

**ВЕСТНИК  
ОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
Серия «ЭКОНОМИКА»**

**HERALD  
OF OMSK UNIVERSITY  
Series «ECONOMICS»**

*Ежеквартальный  
научный журнал  
ОСНОВАН В 2003 г.*

**2011. № 4**

*Quarterly  
academic periodical  
FOUNDED IN 2003*

**Включен  
в перечень ВАК**

*Редакционный совет  
Editorial board*

Г.Д. Адеев (G.D. Adeev), д-р физ.-мат. наук, профессор  
В.И. Вершинин (V.I. Vershinin), д-р хим. наук, профессор  
Г.И. Геринг (G.I. Gering, chairman), д-р физ.-мат. наук,  
профессор, председатель  
Л.А. Еловиков (L.A. Elovikov), канд. экон. наук, профессор  
А.И. Казанник (A.I. Kazannik), д-р юрид. наук, профессор  
Е.И. Лавров (E.I. Lavrov), д-р экон. наук, профессор  
Б.И. Осипов (B.I. Osipov), д-р филол. наук, профессор  
А.В. Ремнев (A.V. Remnev), д-р ист. наук, профессор  
В.И. Струнин (V.I. Strunin, vicechairman), д-р физ.-мат. наук,  
профессор, зам. председателя  
Н.А. Томилов (N.A. Tomilov), д-р ист. наук, профессор  
К.Н. Югай (K.N. Yugay), д-р физ.-мат. наук, профессор

*Редколлегия журнала  
Editorial staff*

С.Н. Апенько (S.N. Apenko), д-р экон. наук, профессор ОмГУ  
Н.А. Волгин (N.A. Volgin), д-р экон. наук, профессор, РАГС  
Н. Вуняк (N. Vunjak), профессор экономического факультета  
г. Субботица университета г. Нови Сад (Сербия)  
Р.М. Гусейнов (R.M. Guseynov), д-р экон. наук, профессор НГУЭиУ  
С.А. Дятлов (S.A. Dyatlov), д-р экон. наук, профессор СПбУЭиФ  
Л.Н. Иванова (L.N. Ivanova), канд. экон. наук, доцент ОмГУ  
В.П. Иваницкий (V.P. Ivanitsky), д-р экон. наук, профессор, УрГЭУ  
А.Б. Крутик (A.B. Krutik), д-р экон. наук, профессор, СПбИЭиУ  
А.Е. Миллер (A.Ye. Miller), д-р экон. наук, профессор ОмГУ  
Ю.Г. Одегов (Yu.G. Odegov), д-р экон. наук, профессор  
РЭА им. Г.В. Плеханова  
В.С. Половинко (V.S. Polovinko), д-р экон. наук, профессор ОмГУ,  
гл. редактор  
А.М. Попович (A.M. Popovich), д-р экон. наук, профессор, ОмГУ  
О.М. Рой (O.M. Roy), д-р социол. наук, профессор ОмГУ  
Т.Д. Сиявев (T.D. Sinyavets), канд. экон. наук, доцент ОмГУ,  
отв. редактор  
Р.Г. Смелик (R.G. Smelik), д-р экон. наук, профессор ОмГУ  
Л.А. Трофимова (L.A. Trofimova), д-р экон. наук, профессор СПбГУЭиФ

*Адрес редакции: 644077,  
Омск-77, пр. Мира, 55а, ОмГУ*

*тел. (tel.) (3812) 26-82-36  
vestnic@omeco.ru*

*Editorial office: 644077,  
Omsk-77, pr. Mira, 55a, OmSU*

*Редакторы:  
А.Н. Вольнкина,  
Л.Ф. Платоненко  
Технический редактор  
Н.В. Москвичёва*

*Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС77-21983  
от 21 сентября 2005 г.*

*Подписной каталог «Газеты.  
Журналы». Индекс 35915*

*Издательство ОмГУ  
им. Ф.М. Достоевского  
644077, Омск-77, пр. Мира, 55а*

*Подписано в печать 25.11.2011.  
Формат 60x84 1/8.  
Печ. л. 29,6. Усл. печ. л. 27,6.  
Уч.-изд. л. 28,9.  
Тираж 150 экз. Заказ 433.*

*Отпечатано  
на полиграфической базе  
ОмГУ им. Ф.М. Достоевского  
644077, Омск-77, пр. Мира, 55а*

## СОДЕРЖАНИЕ

### **Тема номера: Проблемы экономической теории и предпринимательства**

<i>Бирюков В.В., Романенко Е.В.</i> Механизмы формирования темпоральных конкурентных преимуществ экономики и развитие малого предпринимательства .....	5
<i>Капогузов Е.А., Косенко А.Е.</i> К вопросу об источниках экономического роста США .....	13
<i>Тарутина А.Е.</i> Применение модели И. Фишера для определения оптимальных условий реализации товара в кредит .....	21
<i>Иванова Т.В.</i> Методика оценки целесообразности интеграции на омских оборонно-промышленных предприятиях .....	25
<i>Косяченко М.С., Ультан С.И.</i> Исследование роли фундаментальных и спекулятивных факторов в прогностическом моделировании мировых цен на нефть .....	31
<i>Карпов А.Л.</i> Эволюция представлений о предпринимательстве и научные предпосылки конкурентного пространства .....	36

