The background of the slide is a vibrant cosmic scene. It features a large, multi-colored nebula with shades of purple, blue, and pink, set against a dark space filled with numerous stars. A small, dark planet is visible on the left side of the frame.

**УСТОЙЧИВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ
ПРЕИМУЩЕСТВА, ОСНОВАННЫЕ
НА НЕЯВНЫХ ЗНАНИЯХ**

НЕЯВНЫЕ ЗНАНИЯ

ИНТУИЦИЯ

ЦЕННОСТИ

МОДЕЛИ
ПОВЕДЕНИЯ

МЕНТАЛЬНЫЕ
МОДЕЛИ

ИДЕИ И ДОГАДКИ

ИДЕАЛЫ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ, ПРИВЯЗАННОЕ К КОНТЕКСТУ, ТРУДНО ФОРМАЛИЗУЕМОЕ И ТРАНСЛИРУЕМОЕ



ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ НЕЯВНЫХ ЗНАНИЙ



КУЛЬТУРА ОТКРЫТОСТИ И ДОВЕРИЯ



ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

ЕЩЕ РАЗ О РАЗНОВИДНОСТЯХ ЗНАНИЙ

ЦЕННОСТИ,
ОЩУЩЕНИЯ ЭМОЦИИ,
МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ,
ПОВЕДЕНИЕ, РЕАКЦИИ,
БЕССОЗНАТЕЛЬНЫЕ
НАВЫКИ, ОПЫТ

неявные
индивидуальн
ые

неявные
коллективные

ОПЫТ КОЛЛЕКТИВН.
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ,
НАКОПЛЕННЫЙ ОПЫТ,
НОРМЫ, КУЛЬТУРА,
УНИКАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ

