МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ЗНАНИЯ ФИРМЫ В ЕЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

М. А. Молодчик

В статье раскрываются методологические аспекты стратегического управления знаниями фирмы в целях повышения ее конкурентоспособности. Для уточнения концепции динамических способностей автор выделяет этап анализа стратегической ценности знания фирмы. Матрица формирования динамических способностей, построенная с учетом различного уровня развития знаниевого потенциала и организационно-мотивационных механизмов, позволяет позиционировать фирму в конкурентной среде и спрогнозировать потенциальные выгоды от использования знаниевых ресурсов.

В последнее десятилетие управление знаниями вошло в перечень стратегических инструментов управления компанией [20]. Признание знания как стратегического ресурса стимулирует появление все новых и новых теоретических моделей и формирует устойчивый спрос на услуги консалтинговых компаний в области трансформации неосязаемых активов в осязаемые финансовые результаты. Но существует парадокс: удовлетворение от внедрения практик управления знаниями, согласно опросам, остается на устойчиво низком уровне [20]. Почему так происходит? Автор предлагает возможные варианты ответа. Во-первых, необходимо понимание стратегической ценности знания как источника конкурентного преимущества для конкретной фирмы, во-вторых, важна эффективная комбинация знаниевого потенциала и организационно-мотивационных механизмов, которые на него воздействуют. В статье используется многомерный подход к описанию знаниевого потенциала с учетом природы знания, места его возникновения и процессов создания. При этом выделяются три уровня развития знаниевого потенциала: низкий, средний и высокий. Принимая во внимание объективность того факта, что знание само по себе не создает ценность, автор выделяет четыре группы организационно-мотивационных механизмов, воздействующих на знаниевый потенциал и его использование: инфраструктуру, мотивацию, обучение и измерение процессов управления знаниями. Матрица, построенная на основе различных уровней знаниевого потенциала и уровня развития организационно-мотивационных механизмов, позволяет понять выгоды, получаемые фирмой от неосязамых ресурсов в разрезе динамических способностей (слабые, средние, сильные), экономической ренты от знаниевых ресурсов (отсутствие, рикардианская, шумпетерианская) и финансового результата (нормальная прибыль, экономическая прибыль).

Развитие подходов к знанию фирмы как источнику конкурентных преимуществ

Знание как источник конкурентного преимущества рассматривалось учеными еще в период индустриальной экономики. Одним из первопроходцев был П. Друкер, который в 60-х г. XX в. ввел такие понятия, как «работа по созданию знания» (*knowledge work*) и «работник, создающий знание» (*knowledge worker*). Позже П. Друкер писал, что «степень конкурентоспособности любой компании будет зависеть… исключительно от повышения производительности труда работников, производящих знания и услуги» [14, с. 71].

Сторонники организационного обучения (*organizational learning*) Аргирис и Шен [13], Левит и Марч [18, с. 319-340], а также автор концепции «научающейся организации» (*learning organization*) П. Сенге [10] акцентируют внимание на способности организации к активному и пассивному обучению как источнику конкурентных преимуществ. Теория организационного обучения исследует роль фирмы в получении, обработке, хранении и применении знания, хотя само понятие «знание» редко используется в данных работах. В основном речь идет о получении организацией необходимой информации.

Считается, что японские ученые Нонака и Такеучи стали первыми, кто определил роль знаний как доминирующую в создании конкурентных преимуществ компании. Критикуя западную эпистемологическую традицию, основанную на изучении процессов приобретения, накопления и использования знания, они предложили обратить внимание на процессы создания знания. Отправной точкой эпистемологии Нонака и

Такеучи стало различие и взаимодействие между формализованным и неформализованным знанием. Именно динамическая модель взаимной трансформации явного и неявного знания приобрела популярность и стала классической в научно-практических кругах. Нонака и Такеучи полагают, что создание организационного знания предваряет «постоянные инновации», что в конечном итоге позволяет фирме получить конкурентные преимущества. При этом инновации способствуют возникновению нового знания [8].

Среди российских ученых, развивающих теоретические положения стратегического управления знанием фирмы, следует отметить представителей РАН Г. Б. Клейнера, В. Л. Макарова, Б. З. Мильнера, а также исследователей институциональных аспектов знания фирмы — Е. В. Попова и М. В. Власова. В своей работе Г. Б. Клейнер пишет, что «конкуренция товаров заменяется конкуренцией когнитивных стратегий: выигрывают те предприятия, на чьей стороне лучшие разработчики стратегий создания, накопления и использования знаний и лучшие исполнители этих стратегий» [4, с. 222]. Особо подчеркивается, что для повышения эффективности работы предприятия необходимо «обеспечить наиболее гармоничное взаимодействие когнитивной подсистемы с сопряженными подсистемами предприятия — институциональной и организационно-технологической». Б. З. Мильнер отмечает, что «знания органичны, изменяемы, вплетены в социальную структуру групп и организаций. Эти качества придают знаниям особое значение, но также делают невозможным применение простых и общих правил при овладении ими и их использовании» [12, с. 121]. О практической значимости знаниевых активов для российских фирм в своих исследованиях говорит В. С. Катькало: «Все чаще именно встроенные в организацию управленческие компетенции, а не доступные на рынке ценные физические и нематериальные ресурсы (новейшее оборудование и сильные бренды) оказываются залогом отличительных преимуществ отечественных фирм в борьбе не только с иностранными, но и «домашними» конкурентами. Российским компаниям, собирающимся жить и успешно конкурировать по законам современного международного бизнеса, следует обратить первостепенное внимание на свои внутренние ресурсы и отличительные компетенции, особенно на способности генерировать новые знания» [2].