### **Региональная экономика и управление территориями**

<i>Крейденко Т.Ф., Миронова М.Н., Умерова И.А.</i> Тенденции развития внешней торговли РФ за последнее десятилетие: отраслевой и региональный аспекты .....	43
<i>Миронова М.Н.</i> Современные формы реализации региональной политики России .....	53
<i>Киреева Е.Е.</i> Механизм рационального землепользования в городе .....	61
<i>Черняк Ж.А.</i> Заработная плата в Омской области в 2008–2010 гг.: динамика, отраслевая и территориальная дифференциация .....	68

### **Социально-трудовые отношения и процессы**

<i>Елкина О.С.</i> Поведение личности в организационной среде: теоретический анализ .....	72
<i>Синявец Т.Д.</i> Теоретические аспекты оптимизации системы управления персоналом .....	78
<i>Денежкина А.В., Иванов Д.С.</i> Методика оценки мотивации кандидатов при подборе персонала .....	85
<i>Лапина Т.А.</i> Сравнительный анализ предложения труда в России и Республике Беларусь .....	92
<i>Пшеничников С.В.</i> Особенности управления персоналом в инновационной организации .....	97
<i>Стужен Т.Ю.</i> Изменение заработной платы в условиях экономического кризиса (на примере России и Беларуси) .....	99

### **Управленческое и маркетинговое консультирование**

<i>Апенько С.Н., Гилева К.В.</i> Содержание, функции и этапы коммуникационного консалтинга .....	105
<i>Чепелева Н.Н.</i> Определение рейтинга грузовых автотранспортных предприятий как обязательный элемент процесса формирования ресурсной стратегии .....	114
<i>Миляева Л.Г., Федоркевич Д.Ю.</i> Диагностика и управление кадровой ситуацией организации, базирующиеся на процессном подходе .....	120
<i>Лейнвебер О.Ю.</i> Роль маркетинговых коммуникаций в формировании имиджа вуза .....	125

### **Теория и практика управления**

<i>Кужева С.Н.</i> Инновационные составляющие развития организации .....	129
<i>Сысо Т.Н.</i> Оптимизация управления затратами предприятия .....	135
<i>Молодчик М.А.</i> Подходы к формированию дуальных стратегических способностей компании в области управления знаниями .....	144
<i>Васковская М.В., Попович А.М.</i> Выбор подхода к управлению эффективностью производственно-предпринимательской структуры .....	151
<i>Попович А.М., Маслов К.В.</i> Современные тенденции взаимодействия предпринимательских структур с коммерческими банками .....	157

### **Современные проблемы финансов и кредита**

<i>Абакумов К.С., Иванова Л.Н.</i> Из истории финансовых кризисов .....	161
<i>Мизя М.С., Огорелкова Н.В.</i> Зарубежный опыт регулирования рынка производных финансовых инструментов .....	167
<i>Реутова И.М.</i> Финансы домохозяйств .....	172
<i>Миллер А.А.</i> Функции регионального рынка ценных бумаг .....	175

### **Налоговая политика на современном этапе**

<i>Андрющенко А.А.</i> К вопросу об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности малых предприятий Украины .....	181
<i>Галюкшова Т.В.</i> Аргументы в налоговых спорах .....	186
<i>Миллер Н.В.</i> Теоретические аспекты налогообложения недвижимости .....	191

**Бухгалтерский учет, анализ и аудит: вопросы теории и практики**

<i>Богданович И.С.</i> Особенности системы бухгалтерской информации, влияющие на организацию учёта в холдингах .....	198
<i>Каширская Л.В.</i> Методологическая карта бухгалтерской экспертизы кассовых операций бюджетных учреждений.....	201
<i>Завьялова Л.В.</i> Методические аспекты комплексной оценки функционирования внутренней инфраструктуры производственно-предпринимательской деятельности .....	208
<i>Бородина О.Н.</i> Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала .....	216
<i>Миняев Е.В.</i> Методика гибкого изменения системы бизнес-процессов промышленного предприятия как ключевой инструмент реализации стратегии.....	220
<i>Шавровская М.Н.</i> Эффективность методов формирования клиентоориентированности персонала .....	225
<b>Издания Омского государственного университета</b> .....	230
<b>Сведения об авторах</b> .....	238
<b>Информация для авторов</b> .....	240

# CONTENTS

## **The subject of the issue: Issues of Economic Theory and entrepreneurship**

<i>Birukov V.V., Romanenko E.V.</i> Temporal competitive advantages of economy and small business development.....	5
<i>Kapoguzov E., Kosenko A.E.</i> The US economic growth resources .....	13
<i>Tarutina A.E.</i> The model by I. Fisher applied to optimize goods sale on credit.....	21
<i>Ivanova T.V.</i> Omsk defence industry: reasonable integration to be assessed .....	25
<i>Kosyachenko M.S., Ultan S.I.</i> World oil prices forecast: fundamental and speculative factors.....	31
<i>Karpov A.L.</i> Business concept review and science background of competitive area .....	36