явные
индивидуальн
ые

явные
коллективные

КОРПОРАТИВНАЯ БАЗА
ДАННЫХ, ИНТРАНЕТ,
ДОКУМЕНТЫ И ДРУГИЕ
АРТЕФАКТЫ ХРАНЕНИЯ
ОБЩЕДОСТУП. ДАННЫХ

РЕСУРСЫ ПАМЯТИ:
ФАКТЫ, КОНЦЕПЦИИ,
ПРИНЦИПЫ, НОРМЫ,
МОДЕЛИ, СИСТЕМЫ

ПРОЦЕСС ТРАНСФОРМАЦИИ ЗНАНИЙ

СОЦИАЛИЗАЦИЯ

неявные
индивидуальн
ые

неявные
коллективные

ИНТЕРНАЛИЗАЦИЯ

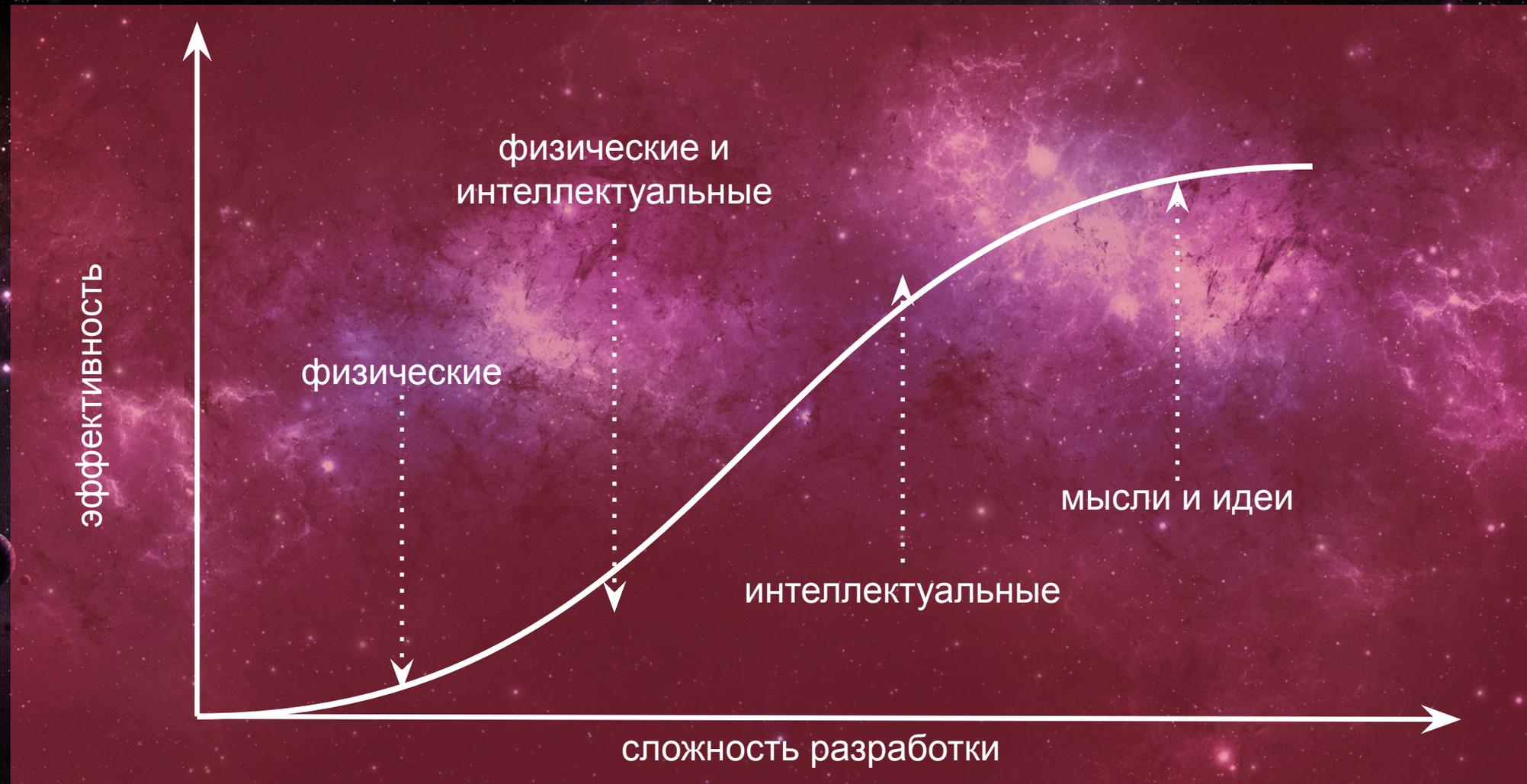