Специфические характеристики знания являются, по мнению многих авторов, основой для создания трудноимитируемых конкурентных преимуществ. В частности, К.-Э. Свейби подчеркивает, что эффект рычага при преобразовании знаний в ценность фирмы возникает благодаря особым свойствам данных активов — неисключаемости, несоперничеству, неубываемости и др. [21, с. 344-358].

Наибольшее распространение получил так называемый ресурсный подход, послуживший, как считают многие эксперты, жизнеспособной альтернативой школе позиционирования М. Портера. Конкурентоспособность фирмы, согласно ресурсному подходу, определяется организационными способностями фирмы использовать и создавать свои ключевые компетенции [19, с. 79-91]. Именно различия в способностях и редкость ресурсов становятся источником экономической ренты или ренты рикардианского типа.

Грант одним из первых обращает внимание на то, что для создания устойчивого конкурентного преимущества необходимы трудноимитируемые и обладающие низкой мобильностью ресурсы, среди которых знания играют определяющую роль [3, с. 20-42]. В 1996 г. он на базе ресурсного подхода развивает теорию фирмы, основанную на знаниях (*knowledge-based theory of the firm*). Согласно этой теории, роль фирмы заключается в интеграции знаний отдельных специалистов и материализации этих знаний в продукты и услуги [15, с. 109-122]. Устойчивость конкурентных преимуществ с учетом высокой динамики конкурентной среды требует наличия постоянных инноваций. Для этого фирме необходимо расширять существующие способности по поиску новых знаний или реконфигурировать существующие знания при помощи новых патернов интеграции знания в организационные способности.

На рис. 1 представлены знания фирмы с учетом логики ресурсного подхода преобразования факторов производства в конкурентные преимущества.

На настоящий день существует значительный разброс мнений относительно базовых определений, общих принципов формирования конкурентных преимуществ, типов рент и других аспектов ресурсного подхода. Когут и Зандер, в частности, пишут, что конкурентный анализ должен «основываться на понимании знания как

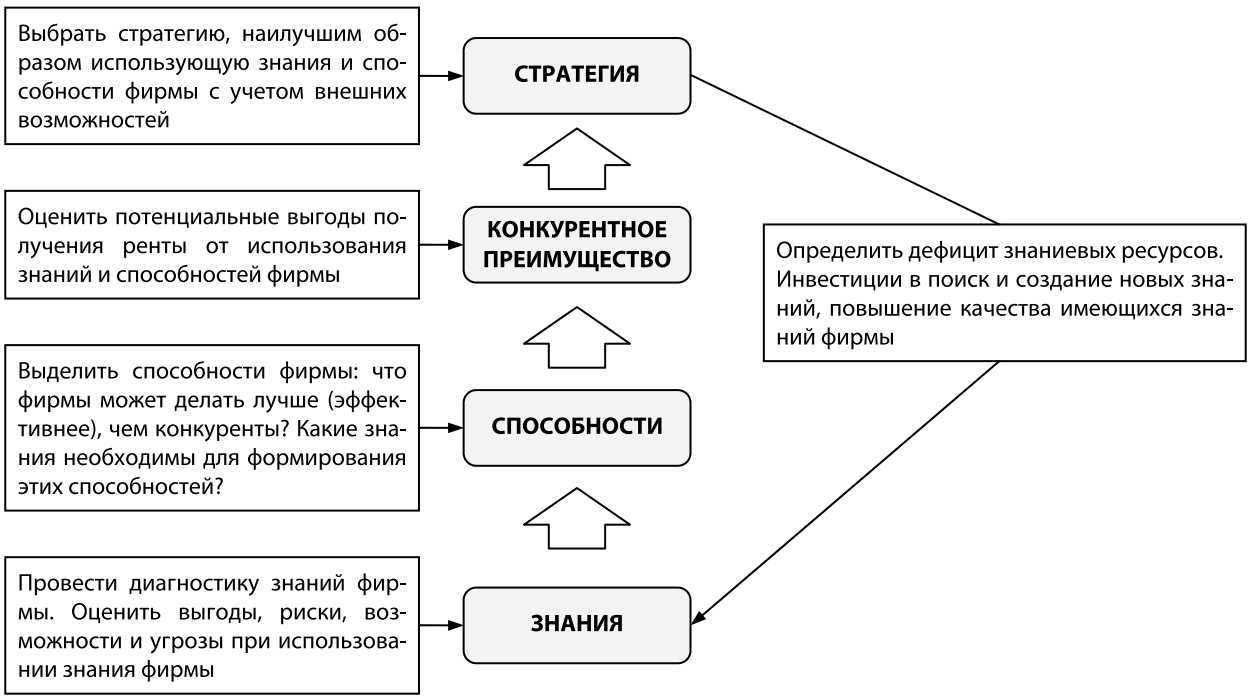


Рис. 1. *Знания фирмы в рамках ресурсного подхода к формированию стратегии*

встроенного в организационные принципы, на основе которых люди кооперируются внутри организации» [5, с. 121-146]. По мнению авторов, источником создания новых знаний является развитие комбинационных способностей фирмы «синтезировать и применять имеющееся и приобретенное знание», т. е. фирмы инвестируют в те активы, которые согласуются с комбинацией имеющихся способностей и отвечают ожиданиям относительно будущих возможностей. Комбинационные способности фирмы развиваются за счет внутреннего и внешнего обучения в широком смысле этого слова (реорганизация, случайные события, эксперименты, приобретение фирм, совместные предприятия, наем новых работников и др.) [5, с. 121-146].

