

## Олег Лавров

Председатель Правления Ассоциации российских специалистов и экспертов управления знаниями «**КМ Альянс**»

Сооснователь «**Moscow Knowledge & Innovation Office**»

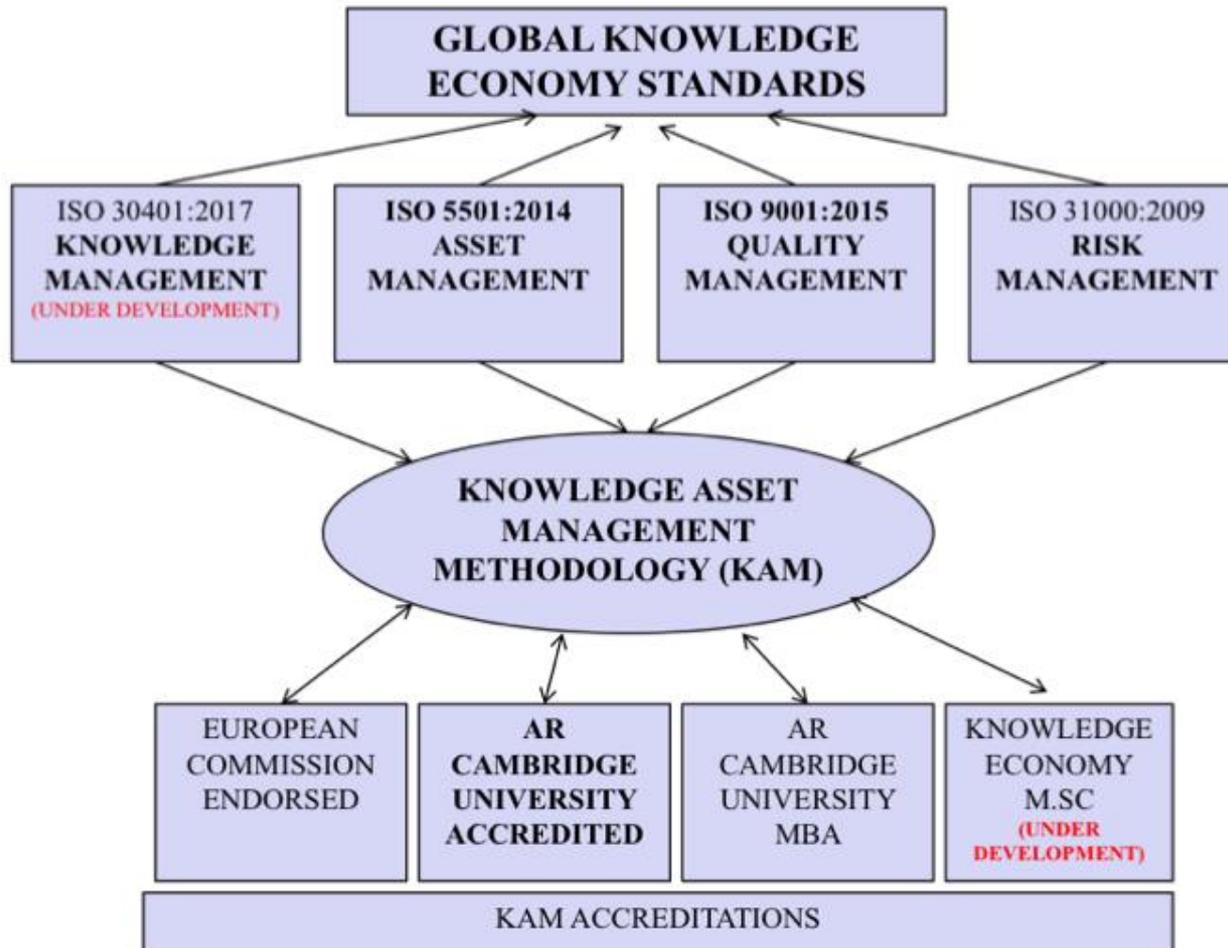
Партнер **Ларри Прусака** - старшего советника по вопросам знания и обучения World Bank, NASA и IBM



	Эра сельского хозяйства	Эра индустрии	Эра информации	Эра знаний
Ключевой актив/ Источник прибыли	Земля	Заводы	Информация	Знания
Управление активами на уровне организации	Владельцы ферм	Иерархия управленцев	Матрица уполномоченных	Сообщества и команды
Ключевые технологии	Сельскохозяйственные технологии и инструменты	Производство и машиностроение	Информационно-коммуникационные технологии	Технологии сотрудничества
Ключевые продукты	Продовольственные товары	Промышленные товары	Информационные продукты и технологии	Интеллектуальные продукты и услуги
Ключевые энергетические ресурсы	Сельскохозяйственные рабочие	Сырье и заводские рабочие	Информационные носители	Проводники идей, творчества, инновации и знаний
	8 век до н.э.	18-19 век	20-21 век	21 век

**"Технологический уклад"**  
 Появлением этого понятия мир обязан нашему соотечественнику, учёному-экономисту Николаю Дмитриевичу Кондратьеву. Он работал во Временном правительстве Керенского, а затем возглавлял знаменитый московский Конъюнктурный институт.

KNOWLEDGE ASSOCIATES 



KNOWLEDGE ASSOCIATES 



ГОСТ Р 53894-2016 Менеджмент знаний. Термины и определения

ГОСТ Р 54146-2010 Менеджмент знаний. Руководство для малых и средних предприятий

ГОСТ Р 54874-2016 Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике для государственного сектора

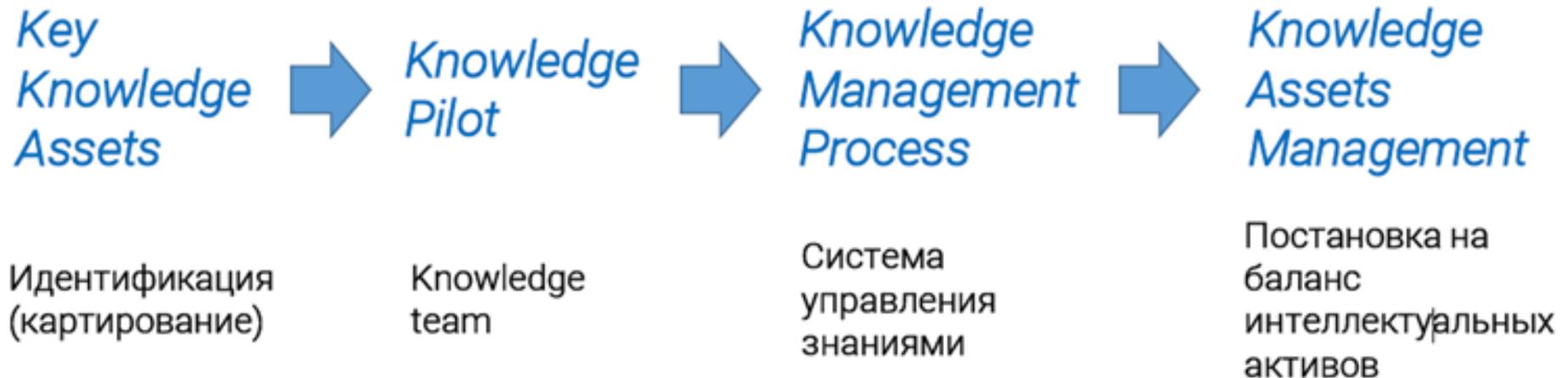
ГОСТ Р 54875-2011 Менеджмент знаний. Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний

ГОСТ Р 54876-2011 Менеджмент знаний. Руководство по обеспечению взаимосвязи менеджмента знаний с культурой организации и другими организационными процессами