## **Regional economy and regional administrating**

<i>Kreidenko T.F., Mironova M.N., Umerova I.A.</i> The trends of russian foreign trade: economical and regional issues.....	43
<i>Mironova M.N.</i> RF: modern forms of regional policy implemented .....	53
<i>Kireeva E.E.</i> In-city rational land tenure .....	61
<i>Chernyak Zh.A.</i> Omsk region 2008–2010: wages trends in different industries.....	68

## **Soci-labour relationships and processes**

<i>Elkina O.S.</i> Person behavior in social environment.....	72
<i>Sinyavets T.D.</i> HR management optimisation: a bit of theory.....	78
<i>Denezhkina A.V., Ivanov D.S.</i> Recruitment: evaluation technique of applicant motivation .....	85
<i>Lapina T.A.</i> The comparative analysis of the labour supply in Russia and Byelorussia.....	92
<i>Pshenichnikov S.V.</i> HR management within innovative company .....	97
<i>Stuken T.U.</i> Change in wages during the economic crisis (on the example of Russia and Belarus).....	99

## **Consultancy in marketing and administrating**

<i>Apenko S.N., Gileva K.V.</i> Communication consulting: contents, functions and stages .....	105
<i>Chepeleva N.N.</i> Building resource strategy: trucking company ranking as an inherent element .....	114
<i>Milyaeva L.G., Fedorkevich D.U.</i> Company staffing management through process approach .....	120
<i>Leynveber O.U.</i> The role of marketing communications in the university image formation.....	125

## **Theory and practice of administrating**

<i>Kuzheva S.N.</i> Innovations within co growth.....	129
<i>Syso T.N.</i> Optimization of company cost management .....	135
<i>Molodchik M.A.</i> Company knowledge management: dual strategic capacity.....	144
<i>Vaskovskaya M.V., Popovich A.M.</i> Efficiency management for industrial enterprise .....	151
<i>Popovich A.M., Maslov K.V.</i> Business and commercial bank collaboration: modern trends .....	157

## **Current issues of finance and credit**

<i>Abakumov K.S., Ivanova L.N.</i> From the history of financial crises .....	161
<i>Mizya M.S., Ogorelkova N.V.</i> Foreign practice of adjusting derivative market tools.....	167
<i>Reutova I.M.</i> Household finances .....	172
<i>Miller A.A.</i> Regional security market activities .....	175

## **Current tax policy**

<i>Andryushchenko A.A.</i> Ukraine: small business accountancy and taxation to be tailored .....	181
<i>Galukshova T.V.</i> How to handle tax disputes .....	186
<i>Miller N.V.</i> Real estate taxation: theory review .....	191

## **Accounting, analysis and audit: theory and practice issues**

<i>Bogdanovich I.S.</i> Accounting data sysytem to impact company stock-taking.....	198
<i>Kashirskaya L.V.</i> Methodological card of cash operations accounting revision in public companies.....	201
<i>Zavjalova L.V.</i> Methodical aspects of the complex estimation of functioning of the internal infra-structure of industrial-enterprise activity .....	208
<i>Borodina O.N.</i> The economical efficiency of personnel training .....	216
<i>Minyaev E.V.</i> Method of flexible changing of business-process system as an instrument of strategy implementation .....	220
<i>Shavrovskaya M.N.</i> Effect of methods forming of customer-oriented's personal .....	225

<b>Omsk state university publications</b> .....	230
---	-----

<b>Information about authors</b> .....	238
--	-----

<b>Information for authors</b> .....	240
--------------------------------------	-----

## ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ДУАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

### COMPANY KNOWLEDGE MANAGEMENT: DUAL STRATEGIC CAPACITY

**М.А. Молодчик**

**M.A. Molodchik**

*Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (Пермский филиал)*

Рассматриваются дихотомии стратегического менеджмента в области управления знаниями. Выдвигается гипотеза о возможности формирования дуальных стратегических способностей компании. Дихотомии определяются с учетом эпистемологии знания, его онтологии, способа и источника получения, а также направления инициативы создания нового знания.

The paper discusses strategic knowledge management dichotomies according to the epistemology, ontology and way of knowledge acquisition, due to new knowledge creation as well. The author proposes building dual strategic capacity within company.

*Ключевые слова:* управление знаниями, дихотомии, способности фирмы.

*Key words:* knowledge management, dichotomies, firm's capacity.

Теоретические и эмпирические исследования постоянно возвращаются к вопросу о роли знаний в конкурентоспособности современной компании. С одной стороны, имеются свидетельства того, что усилия по управлению знаниями положительно влияют на результаты деятельности компании. Так, например, французские исследователи доказали, что при повышении интенсивности управления знаниями на один процент происходит увеличение производительности труда на три процента, а инновационная активность увеличивается на четыре процента [1]. С другой стороны, не секрет, что менеджеры часто сталкиваются с неоднозначными результатами внедрения практик управления знаниями.

Знания по своей природе принципиально отличаются от материальных активов: свойство неосвязаемости, неконкурентности при использовании, неисключаемости из потребления, неотделимости от носителя – это лишь часть особых характеристик знаниевых активов. Вследствие этого решения по приобретению, созданию, распространению, хранению, коммерциализации знаний компании требуют тщательного учета выгод, ожидаемых от этих активов, в сопоставлении с трудностями полного обеспечения этих выгод.