Несколько позже в работе «Получение экономической выгоды от знаний как активов» Д. Дж. Тис [11, с. 95-120] вводит понятие динамических способностей, которое, по сути, близко к комбинационным способностям фирмы. Динамические способности фирмы «к интегрированию, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде» [22, с. 509-533] позволяют получать от используемых ресурсов экономическую ренту. В данном случае речь идет о шумпетерианских (или предпринимательских) рентах, когда акцент делается на условия и процессы, посредством которых ресурсы генерируют ренты (т. е. деятельность менеджеров), а также на сложные характеристики организации, которые создают и поддерживают неоднородность ресурсов. Имеет место определенный синтез экономических и поведенческих аспектов стратегического управления фирмой [3, с. 20-42].

Тис полагал, что динамические способности чаще всего характерны для фирм «с высоким предпринимательским духом, плоскими организационными структурами, четким видением будущего, мощной системой стимулов и высокой степенью автономности подразделений» [11, с. 95-120]. Однако он не детализирует, какие организационно-мотивационные механизмы должны лежать в основе формирования динамических способностей.

В середине 90-х г. теоретическая мысль в области позиционирования знания как источника конкурентного преимущества стала переходить в практическую плоскость. Появляются процессные модели управления знаниями, а также разрабатываются инструменты идентификации, распространения, измерения и хранения знаний.

Среди процессных моделей целесообразно выделить модель, разработанную американскими учеными Холсэплом и Сайном, в которой процессы управления знаниями определяют конкурентоспособность фирмы [16, с. 215-251]. По аналогии с моделью Портера, описывающей

Таблица 1

Цепочка создания знания

Этап	Содержание этапа
Основные виды деятельности создания знаний	
1. Получение знаний	Получение знаний из внешних источников и их преобразование для дальнейшего использования
2. Отбор знаний	Отбор необходимых знаний из внутренних источников и их преобразование для дальнейшего использования
3. Генерирование знаний	Производство знаний посредством открытий или преобразования имеющихся знаний
4. Распространение знаний	Изменение состояния организационного знания посредством распространения и хранения полученных, отобранных или сгенерированных знаний
5. Материализация знаний	Преобразование знаний в конечный продукт фирмы для передачи этого знания во внешнюю среду
Вспомогательные виды деятельности цепочки создания знания	
6. Лидерство	Создание условий, стимулирующих управление знаниями
7. Координация	Координация взаимозависимых процессов в управлении знаниями для обеспечения ресурсами в нужное время в нужном месте
8. Контроль	Контроль за доступностью знаний в необходимом качестве и количестве, а также средств и ресурсов для управления знаниями с учетом ограничений и требований по обеспечению безопасности (юридическая, социальная и техническая защита)
9. Измерение	Оценка ценности знаниевых ресурсов и процессов, включая количественные и качественные методы измерения

Сост. по [16, с. 215-251].

формирование конкурентных преимуществ в рамках цепочки создания стоимости, в модели предложены основные и вспомогательные виды деятельности цепочки создания знаний фирмы (табл. 1).

Статья Холсэпла и Сайна содержит убедительный обзор из более сорока эмпирических и теоретических исследований различных авторов, в которых показана положительная взаимосвязь действий фирм на каждом этапе цепочки создания знания и конкурентоспособности. Конкурентоспособность в данном исследовании измерялась через производительность, гибкость, репутацию и инновационную активность компании [16, с. 215-251].

Еще один подход к формированию конкурентных преимуществ на базе знания фирмы представлен концепцией интеллектуального капитала фирмы [9] и акцентирует внимание на среде возникновения знания (или его носителе): это может быть человек, организационная рутина, сообщество клиентов компании и др. Концепция интеллектуального капитала подчеркивает разнородность знаниевых ресурсов, выделяя место их аккумулирования: человеческий, отношенческий и организационный капиталы [9].

Человеческий капитал — ресурсы, воплощенные в конкретных людях, работающих в организации или связанных с ней таким образом, что организация получает возможность использовать эти ресурсы (например, квалификация персонала, готовность к сотрудничеству, готовность к обучению, уровень социального интеллекта и др.) [9].

Отношенческий капитал охватывает все отношения, которые существуют у компании с организациями вне ее самой и влияют на способность создавать ценность (например, долгосрочные договоры с клиентами, сетевое взаимодействие с партнерами, репутация фирмы и др.) [9].

Организационный капитал — ресурсы, которые создала или приобрела организация и которыми она владеет на законных основаниях, однако эти ресурсы не являются по своей природе материальными (например, ноу-хау, уникальные организационные рутины, командное взаимодействие сотрудников и др.) [9].

На современном этапе развития научной мысли знания фирмы определяются как стратегические ресурсы, которые позволяют ей создавать устойчивую ценность. Они не имеют физической формы, не отражаются в финансовой отчетности [17, с. 1510-1524].

При этом знания, выраженные через человеческий, отношенческий и организационный капитал, являются частью ресурсного портфеля

фирмы, наряду с традиционными ресурсами (физическим и финансовым капиталом) [9].

Подводя итог обзору развития научной мысли по проблемам преобразования знаний фирмы в ее конкурентные преимущества, следует отметить междисциплинарный и многоаспектный характер существующих теорий, подходов и методов.

С точки зрения автора, целесообразным является синтез существующих концепций, а также конкретизация отдельных блоков преобразования знания фирмы в ее конкурентные преимущества.

Логика преобразования знания фирмы в динамические способности, способствующие устойчивым инновациям

Анализ теоретической и консалтинговой литературы по вопросам преобразования знания в конкурентные преимущества фирмы показывает определенную склонность к завышению значимости знаниевых ресурсов и постулированию однозначной положительной связи между усилиями по управлению знаниями и результатами деятельности фирмы. Однако, как уже говорилось, результаты опросов показывают неудовлетворенность менеджеров результатами внедрения практик управления знаниями [20].