## Цикл капитализации знаний

Каждый сотрудник и компания обладает существующими, но неучтенными интеллектуальными ресурсами





Naoki Ogiwara – управляющий директор Knowledge Associates Japan Ltd, консультант и исследователь специализирующийся на области Knowledge Management, Change Management and Innovation Manage

Публикации АОП по КМ

<http://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks>





# Five Key Roles of the APO





## Управление знаниями



KNOWLEDGE ASSOCIATES 

(Янг, 2006, стр. 23)



## Индустриальный менеджмент эволюционировал в разных системах координат:

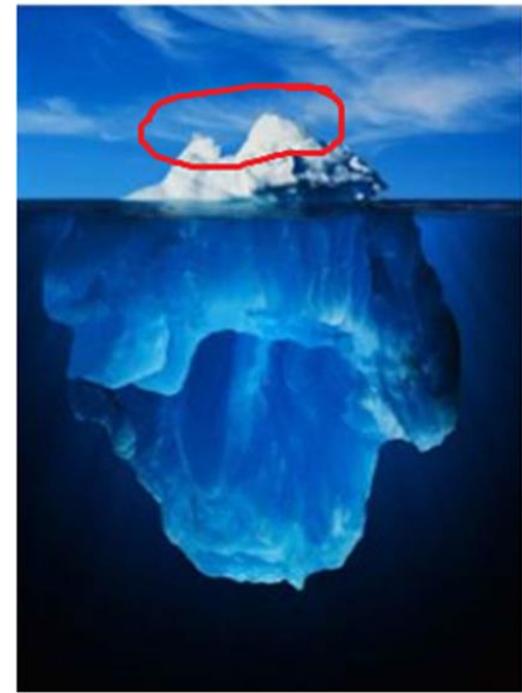
- организационный менеджмент;
- менеджмент ресурсов и процессов;
- по целям - оперативный, стратегический менеджмент;
- по ответу на влияние внешней среды - адаптивный и антикризисный менеджмент;
- по получению новых доходов - инновационный и инвестиционный менеджмент;
- менеджмент объектов бизнеса – производственный менеджмент;
- менеджмент отношений с поставщиками и клиентами и т.д. ;
- информационный менеджмент.

## Постиндустриальный менеджмент:

- knowledge management;
- community management;
- менеджмент идей;
- менеджмент инноваций.



Эволюции





Эволюции

## Соединение людей с людьми

### Менеджмент опыта – увеличение неявных знаний - www

- Сообщества практиков
  - Источники экспертизы
  - Командное обучение – до, в процессе, и после
  - Процессы, основанные на коммуникации
- Распространение горизонтальных знаний для увеличения эффективности*

### Менеджмент информации – увеличение явных знаний - Интернет

- Хранение документов
  - Хранилища лучших практик
  - Базы накопленного опыта
- Ускорение индивидуального обучения для эффективной работы*