Данное исследование лежит на пересечении нескольких научных направлений: концеп-

ции динамических способностей фирмы, стратегического менеджмента и концепции управления знаниями. Автор выдвигает гипотезу о возможности формирования дуальных стратегических способностей фирмы, позволяющих повысить эффективность преобразования знания фирмы в ее конкурентные преимущества. Для теоретического обоснования гипотезы в статье рассматриваются двойственные характеристики знания фирмы, которые влияют на появление разнонаправленных результатов и могут служить основой дихотомий стратегического менеджмента в области управления знаниями.

Встраивание процессов управления знаниями в бизнес-стратегию компании требует понимания особых характеристик объекта управления. Таксономии знания, по мнению многих исследователей, являются связующим звеном между теорией и практикой менеджмента знаний. Анализ многочисленных определений и классификаций категории «знание» (на уровне фирмы) позволяет обратить особое внимание на двойственный характер значительной части рассматриваемых типов знаний. Так, можно выделить следующие типы знаний: явное – неявное, индивидуальное – социальное (организационное), внешнее – внутреннее, определенное – неопределенное, процедурное («знание как») – декларативное («знание о»), обыден-

ное – экспертное, осознанное – неосознанное, структурированное – неструктурированное, теоретическое – практическое и др. [2]. При этом наблюдается некоторый континуум между двумя крайними состояниями, и знаниевый актив может одновременно обладать разнонаправленными характеристиками или быть явно выраженным посредством одной из них.

Рассмотрим техническую поддержку в онлайн режиме для клиентов компании Cisco как знаниевый актив с двойственными характеристиками. В конце 80-х гг. компания предложила на то время достаточно революционную модель взаимодействия с потребителями, заменив ограниченный конкурентный входной фактор (инженеры Cisco и персонал послепродажного обслуживания) на неконкурентный знаниевый актив (онлайновые программные инструменты и инструкции). Cisco приняла решение поместить в онлайн режиме всю возможную техническую поддержку, чтобы потребители могли самостоятельно решать большинство своих повседневных проблем, оставляя инженерам время для решения наиболее сложных. В конечном итоге получился «самораздувающийся» объем знаний. Клиенты Cisco не только подключались к сайтам для получения информации, они начали использовать их, чтобы поделиться собственным опытом как с самой компанией Cisco, так и с другими ее клиентами. Описанный знаниевый актив комбинирует как внешние (знания клиентов), так и внутренние (инженеры компании) знания, в большей степени он представлен в явной (кодифицированной) форме, является определенным, носит как организационный, так и индивидуальный характер.

Анализ знаниевых активов показывает, что сочетание двойственных характеристик, а также выраженность одной из парных характеристик по отношению к другой является динамичным во времени. По мнению автора, при принятии управленческих решений необходимо учитывать, во-первых, наличие дуализма в самой природе знания, а во-вторых, изменчивость во времени данного рода характеристик.

Двойственная природа знания фирмы проявляется также в его особых свойствах. В частности, организационное знание является смешанным общественным благом, что обуславливает наличие свойств частичной неконкурентности и неисключаемости. Свойство неконкурентности выражается в том, что благо может быть использовано несколькими пользователями одновременно, так как увеличение числа потребителей блага не влечет за собой

снижение полезности, получаемой каждым из них. Второе свойство заключается в том, что ограничение доступа потребителей к такому благу – достаточно сложная задача. Данная характеристика общественного блага приводит к проблеме «безбилетника»: невозможно исключить из потребления общественным благом ни одного пользователя, даже если он за него не заплатил. Свойства общественных благ внутренне взаимосвязаны – чем сильнее выражена неконкурентность, тем, при прочих равных, вероятнее неисключаемость [3].

Первые исследования, посвященные изучению совместного знания фирмы как общественного блага, относились в основном к информационным базам данных. Действительно, базы данных компании (о клиентах, поставщиках, лучших практиках и др.) являются смешанными благами. Они обладают свойством неконкурентности и могут использоваться несколькими менеджерами одновременно, не исчезая при совместном доступе, что приводит к возрастающей отдаче от использования переменного фактора производства. В то же время базы данных обладают свойством неисключаемости, что повышает вероятность недобросовестного использования данного вида активов. В нашем примере не исключена возможность оппортунистического поведения сотрудников, когда содержание баз данных становится доступным потенциальным конкурентам компании. Кроме того, высока вероятность недопроизводства организационного знания. Проблему кооперативного поведения при производстве знаний можно сформулировать следующим образом: «Частные издержки на создание совместного знания (общественного блага) могут быть выше частных выгод, что ведет к снижению мотивации обмена, распространения и создания коллективного знания организации». Это приводит к занижению предельных выгод от потребления организационного знания и, как следствие, к его недопроизводству.