ЭКСТЕРНАЛИЗАЦИЯ

явные
индивидуальн
ые

явные
коллективные

КОМБИНАЦИЯ

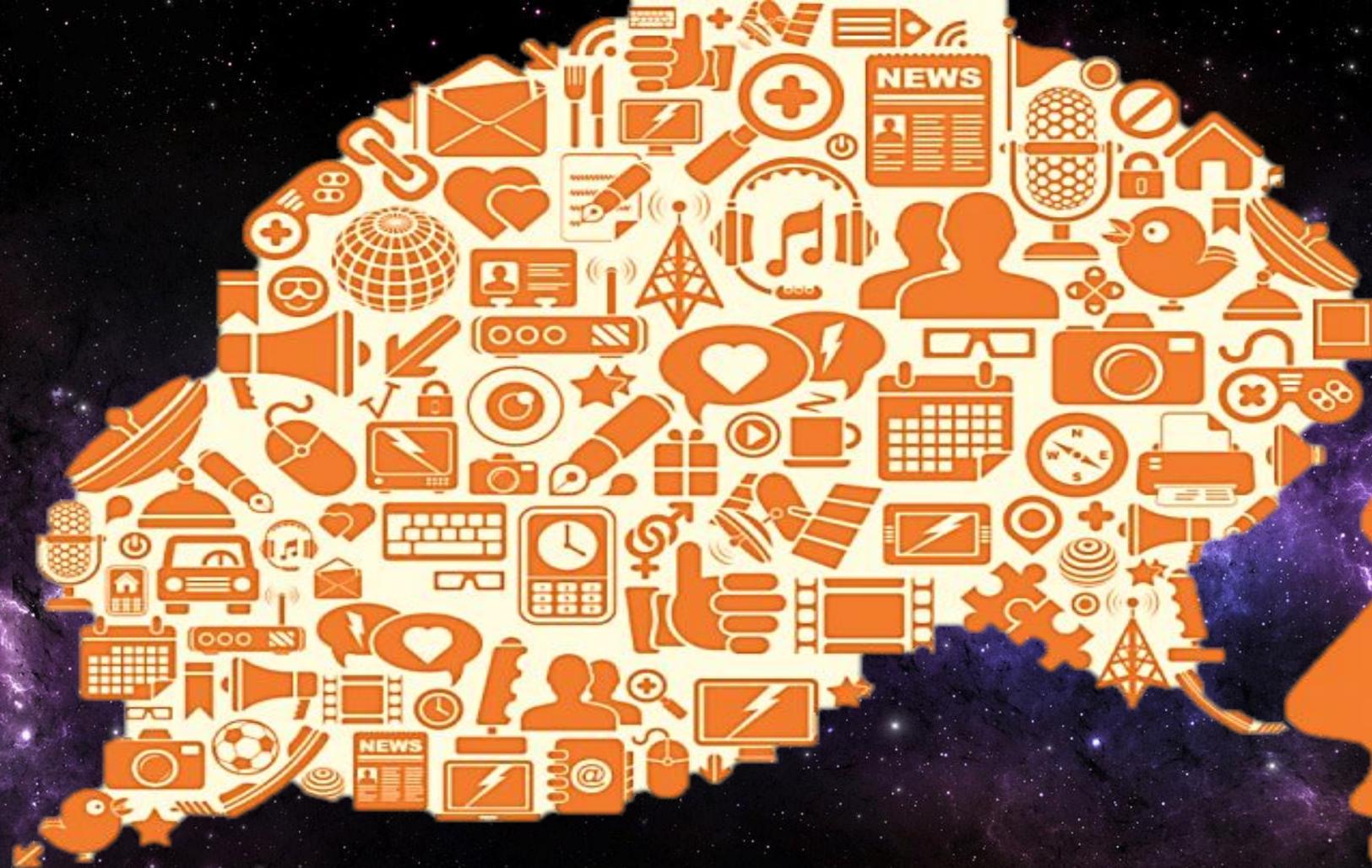
КРИВАЯ НЕЯВНЫХ ЗНАНИЙ



ЧЕМ БОЛЬШЕ НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ НЕЯВНЫХ ЗНАНИЙ, ТЕМ ТРУДНЕЕ ИХ СОЗДАВАТЬ, ЭФФЕКТИВНЕЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ И СЛОЖНЕЕ КОПИРОВАТЬ