1995  
Сбор

2000

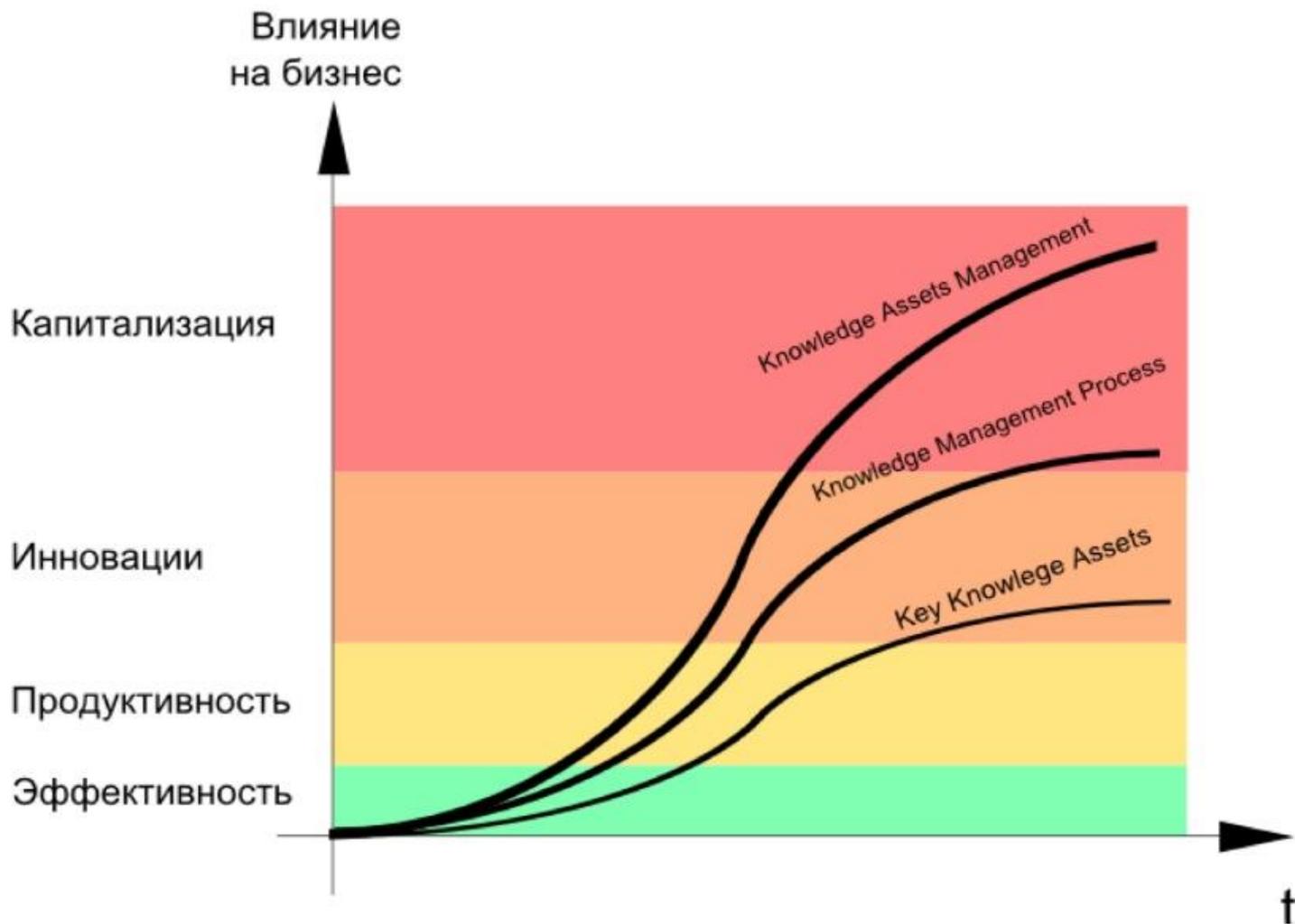
2008

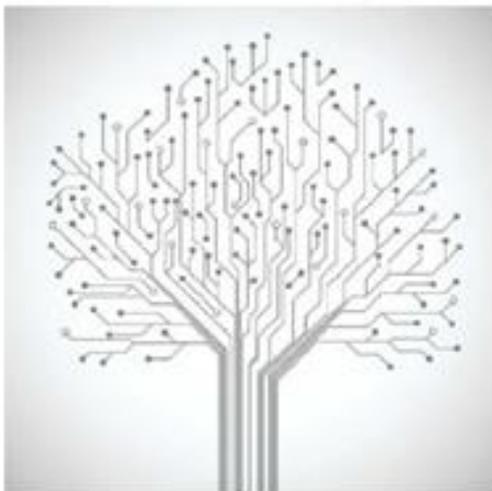
2013  
Общение

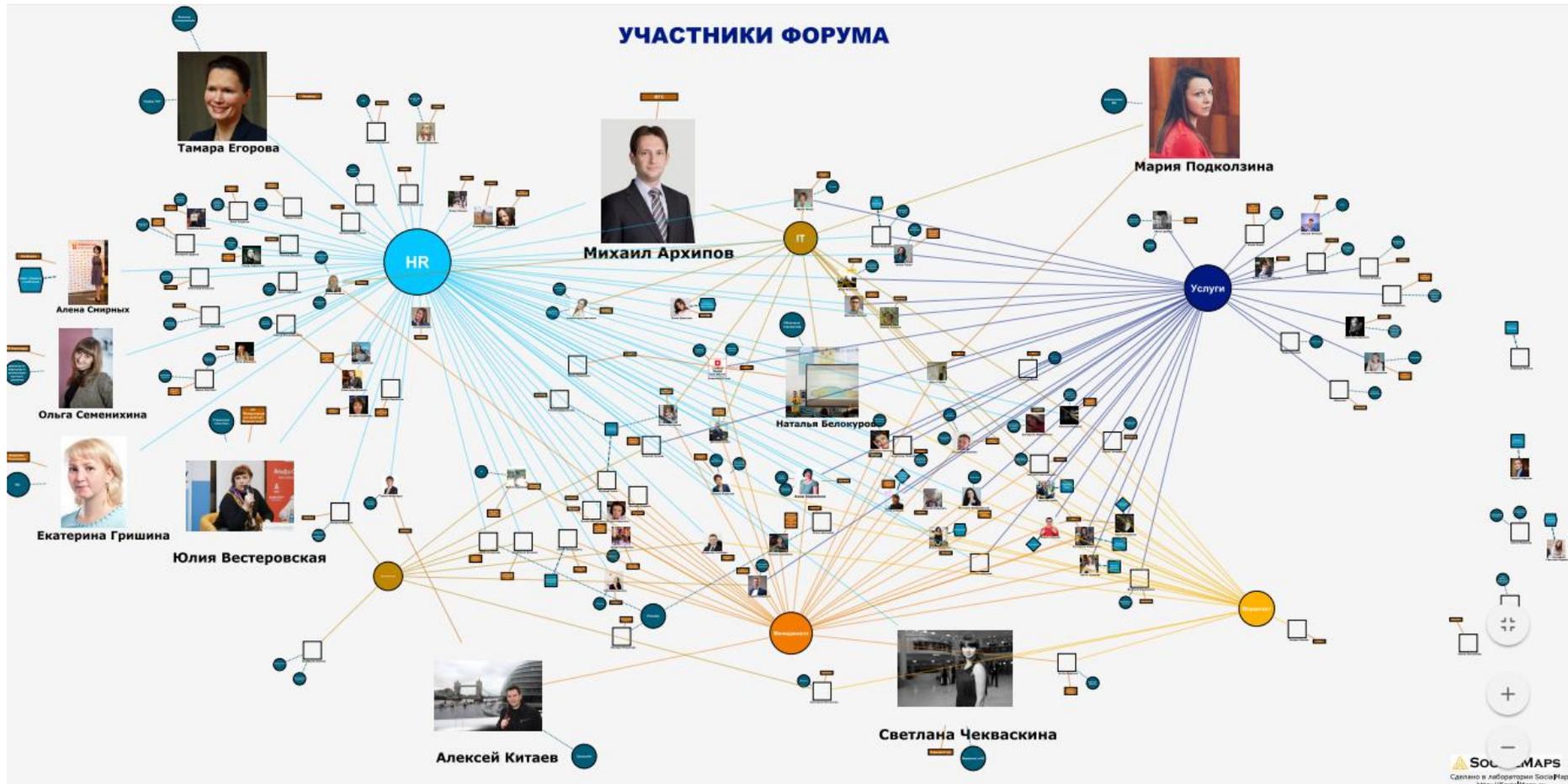
года

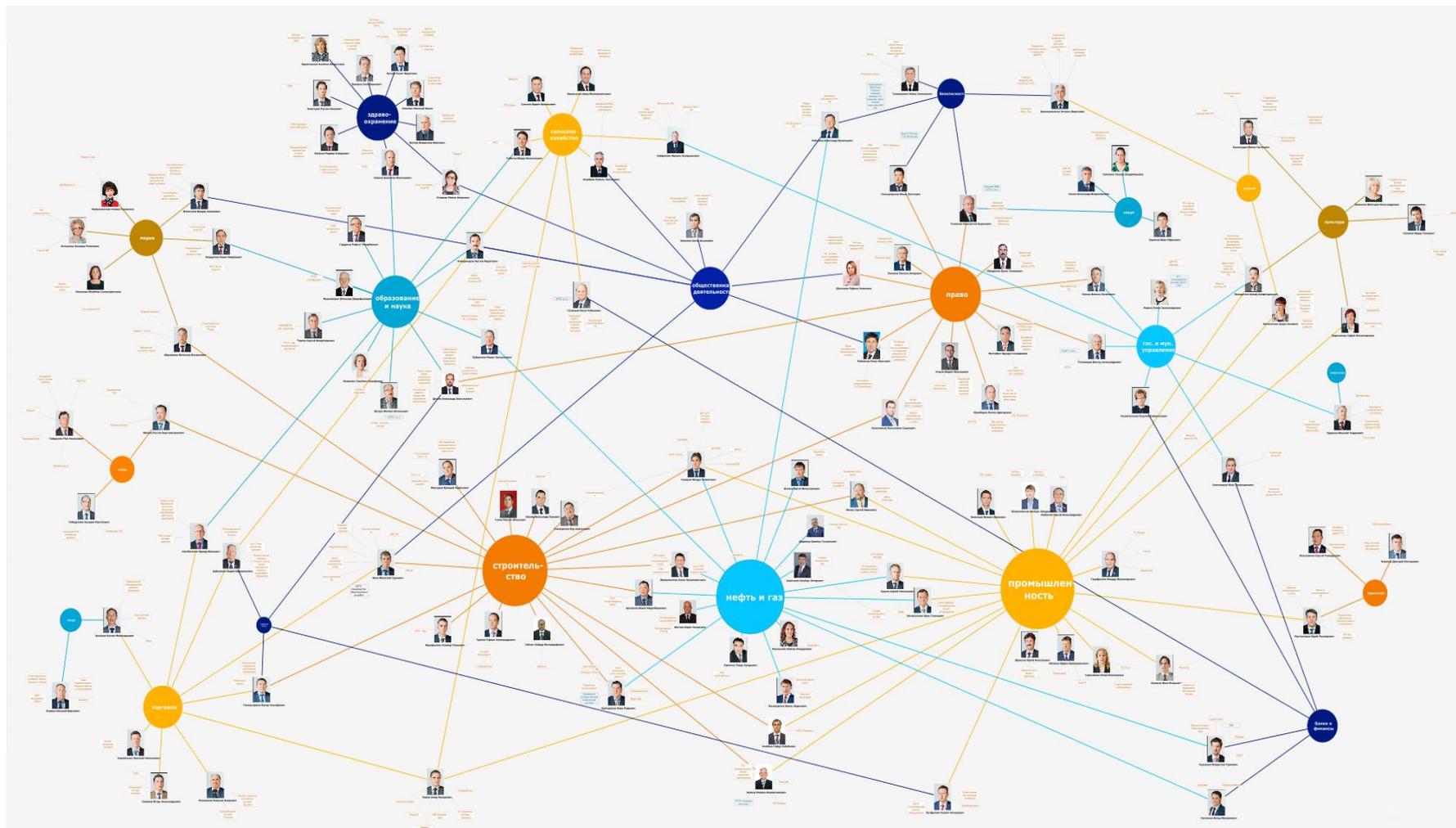