С точки зрения автора, многие фирмы, поддавшись модным течениям, пропускают первый этап процесса преобразования знания в конкурентные преимущества, который заключается в анализе стратегической ценности знания для данной конкретной фирмы с учетом внешних и внутренних факторов.

Под стратегической ценностью знания понимается возможность получения экономических выгод в долгосрочном периоде на базе знаниевых активов.

Второй этап — это анализ и совершенствование непосредственно практик управления знаниями на конкретной фирме. Здесь автор предлагает модифицировать модель Холсэпла и Сайна, введя понятия знаниевого потенциала и организационно-мотивационных механизмов (подробнее эти составляющие будут рассмотрены далее в статье).

Третий этап заключается в формировании динамических способностей фирмы по извлечению экономической ренты из традиционных (физических, финансовых) и знаниевых ресурсов.

Динамические способности делают возможным появление устойчивых инноваций: технологических, продуктовых и управленческих, что является четвертым этапом преобразования знания фирмы в ее конкурентные преимущества.

На рис. 2 представлена логика преобразования знания фирмы в динамические способности, способствующие устойчивым инновациям.

Следует обратить внимание на три обратные связи: инновационная деятельность фирмы влияет на внешние факторы, определяющие стратегическую ценность знания, изменения в организационно-мотивационных механизмах — на внутренние факторы, а сформированные дина-

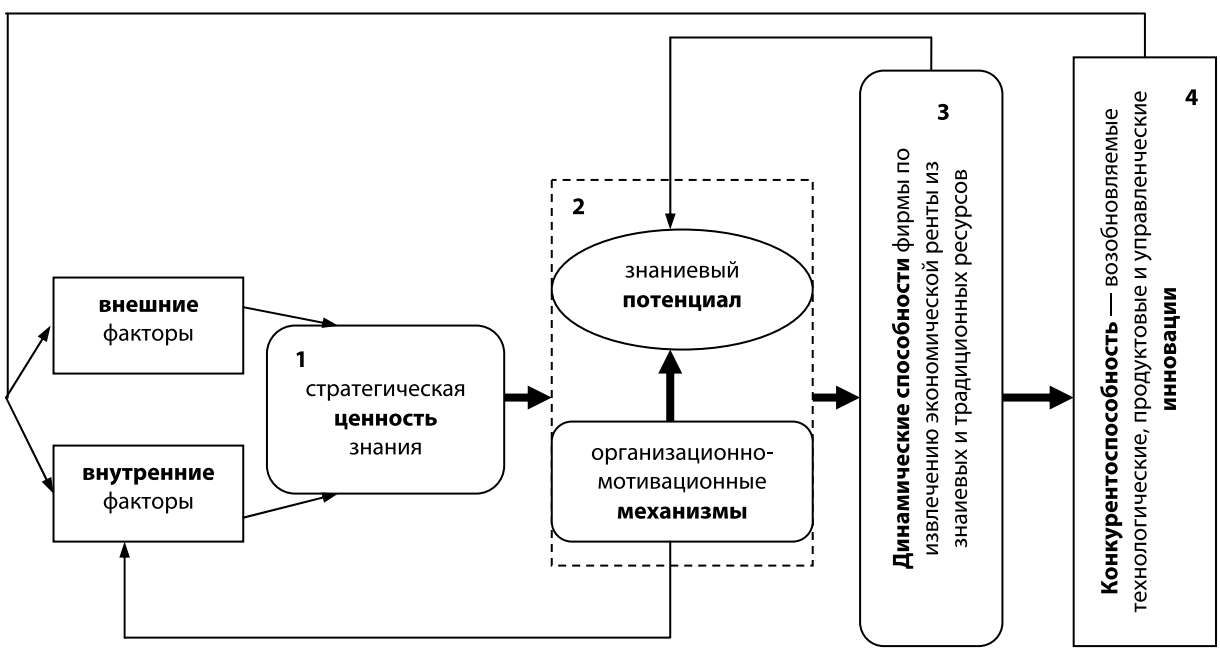


Рис. 2. *Методология преобразования знания фирмы в ее конкурентные преимущества*

мические способности сами становятся знанием фирмы и в определенный момент могут быть отнесены к знаниевому потенциалу.

Рассмотрим подробнее факторы, определяющие стратегическую ценность знания фирмы, затем знаниевый потенциал и организационно-мотивационные механизмы.

Факторы, определяющие стратегическую ценность знания фирмы

Какими свойствами должно обладать знание фирмы, чтобы иметь стратегическую ценность? Логика ресурсного подхода дает нам основные характеристики, которыми должны обладать ресурсы для обеспечения конкурентоспособности фирмы [9]:

— долговечность (позволяет длительное использование, т. е. приносимые преимущества не ослабляются со временем);

— редкость (не все должны иметь доступ к этому типу ресурсов);

— сложность имитации (затруднения при воспроизведении конкурентами тех же ресурсов, действий, продуктов и услуг на базе этих ресурсов);

— сложность замещения (ограничения при использовании конкурентами ресурсов-заменителей);

— возобновляемость (способность ресурса к воспроизводству в том же или другом качестве).

В определенной мере перечисленные характеристики присущи знаниевым ресурсам априори в силу их особых свойств. Например, редкость знаний как ресурсов усилена самой природой знания: низкая мобильность знания или встроенность в определенный контекст приводит к потере ценности при переносе отдельных частей. Отмечают и неотделимость знания от его носителя, когда для получения выгод необходим полный трансферт персонала из одной компании в другую.