Конференции
Сессии
обмена
ОПЫТОМ



Другие методы
коллективной
генерации
ИННОВАЦИОННЫХ
идей

СОЦИАЛИЗАЦИЯ НЕЯВНЫХ ЗНАНИЙ

эмейлы, итоги дискуссий,
интранет, сайт, отчеты



Можно ли использовать,
что для этого нужно, как
сочетается со стратегией

Определение целей
использования и областей
применения

Формальные и
неформальные каналы

ЭКСТЕРНАЛИЗАЦИЯ НЕЯВНЫХ ЗНАНИЙ

из доступных внешних и внутренних ресурсов

Создание новых прототипов, моделей, продуктов

Можно ли использовать, что для этого нужно, как сочетается со стратегией

сбор

использование

анализ

Определение целей использования и областей применения

Формальные и неформальные каналы

адаптация

публикация

КОМБИНАЦИЯ ЯВНЫХ ЗНАНИЙ

способность видеть связи
и распознавать шаблоны

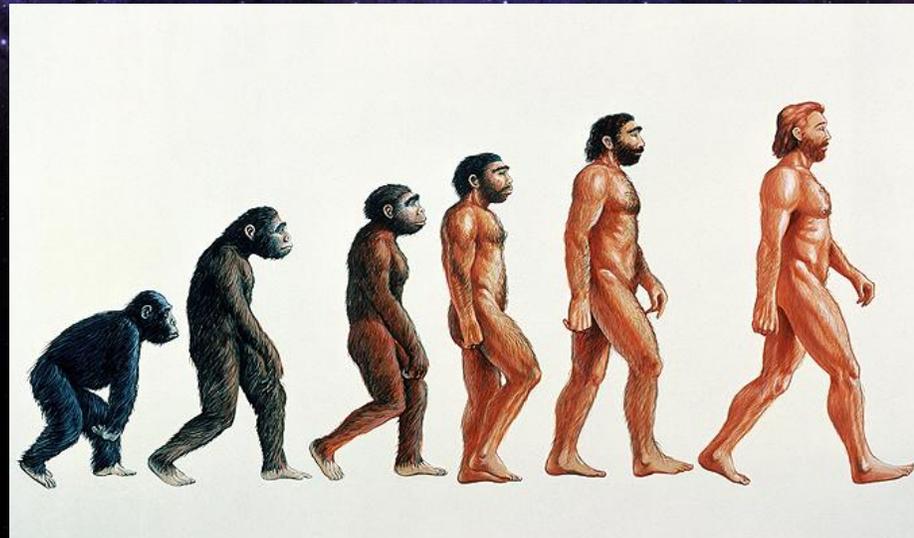
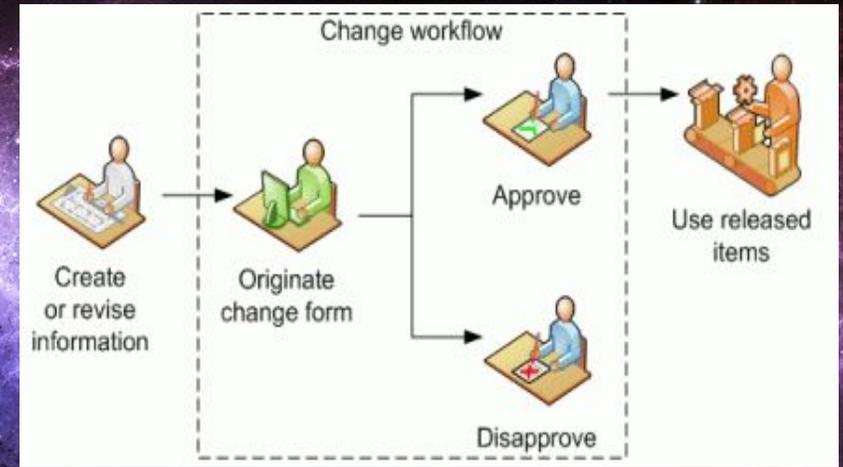
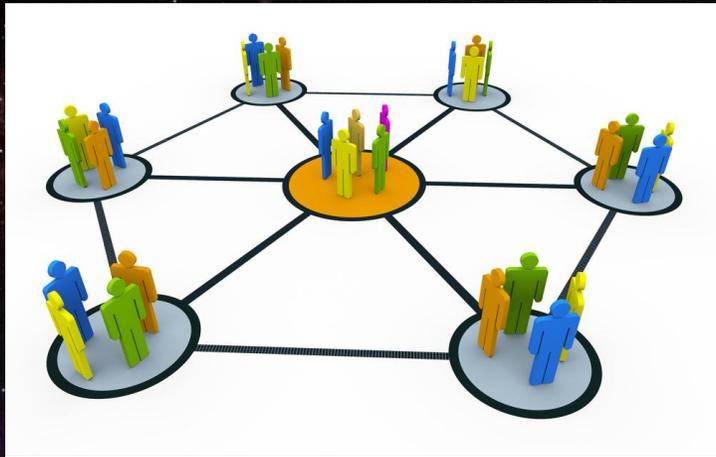


