчивые преимущества зависят в основном от информационного подхода к управлению оперативными знаниями.

#### Литература:

1. *Гурков И.Б.* Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. 288 с. (Серия «Управление корпорацией»)
2. *Кузнецов С.В.* Технологии управления, основанного на знаниях // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 6. С. 86–89.
3. *Масленникова Н.П., Желтенков А.В.* Менеджмент в инновационной сфере: учебное пособие. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005. 536 с.
4. *Машегов П.Н.* Инновации: многоуровневый институциональный подход. М.: Машиностроение-1, 2004. 330 с.
5. *Нонако Икуджиро, Такеучи Хиротака* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 384с.
6. *Попов Е.В., Власов М.В., Веретенникова А.Ю.* Институционализация микроэкономики знаний // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 33 (198). С. 2–11.
7. *Попов Е.В., Власов М.В., Веретенникова А.Ю.* Институциональная среда генерации знаний фирмой // Экономическая наука современной России. 2013. № 1 (60). С. 82–96.
8. Управление знаниями / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 208 с.
9. Knowledge Management – функциональная задача или новая парадигма управления? (Реализация концепции «менеджмента знаний» на российских предприятиях) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/km\\_func\\_task\\_or\\_new\\_paradgm.shtml](http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/km_func_task_or_new_paradgm.shtml) (дата обращения: 15.05.2014).