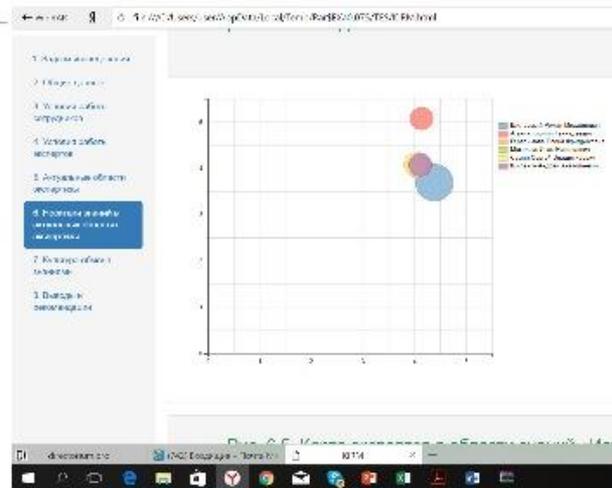
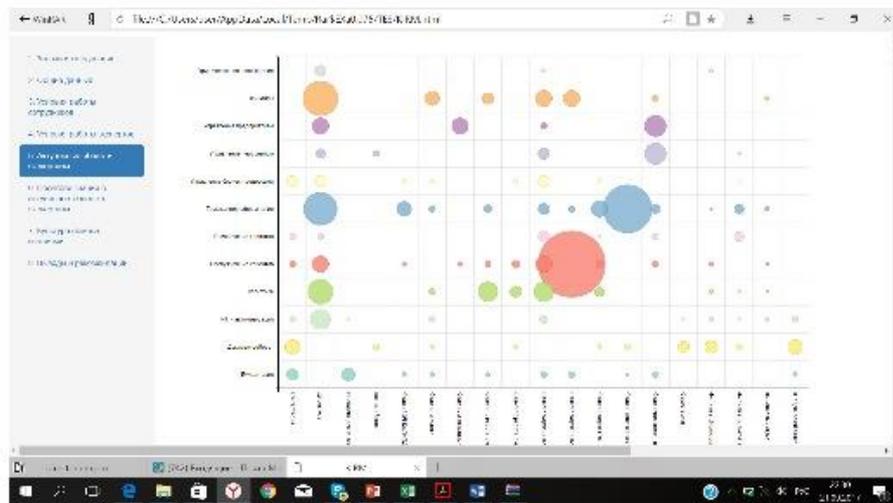




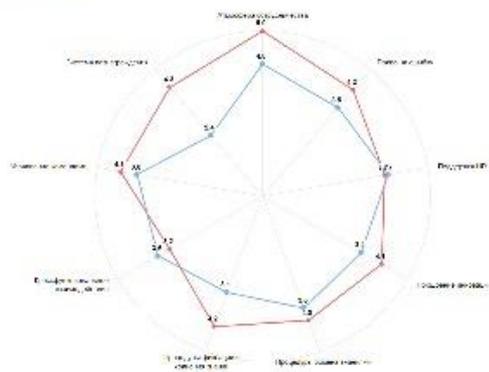
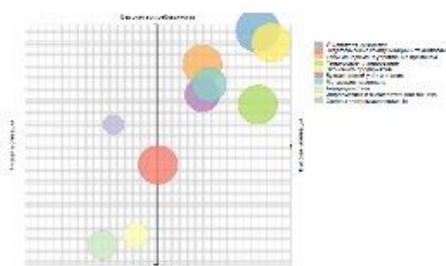