Сложность имитации, например, усугубляется тем, что, как правило, первоначальный объем знаний и продолжительность владения ими влияют на темп, в котором фирма наращивает и модифицирует свои знания, позволяя фирме-бенефициару все-таки сохранять конкурентное преимущество, даже в случае имитации соперниками [1, с.162-188].

Однако проявление этих свойств зависит как от экзогенных факторов: специфики отрасли, скорости развития технологий, качества рабочей силы на рынке труда, развитости рынка знаний, наличия инновационной инфраструктуры и др., так и от эндогенных факторов: готовности отде-



Рис. 3. *Факторы, влияющие на стратегическую ценность знания*

льных сотрудников к использованию знаниевых ресурсов, к их производству, обмену; наличия организационной инфраструктуры распространения знания; стадии жизненного цикла фирмы и др.

Анализ литературы позволил автору систематизировать факторы, влияющие на стратегическую ценность знания фирмы (рис. 3).

Стратегическая ценность у отдельно взятого знаниевого ресурса будет переменной во времени. Как теоретические, так и практические исследования показывают, что преимущество в знаниях будет устойчивым только в том случае, если фирма с превосходящими знаниями будет продолжать «обучаться». При этом скорость обучения должна быть выше, чем у конкурентов [1, с. 162-188]. Вследствие этого автор выделил человеческий фактор как один из наиболее значимых при определении стратегической ценности знания фирмы. Нонака отмечает, что «создание нового знания — это способ поведения и даже образ жизни» [8, с. 89]. «Тонкая химия» поведенческих процессов на уровне отдельного сотрудника и непредсказуемые «химические реакции» при коллективном взаимодействии осложняют использование знаниевых ресурсов в конкурентной борьбе. Ведь работник должен быть не только способен обучаться и саморазвиваться, но еще и внутренне желать этого, т. е. необходимо наличие готовности индивида извлекать ценность из знаниевых ресурсов. При создании совместного знания все становится еще сложнее, т. к. готовностью преобразовывать знания в ценность компании должны одновременно обладать несколько сотрудников, при этом они должны быть совместимы и взаимодополнять друг друга по многим параметрам: склонности к риску, стилю мышления, возрастным и гендерным характеристикам, предпринимательским способностям и др. Кооперативное поведение на всех уровнях является основой фирмы, извлекающей ценности из знаниевых ресурсов.

Готовность к сотрудничеству со стороны внешних по отношению к фирме агентов (конкурентов, клиентов, поставщиков и других партнеров) усиливает стратегическую ценность знания. В последнее десятилетие сознательное развитие формального и неформального сотрудничества, поддержанное высокоскоростными каналами интернет- и телекоммуникаций, стало одним из основных инструментов стратегического управления существующим и созданием нового знания фирмы. Практики глобальных корпораций, таких как IBM, Cisco, P&G, Lego и др., подтверждают успешность усилий по созданию стратегических сетей в целях повышения конкурентоспособности компании. Формируемая сеть в целях координации создания знания сама по себе становится ценным знаниевым активом участников сетевого взаимодействия [6, с. 192-195].

Таким образом, мы показали, что стратегическая ценность знания для конкретной фирмы зависит от многих факторов, которые в целом можно разделить на внешние и внутренние. Автор предполагает, что влияние отдельных факторов в ряде случаев имеет нелинейный характер. Возможно, имеет место взаимное влияние внешних и внутренних факторов, и вряд ли существует однозначная причинно-следственная связь.

Чтобы осознать всю сложность задачи определения стратегической ценности знания, достаточно обратить внимание на количество динамических характеристик внутренних и внешних факторов. Мы имеем дело с несколькими циклично развивающимися экономическими субъектами различных уровней: отдельными индивидами, самой фирмой, ее конкурентами, партнерами, клиентами, поставщиками, различными сетевыми взаимодействиями, развитием отрасли, страны и глобальной экономики. Если мысленно представить каждый цикл в разной цветовой гамме, учитывая его амплитуду и временные характеристики, мы получим красочную интересную картину и нетривиальную управленческую задачу поиска оптимального пути.

После того как фирма определила для себя стратегическую ценность знаниевых ресурсов, ей необходимо провести диагностику (аудит) и определить уровень знаниевого потенциала и характеристики организационно-мотивационных механизмов, которые на него воздействуют.

Знаниевый потенциал фирмы

Теоретические и практические работы в области стратегического анализа знания фирмы признают необходимость многомерного подхода [9]. Автором была предложена и обоснована анализом широкого спектра эмпирических исследований трехмерная модель знаниевого потенциала фирмы [7, с. 211-214] (рис. 4)

В основании пирамиды расположены компоненты интеллектуального капитала: челове-

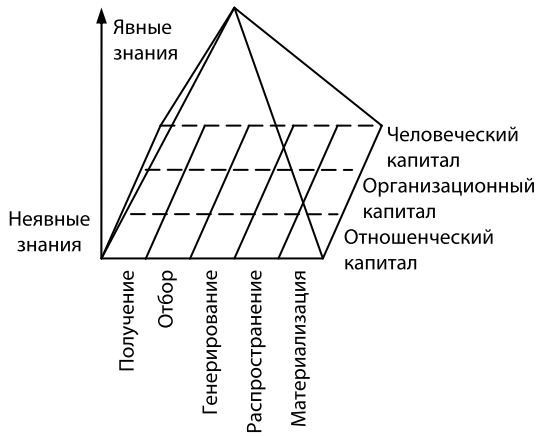


Рис. 4. *Трехмерная модель знаниевого потенциала фирмы*

ческий, организационный и отношенческий капиталы. Они обозначают среду возникновения знания и косвенно учитывают его онтологию. В основании также лежат различные стадии создания знания, на каждой из которых, согласно модели Холсэпла и Сайна (табл. 1) формируются конкурентные преимущества. Вертикальная ось акцентирует внимание менеджера на соотношение формализованной и неформализованной компонент знания. Согласно эмпирическим исследованиям, неявные знания включают в себя большую часть знаний, относящихся к организационным способностям. По некоторым оценкам, соотношение явного и неявного знания составляет 20:80. Именно в области неформализованных знаний находятся основные проблемы и возможности эффективного использования знания организации. Важно также отметить, что реальный объем используемых знаний в компании, как правило, значительно ниже, чем ее знаниевый потенциал.