Нетрудно заметить, что свойство неконкурентности оказывает положительное влияние на результаты усилий по управлению знаниями, а свойство неисключаемости приводит к одновременному росту рисков по имитации знаниевых активов. Таким образом, внутренне взаимосвязанные свойства приводят к возникновению разнонаправленных результатов при управлении знаниями. Так, например, широко известным является парадокс репликации, когда фирма, стремясь увеличить скорость обмена знаниями внутри фирмы, кодифицирует их, но при этом увеличивает вероятность ими-

тации конкурентами своего формализованного знания.

Двойственная природа знаний предъявляет новые требования к методам управления данным видом активов. Многие российские и зарубежные авторы указывают на необходимость перехода к концепции парадоксального подхода к управлению фирмой в контексте постиндустриальной экономики. Следует отметить, что дихотомии стратегического менеджмента, такие как административный и предпринимательский стиль управления, внешние и внутренние факторы успеха и др., были отмечены еще в классических работах 60-х гг. прошлого века Чандлера, Эндрюса, Ансоффа и др. В работе Катъкало достаточно подробно представлена постмодернистская методология теории стратегического менеджмента, учитывающая внутреннюю противоречивость проблем стратегического управления [4].

Интересен также подход Джонсона, который рассматривает многочисленные парадоксы экономики знаний как взаимозависимые противоположности, управлять которыми можно лишь изменив мышление менеджера с «или/или» на «как/так и». В своей работе «Управление полярностями» Джонсон доказывает, что новая экономика во многих случаях требует от менеджера одновременного применения разнонаправленных стратегий: «ориентация на клиента – отрицание клиента», «индивидуум – команда», «конкуренция – сотрудничество», «централизация – децентрализация» и т. д. При управлении полярностями необходимо принять объективность существования как положительных, так и отрицательных последствий применения одной стратегии. При этом следует учесть, что переход из одной «крайности» в другую не является решением проблемы. Методология управления полярностями предполагает выбор определенной траектории движения между противоположными стратегиями [5].

В свою очередь теория ограничений Голдратта говорит о том, что практически любую производственную проблему можно раскрыть как конфликт двух противоборствующих положений. Сторонники данной теории исходят из предпосылки, что каждое действие в сложной системе кроме положительных результатов вызывает и негативные последствия. Решение конфликта посредством компромисса не приводит к решению самой проблемы. Методология Голдратта предлагает построение упрощенной модели сложившейся ситуации и проведение анализа конфликта, стремясь найти не компромисс, а нестандартное решение конфликтов (по [6]).

Непосредственно в сфере управления знаниями наличие дихотомий было выявлено в работе Нонака и Такеучи. Они выявили, что при создании нового знания необходимо маневрирование в рамках «мнимых дихотомий»: явное знание – неявное знание, тело – сознание, индивидуум – организация, модель «сверху-вниз» – модель «снизу-вверх», бюрократия – рабочие группы, эстафетный стиль – стиль регби, Восток – Запад. С точки зрения Нонака и Такеучи, перечисленные дихотомии являются мнимыми, так как для эффективного управления знаниями следует искать некоторое пересечение, динамичное и одновременное взаимодействие двух «псевдодихотомий», что приведет к решению проблемы новым способом [7].

Учитывая описанный научно-практический опыт, автор предлагает дополнить классические дихотомии стратегического менеджмента за счет знаниевых разнонаправленных стратегий, построенных на основе двойственной природы знания фирмы. В табл. представлены дихотомии в области управления знаниями, которые определены с учетом эпистемологии знания, его онтологии, способа получения и источника, а также инициативы создания нового знания.

#### Дихотомии стратегического менеджмента в области управления знаниями

<i>Вопросы управления знаниями</i>	<i>Характеристики знания</i>	<i>Дихотомии</i>
Какое знание активизируется? (эпистемология)	Явные – Неявные	Кодификация – Персонализация
Где находится знание? (онтология)	Социальные – Индивидуальные	Группа – Индивидуум
Как мы приобретаем знание?	Сознание – Тело	Интеллектуальная абстракция – опыт
Каковы источники знаний?	Внешние – Внутренние	Создание альянсов – Автономность
Кто инициирует создание нового знания?	–	Сверху-вниз – Снизу-вверх

Выделенные дихотомии в управлении знаниями представляют собой определенный вызов для современных руководителей. Стиль мышления «как/так и» требует от менеджеров развития навыка одновременного обдумывания двух противоположных стратегий. Развитие подобного рода навыков является первой ступенью к формированию дуальных стратегических способностей фирмы.

С точки зрения автора, дуальные стратегические способности фирмы могут рассматриваться в рамках концепции динамических способностей ресурсного подхода. Родоначальником этой концепции считается Д. Тис, который акцентировал внимание на том, что в условиях быстро изменяющейся бизнес-среды и глобальной конкуренции для достижения устойчивого преимущества недостаточно просто обладать трудноимитируемыми знаниевыми активами. Ключевым фактором успеха становятся динамические способности, которые заключаются в умении комбинировать, совершенствовать и при необходимости изменять внутренние и внешние компетенции компании. Впервые же организационные способности фирмы, основанные на знаниях, были рассмотрены Хамелом и Прахаладом. По их мнению, только способности, основанные на знаниях могут обеспечивать долгосрочное конкурентное преимущество, так как являются труднодоступными, трудноимитируемыми и практически не замещаемыми. Грант же полагал, что знаниевые активы, например, система разработки дизайна концерна Крайслер и др., представляют собой сложную, межфункциональную, командную и индивидуальную производительную деятельность, сочетающую явные и неявные знания. Именно такие активы и формируют организационные способности на базе знаний [2].