# Реализация KIRM – Expert Locator©»



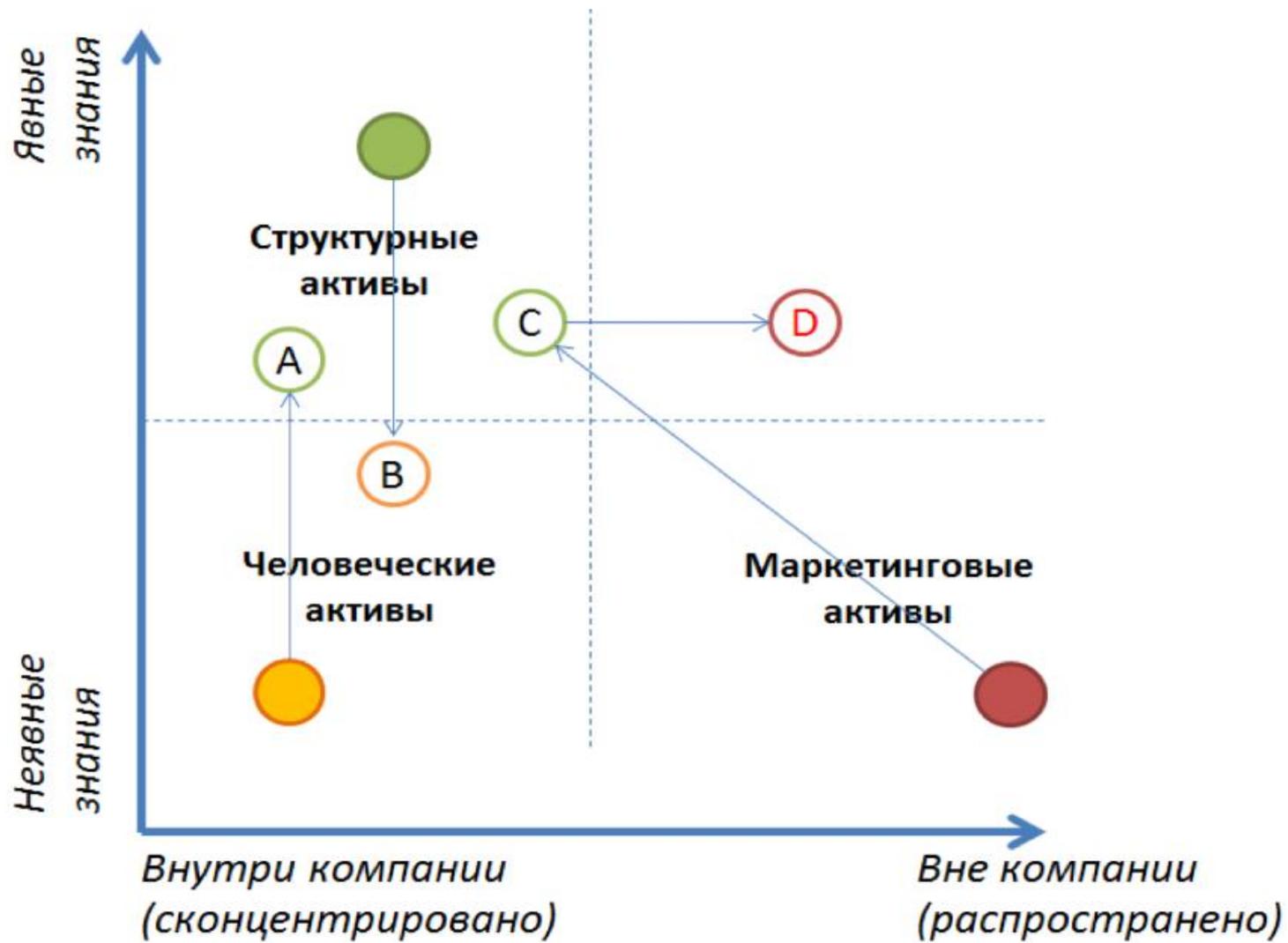
5. Карта знаний эксперта



6. Вывод и рекомендации

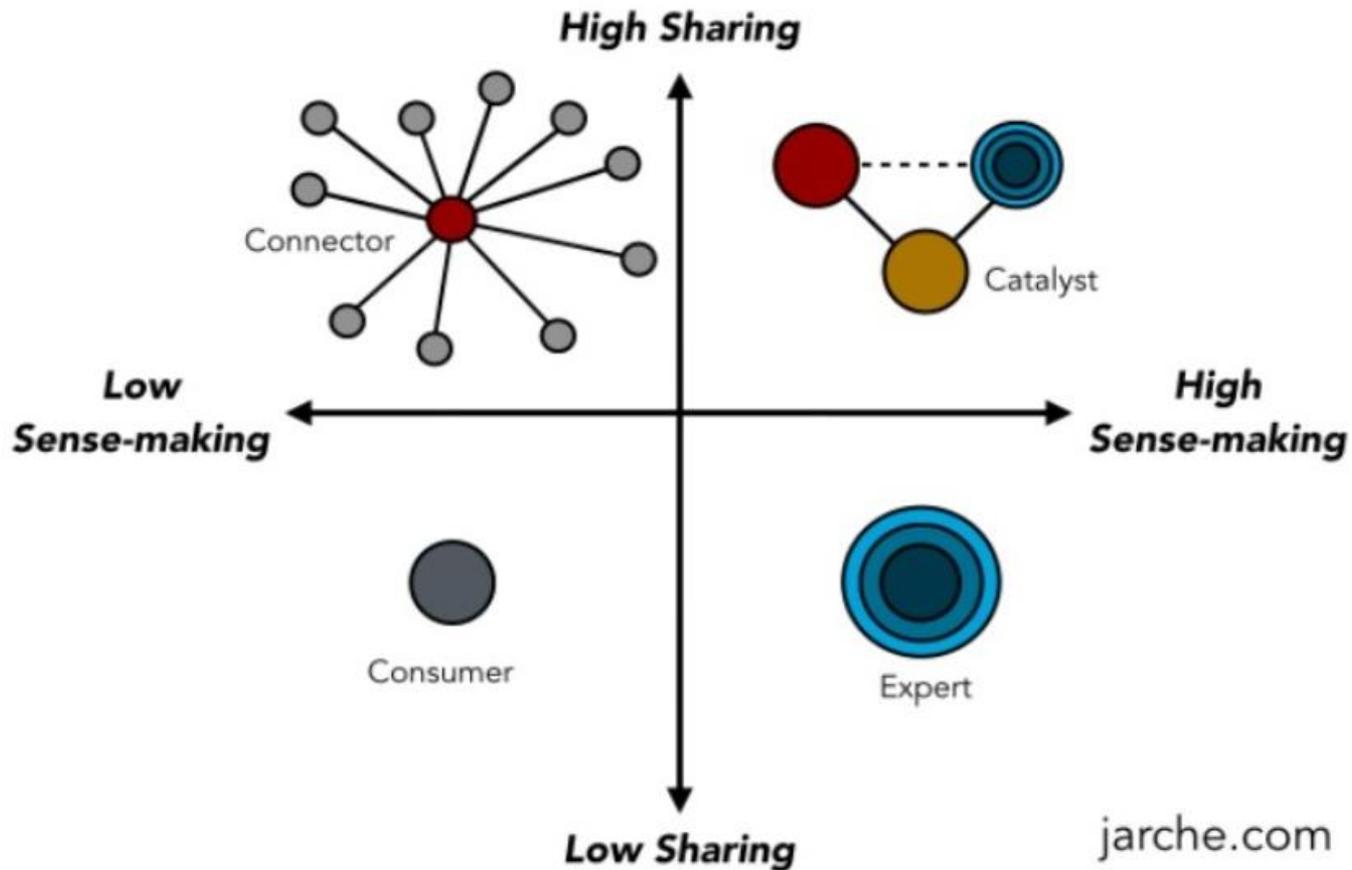
В результате анализа результатов тестирования эксперта по результатам тестирования выявлено, что в области «Иные направления деятельности» эксперт имеет высокий уровень знаний. В области «Специализация» эксперт имеет высокий уровень знаний. В области «Академическая деятельность» эксперт имеет высокий уровень знаний. В области «Медицинская деятельность» эксперт имеет высокий уровень знаний. В области «Научно-педагогическая деятельность» эксперт имеет высокий уровень знаний.

Сфера деятельности	Уровень знаний	Рекомендации
Специализация	85	Углубить знания в области «Иные направления деятельности».
Академическая деятельность	75	Углубить знания в области «Медицинская деятельность».
Медицинская деятельность	65	Углубить знания в области «Научно-педагогическая деятельность».
Научно-педагогическая деятельность	55	Углубить знания в области «Специализация».
Иные направления деятельности	45	Углубить знания в области «Академическая деятельность».
Иные направления деятельности	35	Углубить знания в области «Медицинская деятельность».
Иные направления деятельности	25	Углубить знания в области «Научно-педагогическая деятельность».
Иные направления деятельности	15	Углубить знания в области «Специализация».





# Knowledge Catalysts







**Люди** - владельцы бизнеса и ключевые сотрудники, обладающие уникальными знаниями и компетенциями.

**Процессы** - каждодневные рутинные операции, направленные на создание денежного потока.

**Документы** - формализованные инструкции, практики, руководства, методики.

**Технологии** - базы данных, информационные хранилища, коммуникационные технологии.



*«Предпринимательство — это поиски возможностей за пределами контролируемых на данный момент ресурсов»*

*«Entrepreneurship is a pursuit of an opportunity beyond the resources currently controlled» — Howard Stevenson.*

Термин «интеллектуальное предпринимательство» («intellectual entrepreneurship») был предложен в 2002 г. американским профессором А.Р. Червиц в статье «Интеллектуальное предпринимательство. Видение в контексте системы высшего образования».

В своем исследовании А.Р. Червиц выделил четыре ценностных ориентира, выступающих в роли основы интеллектуального предпринимательства:

- видение и раскрытие (vision and discovery),
- собственность и ответственность (ownership and accountability),
- интегративное мышление и действие (integrative thinking and action),
- сотрудничество и командная работа (collaboration and teamwork)

*«... создание материального богатства представляет собой лишь одно из проявлений предпринимательства.*