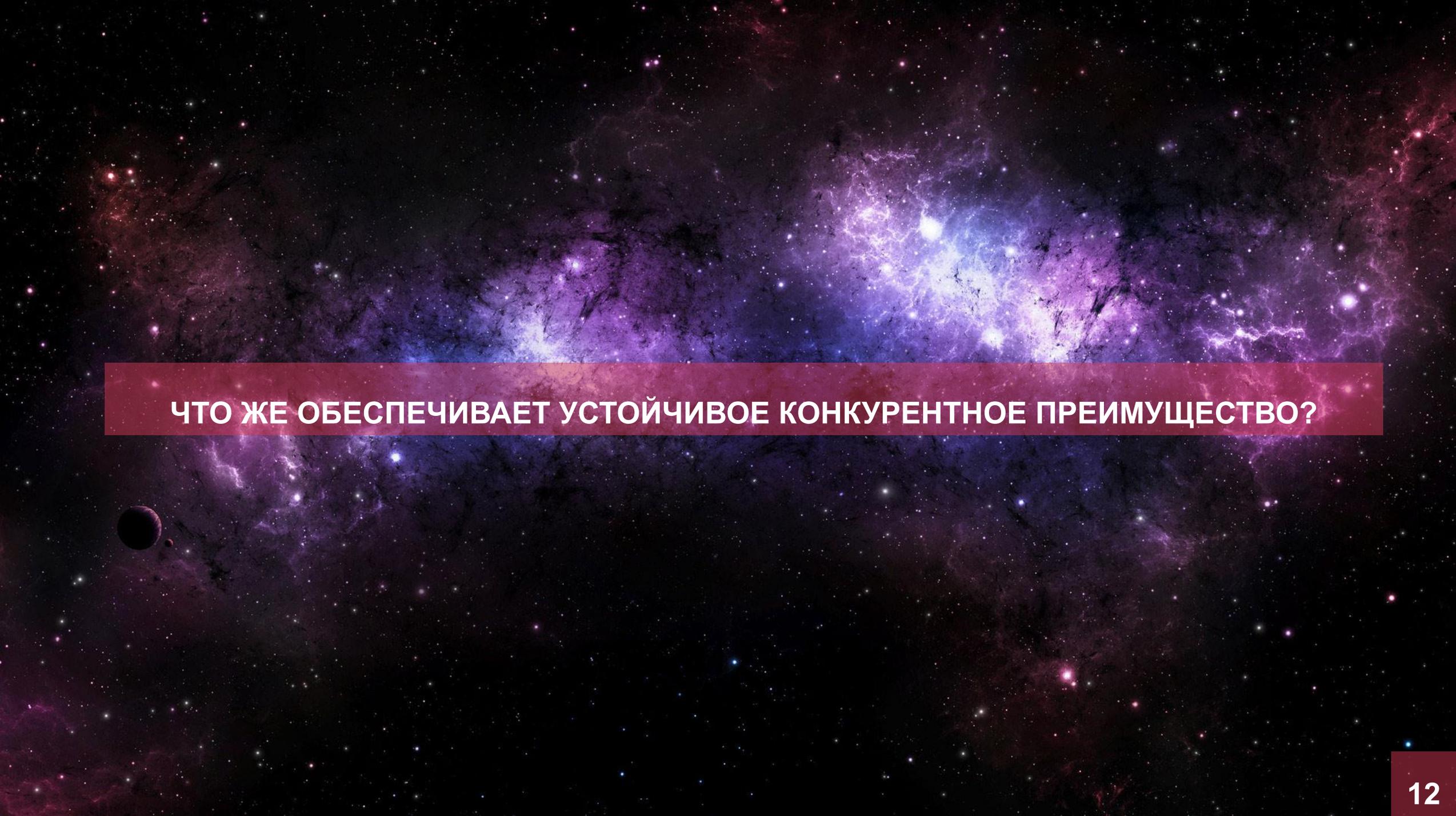
способность проводить
анalogии, видеть новые
смыслы, интегрировать в
смежные области



ИНТЕРНАЛИЗАЦИЯ ЯВНЫХ ЗНАНИЙ

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ НЕЯВНЫМИ ЗНАНИЯМИ





ЧТО ЖЕ ОБЕСПЕЧИВАЕТ УСТОЙЧИВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО?



Корпоративная культура?



Потребительский потенциал?



Другие элементы орг.потенциала?



Корпоративная культура?