В нашей статье мы предлагаем описать дополнительные возможности фирмы по созданию организационных способностей на базе знаний. Эффективное управление стратегическими дихотомиями в области управления знаниями позволит фирмам на шаг опережать конкурентов. Теоретические рассуждения по формированию дуальных стратегических способностей фирмы автор предлагает построить с учетом концепции управления полярностями Джонсона и подхода Нонака, Такеучи. Сформулируем основные этапы формирования дуальных стратегических способностей фирмы:

1. Признание руководителями всех уровней существования двойственных характеристик знания фирмы и, как следствие, объек-

тивность возникновения разнонаправленных результатов управления знаниями;

2. Идентификация ключевых дихотомий в области управления знаниями;

3. Построение «карты полярности», где обозначаются положительные и отрицательные исходы применения каждой из парных стратегий;

4. Определение предупреждающих индикаторов, показывающих соотношение позитивных и негативных эффектов при использовании соответствующей стратегии;

5. Разработка и применение комплекса инструментов по управлению знаниями, позволяющих реализовать положительные эффекты разнонаправленных стратегий, дающих «нестандартный способ решения конфликта»;

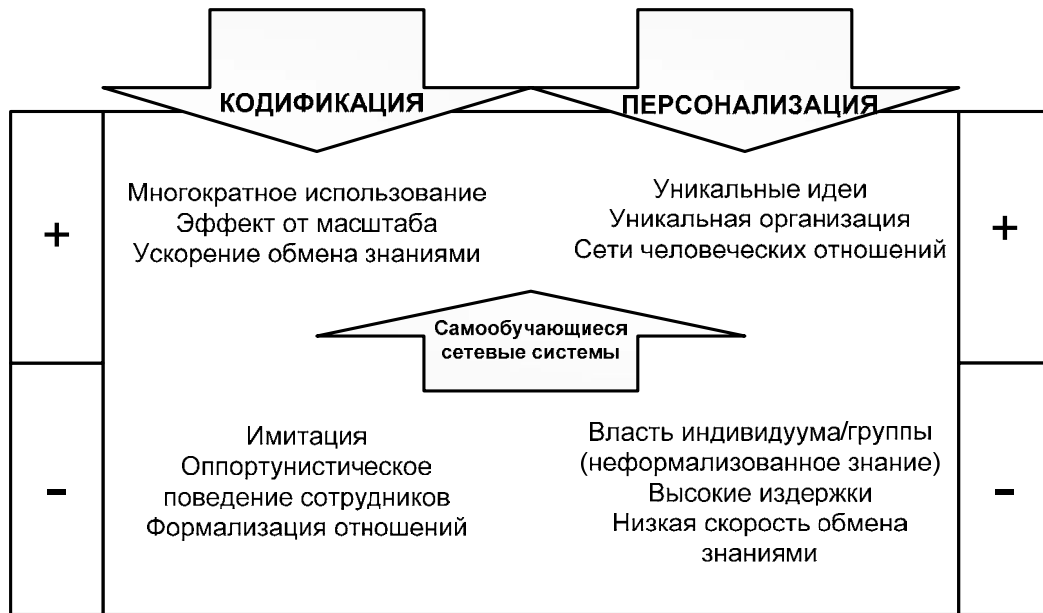
6. Мониторинг и контроль уровня зрелости дуальных стратегических способностей;

7. Анализ эффективности управления знаниями в разрезе дуальных стратегий.

Рассмотрим примеры успешных практик управления дуальными стратегиями с учетом выделенных в табл. аспектов управления знаниями.

Какое знание активизируется или за счет какого знания (формализованного или неформализованного) создается новое знание? Это основная дихотомия в области управления знаниями. Ей соответствуют разнонаправленные стратегии: кодификация и персонализация. Данные стратегии определяют институциональные механизмы обмена знаниями. Кодификация означает перевод неформализованного знания отдельных сотрудников или группы в формализованные (документы, отчеты, базы данных и т. д.) знания. При этом возникает возможность вновь и вновь использовать знание посредством подхода «человек – документ». Достоинствами кодификации является экономия от масштаба вследствие многократного использования формализованного знания, а также высокая скорость обмена знаниями. К недостаткам относятся отмеченный парадокс репликации и формализация отношений между сотрудниками. При персонализации компания фокусируется на диалоге между индивидуумами, не кодифицируя при этом знания. Знания в данном случае передаются через социальные сети (сети сотрудников). Организация развивает мобильность и коммуникабельность сотрудников. При таком подходе каждая проблема рассматривается как уникальная, которая требует уникальных знаний, и решение проблем базируется на мнении отдельных экспертов. Это позволяет находить





Карта полярностей для разнонаправленных стратегий «кодификация – персонализация»

трудноимитируемые способы решения управленческих и производственных задач. К недостаткам персонализации относятся высокие издержки проведения данной стратегии и значительный объем неформализованного знания в организации. Персонализация может позитивно влиять на рыночные позиции предприятия, снижать риски имитации, но повышает риски оппортунистического поведения и усиления власти отдельных сотрудников [8].