*Предпринимательство — это не бизнес... — это процесс культурной инновации»*



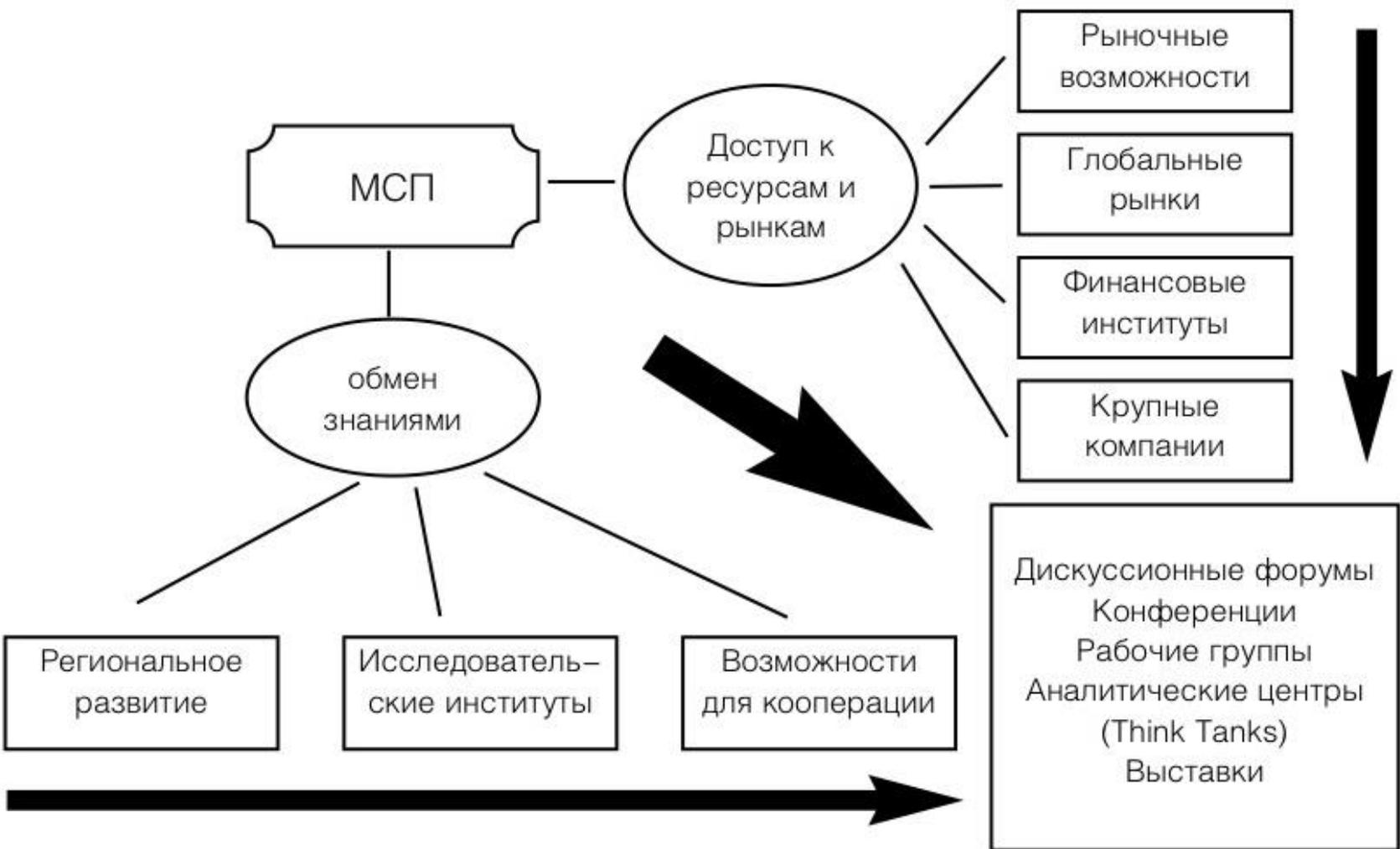
## Понятие «предпринимательский университет» по Ропке:

- университет должен демонстрировать предпринимательское поведение как организация;
- основные участники деятельности университета — преподаватели, студенты, сотрудники — должны быть предпринимателями;
- взаимодействие между университетом и окружающей средой должно приводить к «структурному сопряжению» университета и региона.

Б. Кларк - *"...основным признаком предпринимательского университета является отсутствие боязни коммерциализовать генерацию и распространение знаний"*

Циклы предпринимательского университета:

- цикл генерации знаний
- цикл преподавания знаний и опыта
- цикл внедрения знаний и опыта в практику





## Матрица предпринимательской деятельности университета внутри кластера

<p style="text-align: center;"><b>Преодоление ресурсных ограничений</b></p> <p>Истинное предпринимательство</p>	<p>Преодоление дефицита человеческих ресурсов</p>	<p>Преодоление дефицита финансовых ресурсов</p>	<p>Преодоление дефицита информационных ресурсов</p>
<p>Преодоление ограничений в сфере генерации знаний</p>	<p>Практически ориентированные исследователи. Результат важнее формы и стандарта. Знания, которые работают, в отличие от знаний, которые отвечают академическим стандартам</p>	<p>Глубина решения адекватна финансовым ресурсам</p>	<p>Преодоление информационного дефицита за счет интуиции и озарения</p>
<p>Преодоление ограничений в сфере преподавания</p>	<p>От преподавания, ориентированного на стандарт к преподаванию, ориентированному на нестандартный результат</p>	<p>Объединение преподавания с решением прикладных задач. Более широкое использование наставничества со стороны компаний</p>	<p>От проблемы информационного обеспечения академической постановки задачи к умению решать исследовательские задачи на имеющемся информационном уровне</p>
<p>Преодоление ограничений в сфере внедрений знаний в практику</p>	<p>Изменение логики. Действующая логика: знания появились, нужно найти практическое применение. Новая логика: появляются только нужные кому-либо знания.</p>	<p>От затрат на внедрение к финансовым результатам от использования знаний</p>	<p>Практическое использование создает новую информацию для новых исследовательских задач</p>



## Индикаторы эффективности ( американская модель ) :

- количество изобретений, представленных изобретателями в офис трансфера технологий для экспертизы на предмет того, получен ли охранноспособный результат,
- количество изобретателей, получивших консультационные или иные услуги в офисе трансфера технологий,
- количество поданных патентных заявок,
- количество полученных патентов,
- количество действующих лицензий,
- количество новых лицензий, опционов или других соглашений,
- количество созданных новых спин-офф компаний,
- величина дохода, полученного от различных видов коммерциализации в абсолютных величинах и в процентном отношении к исследовательскому бюджету



## Потребности бизнеса (российская действительность) :

- локальные исследования (быстро; понятный расчет стоимости; результат пригодный для использования)
- экспертиза (отраслевая, научная)
- аутсорсинг (не разовые заказы)
- проектные команды (ученые на производственные задачи)
- конкурентная цена на работу студентов (кадровое агентство)
- целевая подготовка кадров (целевые бизнес-стипендии, доход с платежа целевого найма)