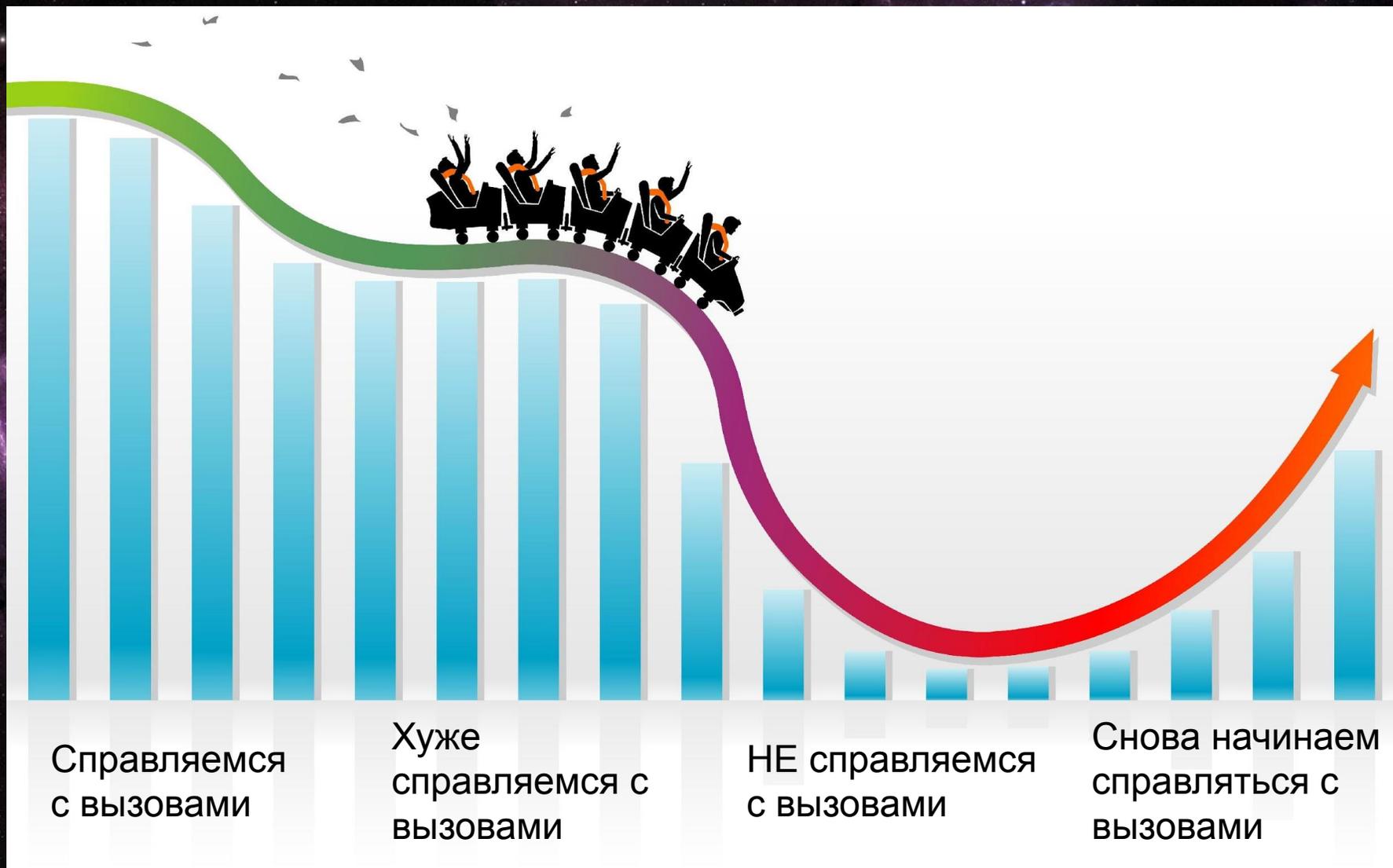


Потребительский потенциал?



Другие элементы орг.потенциала?

Волатильность персонала



Особенно важен человеческий потенциал



**Способность постоянно
создавать неявные знания и
трансформировать их в
инновации**

=

**Устойчивое конкурентное
преимущество**

1) Лекция ВШЭ “Управление знаниями”

https://www.hse.ru/data/2011/02/04/1208862979/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F_3_4_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8.ppt

2) «Представьте себе!» Том Питерс

Александр Гапоненко, Иван Чернявский, Юрий Швырков. Явные и неявные знания в современном менеджменте // Государственная служба, 2015, №6 (98).

3) Competitive Advantage Via A Culture Of Knowledge Management: Transferring Tacit Knowledge Into Explicit. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 9, No. 2, June 2008 (<http://www.tlinc.com/articl152.htm>)

4) Knowledge-based view of the firm – theoretical notions and implications for management

(<http://www.lut.fi/documents/10633/109602/tijo-valintakoeartikkeli-2015.pdf>)

5) The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. Journal of knowledge management vol. 12 no. 1 2008, pp. 133-147

(<https://ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/Wissensmanagement-2/the-use-of-tacit-knowledge.pdf>)