На рис. представлены положительные и отрицательные стороны двух разнонаправленных стратегий управления процессами обмена знаниями в организации.

Примером дуальных стратегических способностей, позволяющих совместить стратегии кодификации и персонализации и реализовать положительные исходы данных стратегий, может служить система онлайн поддержки клиентов компании Cisco, когда успешно сочетаются высокий уровень кодификации и возможность индивидуального общения клиентов и сотрудников компании. С точки зрения автора, подобного рода инструменты в общем виде могут быть обозначены как самообучающиеся сетевые системы.

Следующий вопрос в сфере управления знаниями – где находится и на каком уровне создается знание? Возможны два крайних варианта: на уровне индивидуума и на уровне организации. В данном случае наблюдается конфликт интересов: личные цели могут не совпадать с целями организации. При создании совместного знания компания сталкивается с проблемой нежелания делиться знаниями от-

дельных индивидуумов. Для ее решения применяют различные методы, способствующие развитию командного духа, созданию социального капитала, когда каждый чувствует причастность к общему делу. Действительно, многочисленные публикации связывают приращение социального капитала с повышением конкурентоспособности. В частности, Л. Прусак и Д. Коэн определяют социальный капитал как взаимоотношения, которые помогают организации работать эффективно. Но они же и задаются вопросом – может ли быть социального капитала слишком много? Проведенные ими эмпирические исследования показали, что развитый социальный капитал порой может нанести ущерб: он порождает то, что называют групповым конформизмом – склонность не подвергать сомнению общие убеждения. Сильная связь с группой приводит к тому, что люди поддерживают бесполезные или ошибочные идеи. Избыток дружеского тепла может помешать людям задавать друг другу трудные вопросы или потерять стремление к «творческому трению», т. е. к источнику инноваций [9]. Компания может попасть в «зависимость» от постоянных, опытных сотрудников, их налаженных взаимоотношений между собой, с клиентами, с поставщиками. Еще одним негативным проявлением командной культуры может быть подавление индивидуальности отдельных сотрудников. В этом случае чаша весов качнется в другую сторону – поощрения индивидуальности в организации, когда право на ошибку – это привилегия каждого творческого сотрудника.

Примером решения конфликта «индивидуум – организация» могут служить самоорганизующиеся команды, описанные Нонака и Такеучи. Успешный опыт такого сочетания был получен командой разработчиков Honda City, когда стихийно возникшая совместная деятельность представителей разных отделов привела к созданию инновационного продукта. Нонака и Такеучи делают вывод, что самоорганизующаяся команда способна синтезировать две противоположности посредством создания условий для взаимодействия конкретного индивида с другими людьми [7].

Третий аспект управления знаниями – как мы приобретаем знание? Сознание или наше тело участвуют в приобретении нового знания? В западной эпистемологии сознание противопоставляется телу. Истоки этого тезиса можно найти еще в картезианском дуализме, когда утверждалось, что абсолютная истина может быть получена только посредством дедукции и из реально существующей «мыслящей» субстанции. П. Сенге – основоположник теории самообучающейся организации – также акцентировал внимание на системном мышлении, что предполагает обучение сознанием, а не телом [10]. В восточной эпистемологии большее значение придается именно непосредственному индивидуальному опыту, когда знание приобретается методом проб и ошибок, посредством прозрений и догадок. В качестве примера одновременного применения разнонаправленных стратегий Нонака и Такеучи приводят практику воспитания средневекового японского самурая, основанную на единстве тела и сознания. Этот аспект в управлении знаниями является наиболее сложным, так как затрагивает глубинные поведенческие паттерны и культурные различия индивидов – основных носителей знания.

Четвертая область управления знаниями, где возникает дихотомия, относится к источникам знания. Фирма может выбрать две стратегии: создание альянсов в широком смысле этого слова и автономность, т. е. использование внешних или внутренних источников знания. Такая дилемма решалась многими крупными фирмами при становлении процессов глобализации. Для фирм, рассматривающих возможность кооперативного поведения для создания знания в рамках отрасли (совместно с поставщиками, клиентами и другими партнерами) очевидными плюсами являются «эффект рычага» или «синергетический эффект», а также вытеснение конкурентов, не участвовавших в совместном проекте. К общеизвест-

ным рискам, характерным для инвестиций в исследования и разработки, добавляются риски потери инвестиций (или недополучения выгод) вследствие оппортунистического поведения участников совместного проекта, а также вследствие размытых прав собственности на созданную совместно технологию. Ориентация на внутренние источники знаний обеспечивает защиту прав собственности, но значительно ограничивает потенциальные возможности фирмы по созданию нового инновационного знания.