### Технологическая цепочка предприятий

Проектирование  
продукта



Производство  
промежуточной  
продукции



Производство  
конечной  
продукции



Упаковка



Распределение



Торговые сети



Рынок

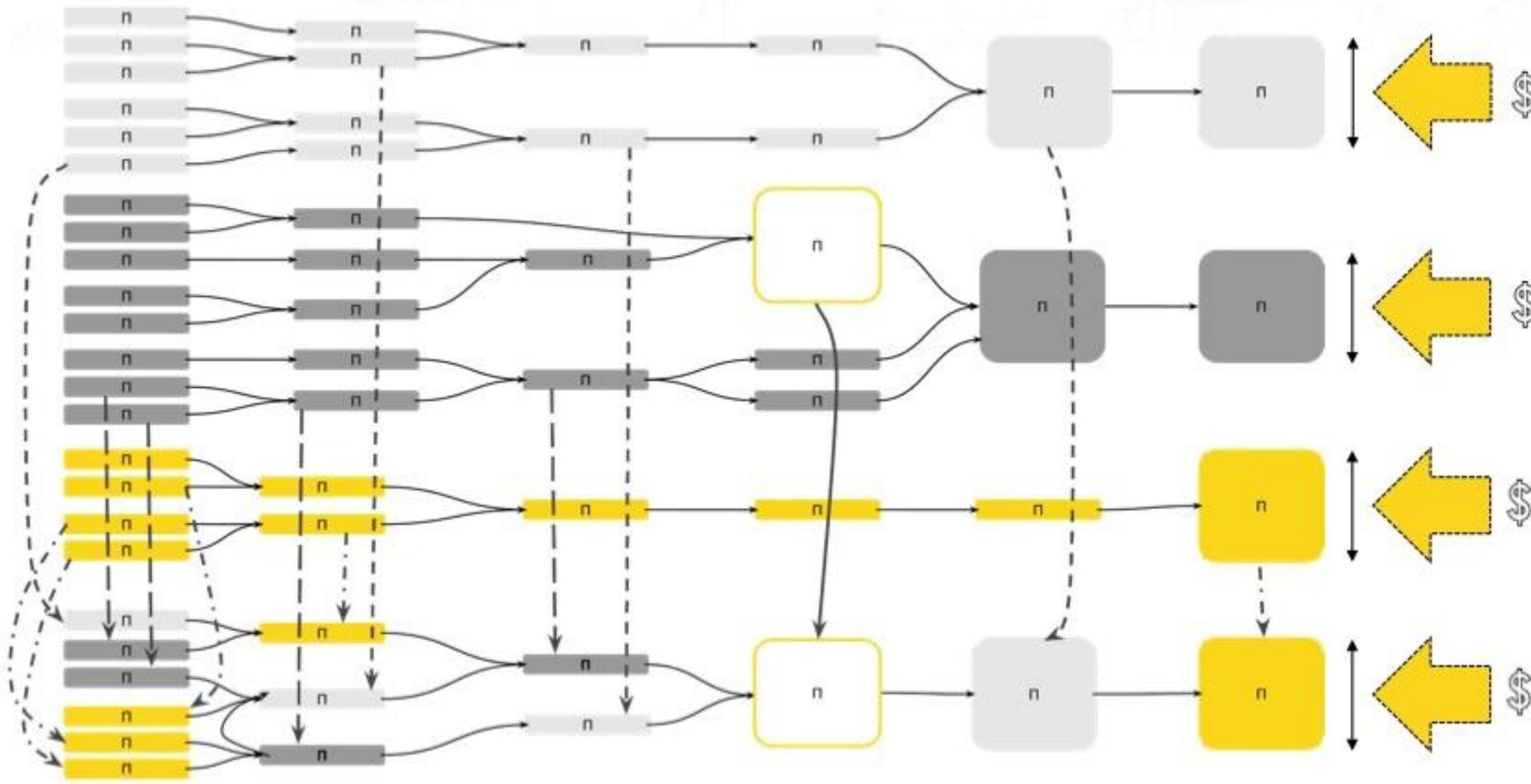


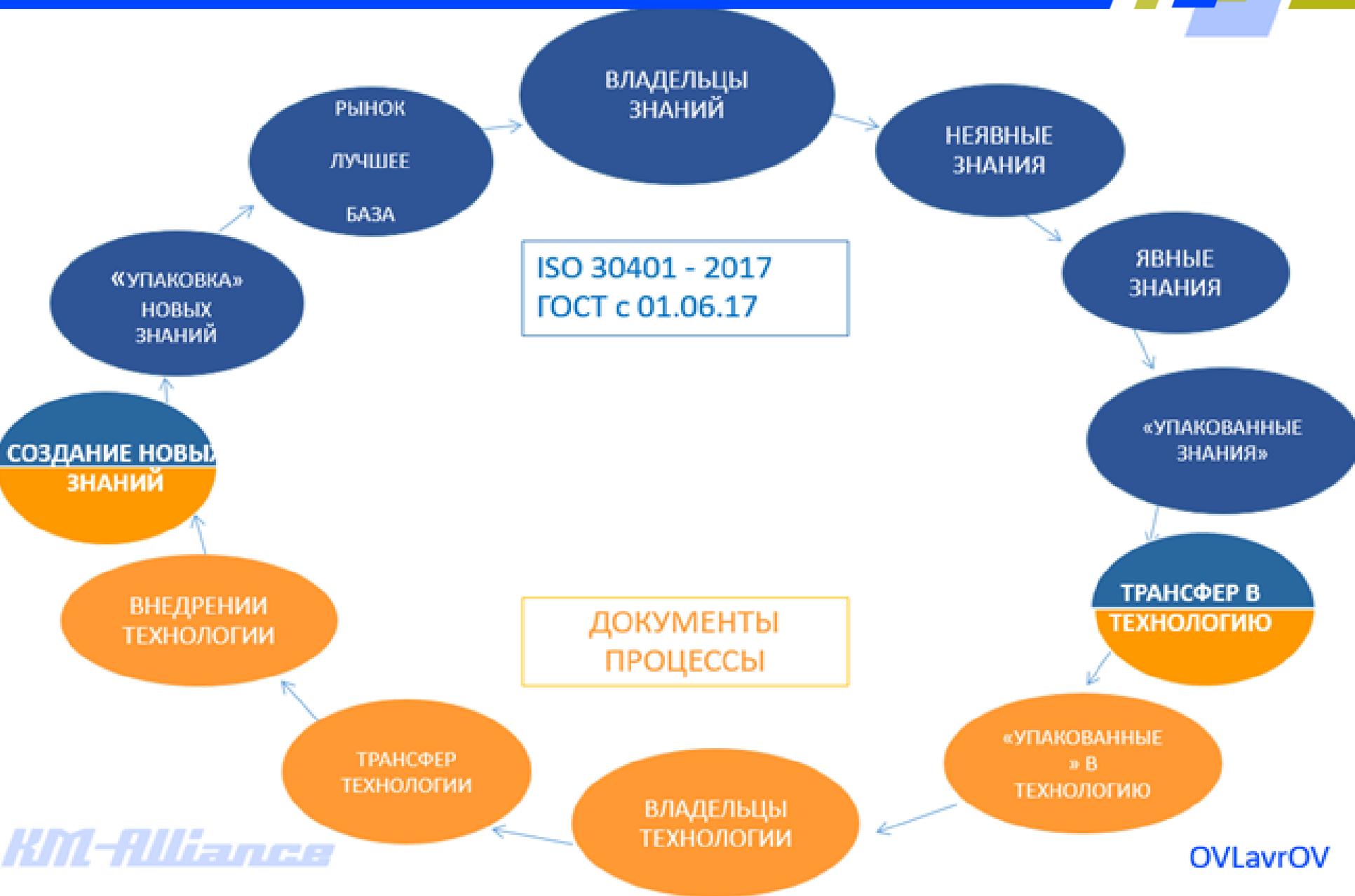
Добыча сырья



Денежный поток

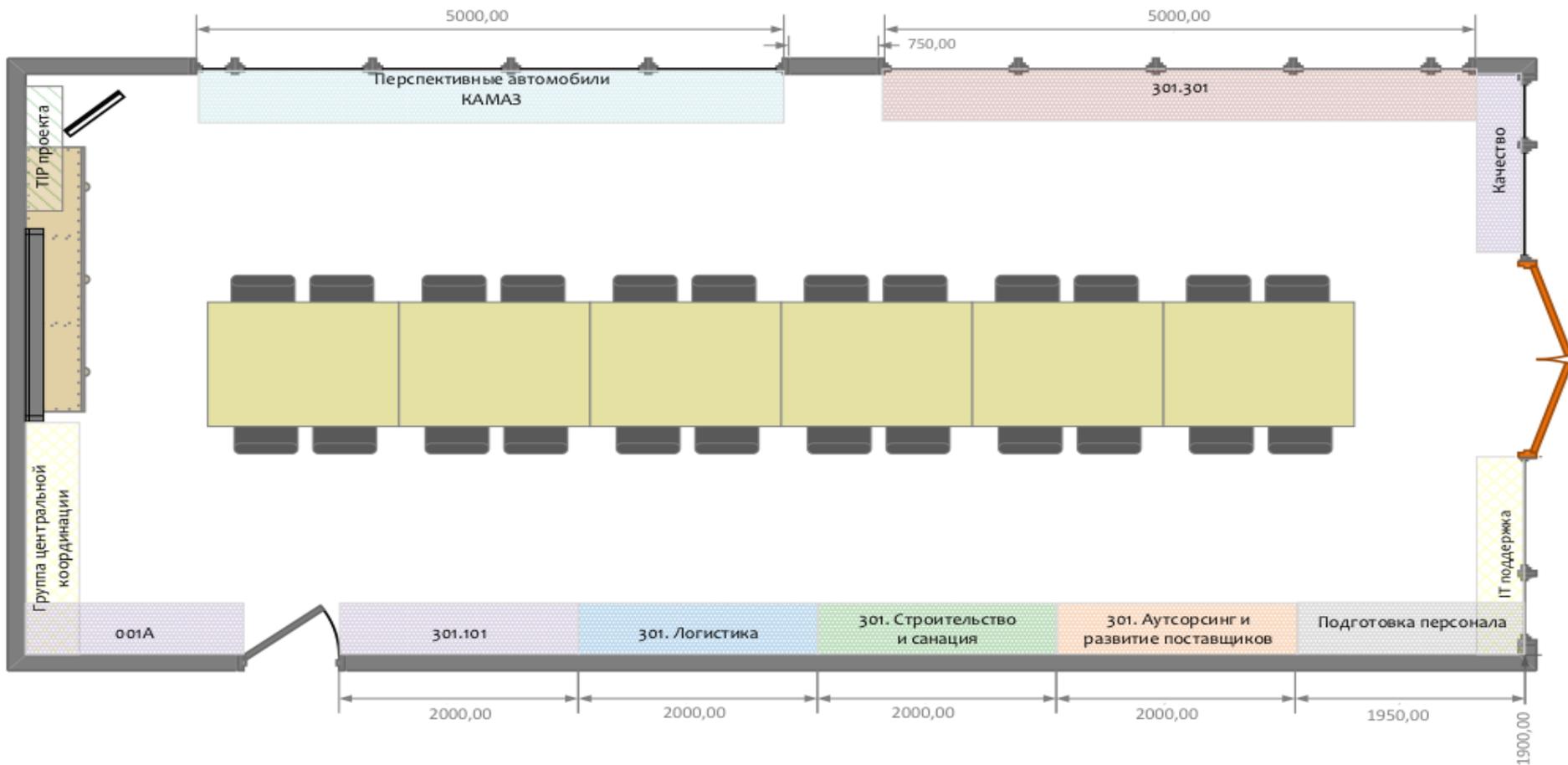








## Схема проектной комнаты в Переговорной 1



## Категории участников партнерской сети АНО «АТР»

### 1 Поставщики технологических продуктов:

- производители технологического оборудования;
- научные организации, университеты;
- стартапы.

### 2 Проводники к разработчикам технологий или технологических решений:

- технологические брокеры
- сети трансфера технологий
- центры трансфера технологий

### 3 Провайдеры финансовой поддержки для реализации технологических проектов

- институты развития (финансовые);
- банки;
- международные научно-технические программы

### 4 Поставщики услуг для реализации технологических проектов

а) на этапе выявления проектов:

- консалтинговые компании, специализирующиеся на технологических проектах (разработка стратегии, поиск партнеров)
- региональные центры/агентства (кластеры, инжиниринг, поддержка бизнеса),

б) на этапе реализации проектов:

- инжиниринговые компании;