Представленная модель дает возможность описать процессы, происходящие в организации, с точки зрения знания фирмы. Например, ведение переговоров о предоставлении клиенту новой консалтинговой услуги можно охарактеризовать как наращивание отношенческого капитала посредством материализации знаний. При этом неявный компонент знаний для успешного проведения переговоров будет иметь решающее значение. Определенные процессы могут включать несколько стадий создания знания, иметь явный и неявный характер, принадлежать нескольким категориям интеллектуального капитала.

Учитывая различные составляющие знаниевого потенциала, автор предлагает выделить три уровня его развития: низкий, средний, высокий (табл. 2).

Необходимо также соотнести уровень знаниевого потенциала фирмы с внешним окружением. Как показывают исследования, в любой отрасли существует «минимальный набор» и уровень знания для «участия в игре». Такие знания являются базовым барьером входа в отрасль, но не формируют долгосрочного конкурентного

Таблица 2

Характеристики составляющих знаниевого потенциала по различным уровням

Составляющие знаниевого потенциала	Уровень знаниевого потенциала		
	низкий	средний	высокий
Процессы создания знания (цепочка создания знания)	Сильная разбалансированность по цепочке создания знания (наличие узких мест) в разрезе отдельных подразделений и организации в целом	Краткосрочная сбалансированность по цепочке создания знания в разрезе отдельных подразделений и (или) проектов, но несогласованность процессов при создании организационного знания	Долгосрочная сбалансированность и согласованность по цепочке создания знания на всех уровнях
Природа знания (явные, неявные)	Фрагментарное явное знание. Фрагментарное неявное знание	Ограниченное отдельными подразделениями, автономное явное и неявное знание	Системное явное и неявное знание
Место возникновения знания (человеческий, отношенческий, организационный капитал)	Неадекватная конфигурация интеллектуального капитала. Отсутствие или низкое взаимное влияние элементов интеллектуального капитала	Краткосрочная сбалансированность отдельных компонент интеллектуального капитала и наличие их взаимного влияния	Долгосрочная сбалансированность и наличие синергии от взаимодействия человеческого, организационного и рыночного капиталов

преимущества. Все участники отрасли обладают подобным уровнем знания. Если же знаниевый потенциал выше, чем у конкурентного окружения, это позволит фирме «менять правила» игры и может служить основой лидерства в отрасли [1, с.162-188]. Но, как уже говорилось, знаниевый потенциал сам по себе не создает ценность [4, 9], поэтому в компании необходимо сформировать организационно-мотивационные механизмы, которые позволят трансформировать знания в конкурентные преимущества фирмы.

Организационно-мотивационные механизмы, воздействующие на знаниевый потенциал фирмы

С точки зрения автора, организационно-мотивационные механизмы должны представлять собой регулярные процессы, которые будут увеличивать знаниевый потенциал организации, увеличивать реально используемый объем знаниевого потенциала и преобразовывать знаниевый потенциал в динамические способности компании, на основе которых будут формироваться уникальные устойчивые конкурентные преимущества.

Исследования автора показывают, что организационно-мотивационные механизмы должны обладать следующими характеристиками [6, с. 192-195]:

— обладать гибкостью и свойствами встроенных регуляторов;

— иметь долгосрочный характер;

— базироваться на человеческом факторе;

— учитывать все три компоненты знаниевого потенциала и связанные с ними потенциальные возможности и сложности в управлении.

Модифицировав модель Холсэпла и Сайна [16, с. 215-251], автор выделил следующие блоки организационно-мотивационных механизмов [6, с. 192-195]:

— Инфраструктура создания знания — институциональные условия динамической трансформации неформализованного и формализованного знания.

Таблица 3

Характеристика различных составляющих организационно-мотивационных механизмов с учетом уровня их развития

Составляющие	Уровень развития организационно-мотивационных механизмов		
	базовые	продвинутые	инновационные
Инфраструктура создания знания	Высокие трансакционные издержки обмена знаниями. Внутренние источники знания	Средние трансакционные издержки обмена знаниями. Периодическое привлечение внешних источников знания	Минимальные трансакционные издержки обмена знаниями. Неограниченные источники знания
Обучение и саморазвитие	Преобладают внешние стимулы к обучению («согласно должностной инструкции»). Саморазвитие встречается у редких сотрудников. Инициатива инноваций принадлежит руководству	Обучение становится нормой каждого сотрудника. Не достигнута критическая масса сотрудников, занимающихся саморазвитием. Инициатива инноваций принадлежит руководству, инновации «снизу» имеют несистемный характер	Обучение и саморазвитие являются естественным состоянием каждого сотрудника. Инновации «сверху» и «снизу» имеют регулярный, самовозобновляемый характер
Мотивация создания знания	Преобладают внешние стимулы к индивидуальному созданию знания и кооперативному поведению. Совпадение интересов на разных уровнях организации является случайностью	Число сотрудников, готовых создавать знания большое, но готовность делиться ими находиться на низком уровне. Имеет место как внешняя, так и внутренняя мотивация создания знания. Не достигнута критическая масса сотрудников, понимающих стратегическую ценность знания для организации	Преобладают внутренние стимулы к кооперативному поведению. Наблюдается сонаправленность целей отдельного работника, подразделения и организации в целом
Измерение	Количественный анализ	Количественный и качественный анализ	Прогнозный анализ

— Обучение и саморазвитие — механизмы, обеспечивающие внутренний генезис обучения и развития отдельных сотрудников и организации в целом.