Ярким примером синергетического эффекта кооперативного поведения фирм является практика «открытых инноваций» (open innovation). Успешные истории Cisco, Intel, Microsoft, описанные Х. Чейзборо в работе «Открытые инновации», показывают «эффект рычага» от совместных инвестиций в базовые исследования. Парадокс при «открытых инновациях» заключается в том, что фирмы получают большую выгоду от своих инноваций и интеллектуальной собственности в случае отказа от контроля над ними [11]. Положительный эффект свойства неконкурентности знаний превышает негативные последствия свойства неисключаемости. При создании общедоступных прикладных программ, как показывает практика, могут возникать положительные эффекты от сторонних участников проекта, расширяющих возможности и выгоды всех заинтересованных сторон. Это могут быть программисты-любители, спонсирующие организации, поставщики и клиенты участвующих в совместном проекте компаний, профессора университетов и др. Сеть, появляющаяся в результате открытых систем прикладного обеспечения, имеет практически неограниченные возможности расширения. Одним из ярких явлений современных рынков знаний стал краудсорсинг – технология, при которой фирма передает решение своей проблемы большой группе людей в виде открытого предложения. Например, канадская компания Goldcorp собрала более 400 мегабайт данных по геологической разведке на своем участке Онтарио и предложила приз в 575 тыс. долл. тому, кто наилучшим образом проанализирует эти данные и укажет места залегания золота. По итогам конкурса компания получила более 110 мест на сумму более 3-х млрд долл.

Автор предлагает объединить описанные примеры дуальных стратегических способностей компаний по управлению дихотомией «автономность – создание альянсов» и обозначить их как «синергетические системы взаимной выгоды».

И последний аспект, рассматриваемый в статье – кто инициирует создание нового знания? В классическом менеджменте различают два подхода: «сверху-вниз» и «снизу-вверх», у каждого из которых есть свои достоинства и недостатки. Примером нестандартного решения данного рода дихотомии является инициирование инноваций посредством саморазвивающейся сети лидеров. На практике такой подход реализовала саудовская компания SecuTronic. Результатом того, что система управления построена по принципу горизонтали, а не вертикали стал беспрецедентный рост на 2500 процентов за последние пять лет. Учредитель этой компании Джавад Али так описывает принципы ее работы: «Никаких начальников – просто 200 предпринимателей работающих вместе. От нас, вместе взятых, исходит мощная энергия, и от этого выигрывает вся компания, а также ее клиенты и акционеры, за каждым руководителем – множество обученных и подготовленных мини-руководителей, только так можно стремительно расти». Другие исследования подтверждают, что мотивация предпринимательством, основанная на внутренней мотивации, является одним из самых сильных двигателей инновационной деятельности [12].

Таким образом, мы рассмотрели примеры фирм, которые предприняли успешную попытку разрешения конфликтов, возникающих при управлении знаниями. При этом они не обозначали свои действия как дуальные стратегические способности. На наш взгляд, систематизация и обобщение лучших практик управления разнонаправленными стратегиями на базе знаниевых активов может являться одним из направлений совершенствования подходов к управлению знаниями с целью повышения конкурентоспособность фирмы. Анализ примеров позволяет сформулировать общие принципы и требования к инструментам по управлению разнонаправленными стратегиями:

- применение нестандартных решений, сочетающихся, на первый взгляд, несовместимые подходы;
- наличие элементов саморазвития, когда генезис развития лежит внутри объекта управления;
- стремление к сонаправленности целей субъектов управления на всех уровнях.

В заключение хотелось бы еще раз подчеркнуть, что существует определенный потенциал извлечения конкурентных преимуществ

фирм при сознательном управлении дуальными стратегиями. Глубокое понимание природы знания фирмы позволит правильно диагностировать стратегически значимые активы и выстроить адекватное управление ими в долгосрочном периоде. В дальнейшем необходимо конкретизировать выделенные этапы формирования дуальных стратегических способностей фирмы и разработать методику применения представленного подхода.

1. *Kremp E., Mairesse J.* Knowledge management in the manufacturing industry // Les 4 Pages des statistiques industrielles, SESSI, Ministere de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. – Paris, 2002. – № 169.

2. *Тус 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. – С. 95–120.

3. *Стиглиц Дж. Ю.* Экономика государственного сектора: пер. с англ. – М.: Изд-во МГУ: ИНФРА-М, 1997. – С. 720.

4. *Катъкало В.* Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: СПбГУ, 2008. – С. 548.

5. *Johnson B.* Polarity Management. – Massachusetts, 1996. – P. 267.

6. *Шрангенхайм Э.* Управленческие дилеммы: Теория ограничений в действии: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 296.

7. *Нокака И., Такеучи Х.* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – С. 384.

8. *Hansen M., Nohria N., Tierny T.* What's your strategy for managing knowledge? // Harvard Business Review. – 1999. – March-April. – P. 106–116.

9. *Prusak L., Cohen D.* How to Invest in Social Capital // Harvard Business Review. – 2001. – June. – P. 98–105.

10. *Сенге П. М.* Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. – М.: Олимп-бизнес, 2009. – С. 448.

11. *Chesbrough H. W.* The era of open innovation // MIT Sloan Management Review. – 2003. – № 44 (3). – P. 35–41.

12. *Хабиби Э., Койл-мл. Д.* Близится эра нового предпринимательства // Harvard Business Review. – 2010. – Ноябрь. – С. 70–76.