- консалтинговые компании, специализирующиеся на технологических проектах (управление изменениями, управление проектами)

### 5 Экспертная и административная поддержка работы АТР

- экспертные организации
- деловые объединения





# Как работают с экспертами



1. Подбор экспертов «по требованию»
2. **База экспертов, в которую организатор включает потенциальных экспертов по интересующих его вопросам**
3. Экспертный пул – выстраивание постоянных отношений с привлеченными в базу экспертами
4. Экспертная сеть – развитие концепции экспертного пула в самоподдерживающуюся независимую систему, с различными моделями её использования

# Системная схема проекта (одного, под вашим контролем). Будущее не под вашим контролем, там множество проектов.

Технологический менеджмент и предпринимательство

Using system

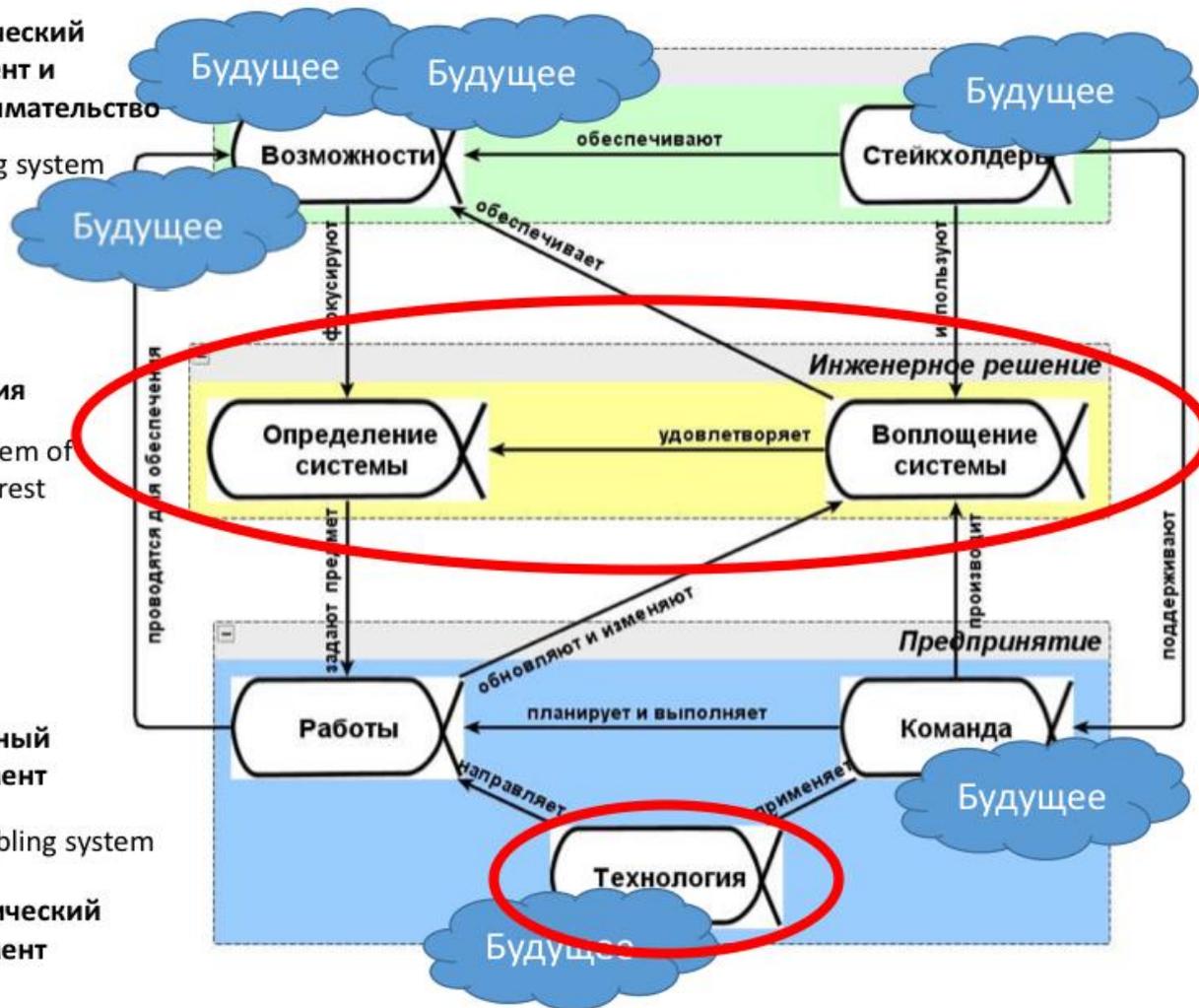
Инженерия

System of interest

Инженерный менеджмент

Enabling system

Технологический менеджмент



Научно-техническая экспертиза и экспертиза реализуемости



Спасибо за внимание.



 <http://ovlavrov.ru>

 [oleg.lavrov@km-alliance.ru](mailto:oleg.lavrov@km-alliance.ru)

---

 <http://km-alliance.ru>

 [info@km-alliance.ru](mailto:info@km-alliance.ru)

 [www.facebook.com/kmalliance](http://www.facebook.com/kmalliance)

 <http://knowledgeoffice.ru/>

 Москва, Креативный квартал, Бизнес-парк Арма, Нижний Сусальный 5, стр 18