— Мотивация создания знания — система стимулирующих и дестимулирующих факторов, влияющих на готовность производителей и потребителей знаний участвовать в преобразовании знания в конкурентные преимущества компании.

— Измерение — комплекс индикаторов (показателей), позволяющих прогнозировать, контролировать и оценивать скорость, качество и результаты преобразования знания в конкурентные преимущества.

В рамках данной статьи предлагается дифференцировать организационно-мотивационные механизмы конкретной фирмы по уровню их сложности относительно других фирм, в частности определить организационно-мотивационные механизмы как:

— базовые (если это стандартные практики управления знаниями);

— продвинутые (*advanced*) (если это новейшие практики управления знаниями);

— инновационные (если это уникальные собственные практики управления знаниями).

К базовым организационно-мотивационным механизмам можно отнести такие практики управления знаниями, как конкурс лучших идей, наставничество, система внутреннего электронного документооборота, система сбалансированных показателей и др. Продвинутыми технологиями управления знаниями на сегодняшний день, с точки зрения автора, можно считать сетевое взаимодействие с различными внешними партнерами, например, практику краудсорсинга или бизнес-модель создания инноваций компании P&G «Соединяй и развивай». Исследования показывают, что инновационные практики управления знаниями базируются на глубоком понимании поведенческих процессов отдельного индивида и группы, на поиске стимулов к саморазвитию, а также механизмов для создания самоподдерживающихся процессов создания нового знания.

В табл. 3 автор выделяет характеристики отдельных составляющих организационно-мотивационных механизмов с учетом их уровня воздействия на знаниевый потенциал.

Формирование динамических способностей фирмы

Одним из практических результатов проделанной работы автор считает составление матрицы, показывающей необходимость адекватного сочетания уровня знаниевого потенциала фирмы и уровня развития организационно-мотивационных механизмов (рис. 5). В случае если эти уровни совпадают (т. е. при низком уровне развития знаниевого потенциала фирма применяет стандартные практики управления знаниями, при среднем — продвинутые, а при высоком — инновационные), фирма формирует соответственно слабые, средние и сильные динамические способности. В первом случае фирма может рассчитывать только на нормальную прибыль и отсутствие экономической ренты. Второй вариант говорит о том, что фирма обладает редкими знаниевыми ресурсами и получает от них экономическую ренту (рикардианского типа), а с точки зрения финансов — экономическую прибыль (или, говоря современным языком, экономическую добавленную стоимость). Автор предполагает, что шумпетерианскую ренту от способности размещать и реконфигурировать знаниевые и традиционные ресурсы фирма получает только в случае высокого знаниевого потенциала и инновационных организационно-мотивационных механизмов. Это означает, что фирма обладает сильными динамическими способностями.

Какие возможны варианты, когда уровень развития знаниевого потенциала не совпадает с уровнем развития организационно-мотивационных механизмов?

С точки зрения автора, если уровень развития знаниевого потенциала ниже уровня развития организационных механизмов, то, скорее всего, произойдет самостоятельная (без активного вмешательства) настройка: более высокий уровень технологий управления знаниями будет способствовать повышению уровня знаниевого потенциала (на рисунке это показано стрелками).

В противном случае необходимо сознательное совершенствование организационно-мотивационных механизмов до более высокого уровня, иначе фирма может снизить знаниевый потенциал.

Знаками вопроса на рисунке обозначены комбинации, которые вряд ли будут иметь место в реальной жизни. Так, инновационные организационно-мотивационные механизмы, скорее всего, не будут восприняты организацией с низ-

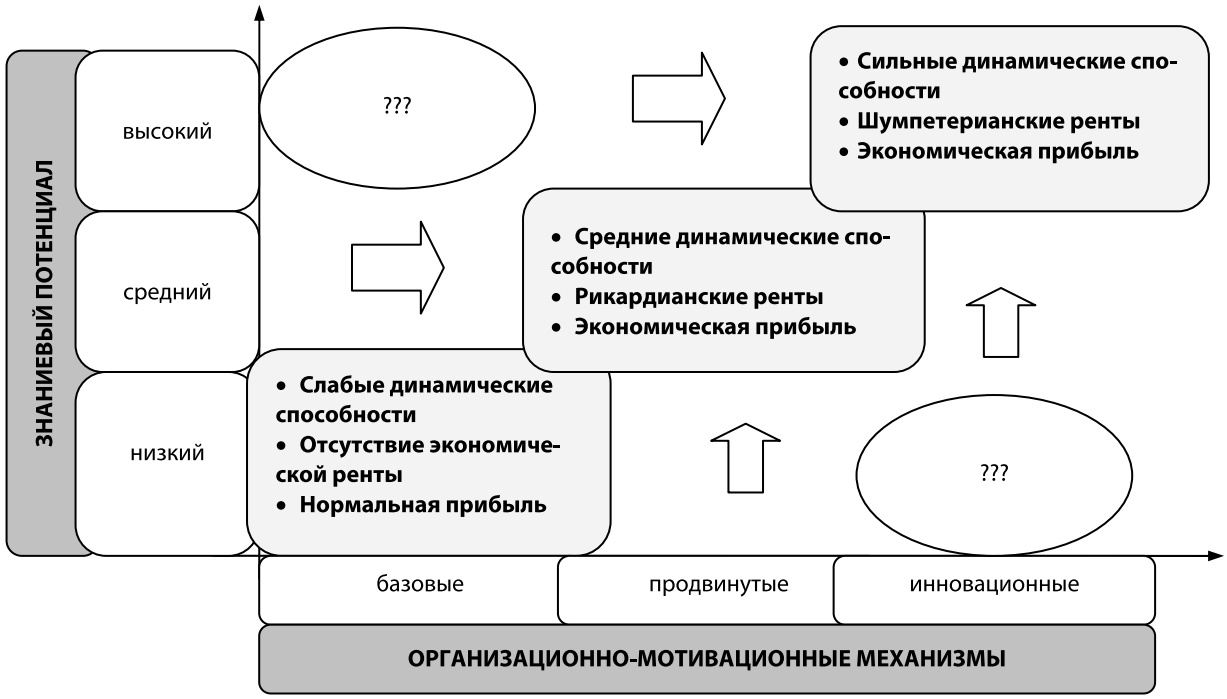


Рис. 5. *Преобразование знаниевого потенциала в динамические способности фирмы*

ким уровнем знаниевого потенциала (правый нижний угол), а интеллектуальный капитал высокого качества не пойдет в стандартную организацию.

Все фирмы в той или иной степени обладают знаниями и используют их в процессе производства. Однако, как было показано в данной статье, чрезвычайно важно правильно позиционировать знаниевые ресурсы среди других ресурсов соответствующей фирмы, т. е. определить стратегическую ценность знания с учетом внешних и внутренних факторов. Для формирования адекватных ожиданий относительно выгод, которые могут принести фирме знаниевые ресурсы, необходимо позиционировать знаниевый потенциал фирмы и управленческие технологии относительно существующих и спрогнозировать возможные изменения.

Методология, предложенная в данной статье, основана на синтезе нескольких научных направлений в области экономики и управления знаниями фирмы. Отправной точкой авторского подхода стала концепция динамических способностей, базирующаяся на шумпетерианских рентах. Данная концепция была уточнена за счет выделения первого этапа анализа по определению стратегической ценности знания фирмы с учетом внешних и внутренних факторов.

Предложенная автором дифференциация знаниевого потенциала фирмы и организационно-мотивационных механизмов по уровню их развития определяет практическую значимость работы, т. к. обеспечивает возможность их диагностики для конкретной фирмы.

Дальнейшие направления исследования могут лежать в плоскости интеграции предложенной методологии в классическую методологию стратегического анализа конкурентоспособности фирмы.

Список источников

1. *Зак М. Х.* Разработка знаниевой стратегии : пер. с англ. // Управление знаниями : хрестоматия / Под ред. Т. Е. Андреева, Т. Ю. Гутникова. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008.

2. *Катькало В. А.* Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм. [Электронный ресурс]. URL: http://bigc.ru/publications/other/km/org_factor_kpf.php, (дата обращения 4.03.2011)

3. *Катькало В. С.* Стратегический менеджмент // Вестник СбПУ. — 2002. — Вып. 4. — № 32. (8).

4. *Клейнер Г. Б.* Стратегия предприятия. — М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008.

5. *Когут Б., Зандер У.* Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологий : пер. с англ. // Российский журнал менеджмента. — 2004. — № 1.

6. *Молодчик М. А.* Организационно-мотивационные механизмы преобразования знания в конкурентные преимущества. // Вестник ГУУ. — 2010. — №21.

7. *Молодчик М. А.* Трехмерная модель интеллектуального потенциала фирмы. // Вестник ГУУ. — 2009. — №28.

8. *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японс-

ких фирмах : пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

9. *Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л.* Интеллектуальный капитал. Практика управления. — СПб.: Изд-во «Высшая Школа Менеджмента», 2008.

10. *Сенге П. М.* Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М.: Олимп-бизнес, Олимп, 2009.

11. *Тис Д. Дж.* Получение экономической выгоды от знаний как активов. «Новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы : пер. с англ. // Российский журнал менеджмента. — 2004. — № 1.

12. Управление знаниями в корпорациях: учеб. пособие / Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В.; под ред. Б. З. Мильнера. — М.: Дело, 2006.

13. *Argyris, C. Schon D. A.* Organizational Learning, Reading. — MA : Addison-Wesley, 1978.

14. *Drucker P. F.* The New Productivity Challenge // Harvard Business Review. — 1991. — November-December.

15. *Grant R.* Towards a knowledge-based theory of the firm // Strategic Management Journal. — 1996. — No 17 (winter).

16. *Holsapple C. W., Singh M.* The Knowledge Chain Model. Activities for Competitiveness // Handbook on Knowledge Management 2, Springer Science & Business Media B.V., 2005.

17. *Kristandl G., Bontis N.* Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm // Management Decision. — 2007. — Vol. 45. — No. 9.

18. *Levitt B., March J. G.* Organizational Learning // Annual Review of Sociology. — 1988. — No 14.

19. *Prahalad C. K., Hamel G.* The Core Competences of the Corporation // Harvard Business Review. — 1990. — May-June.

20. *Rigby D., Bilodeau B.* Management tools and trends 2009 // A survey from Bain and Company, 2009. [Electronic resource]. URL: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf (date of accesse 4.03.2011)

21. *Sveiby K-E.* A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation // Journal of Intellectual Capital. — 2001. — Vol. 2. — No. 4.

22. *Teece D. J.,Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. — 1997. — Vol. 18. — No.7.

УДК 334.02

ключевые слова: знание фирмы, динамические способности, конкурентные преимущества