Конкурентоспособность организации в обшем представлении — это достижение ею превосходства в различных аспектах по сравнению с другими организациями, позволяющего ей достигать больших результатов в своей деятельности, чем у ее конкурентов.

Исследование факторов конкурентоспособности показывает, что в последнее время изменяется соотношение между традиционными и новыми факторами. Традиционными факторами по праву считаются цена и качество — чем выше качество, чем ниже цена, тем выше конкурентоспособность. Традиционными можно назвать и те факторы, которые выявил М. Портер [2, с. 37-173]. К ним относятся барьеры входа, ценовая власть продавца и покупателя, зрелость отрасли, наличие большого числа конкурентов, влияние заменителей. Они продолжают оставаться основными факторами и в настоящее время, хотя содержание барьеров входа меняется, роль заменителей повышается. К традиционным можно в определенной мере приписать фактор, о котором говорили Г. Хэмел и К. Прахалад [3, с. 27], — так называемую центральную компетенцию организации.

В рамках данной статьи обсуждаются вопросы о том, за счет каких действий удается снизить цену, повысить качество, выстроить дополнительный барьер входа, сформировать трудно копируемую центральную компетенцию, а также о том, как построить устойчивое, относительно долго сохраняемое конкурентное преимущество.

Традиционно под конкурентным преимуществом подразумевается преимущество по сравнению с конкурентами, сформированное на базе технического или технологического превосходства. В последнее время такие преимущества перестают быть устойчивыми в силу того, что информация распространяется все быстрее, предприятия становятся все более гибкими, они активно участвуют в технологической гонке, стараются быстро и эффективно принимать на вооружение технологические новации, осваивать производство новой продукции. В этих условиях техническое или технологическое превосходство носит все более краткосрочный и преходящий характер. Благодаря информационной прозрачности и быстрому трансферу знаний любое новшество может быстро дублироваться, копироваться, переноситься на другое место. Встает вопрос, как добиться устойчивых преимуществ, которые сохраняются в течение относительно продолжительного периода времени.

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо обратить внимание на те перемены, которые происходят в производстве. Сегодня повысилась значимость нематериальных инноваций. Известно, что важно не только осуществить то или иное изобретение, но и организовать процесс его коммерческого использования. В связи с этим значимость материально-технических инноваций нередко такая же, как и новых организационных методов коммерциализации таких инноваций. Интересно, что в ряду наиболее инновационных организаций мира, отмечаемых в авторитетных рейтингах, стали все чаше появляться такие компании, которые в основе своего успеха имеют не столько материально-вещественные инновации, сколько инновации в способе организации той или иной деятельности. К таким фирмам можно отнести Starbucks, Wirlpool, eBay и др. Феномен инноваций в менеджменте на рубеже XX и XXI вв. подробно рассмотрен в последних работах Г. Хэмела [4].

В последние годы все более значимыми становятся инновации, направленные не столько на совершенствование технико-технологической стороны производственного процесса, сколько на процесс организации совместной деятельности людей в процессе производства. Другими словами, инновации в менедж-менте становятся не менее значимыми по сравнению с технологическими и продуктовыми инновациями. В связи с этим смещается и центр тяжести в совокупности факторов конкурентоспособности — он все в большей мере приближается к нематериальным факторам, определяющим эффективность процесса организации совместной деятельности работников предприятия. К ним относятся квалификация, навыки, опыт, информационные системы, базы знаний и базы данных, клиентская база, доверие между сотрудниками, а также между предприятием и его контрагентами.

Объектами управления становятся не только и не столько персонал и производство товаров и услуг, но также и институты, знания, устойчивые поведенческие стереотипы, корпоративная культура. Менеджмент направляется все в большей мере на развитие интеллектуальной части совокупного капитала организации.

Для анализа того, как изменяется значимость факторов конкурентоспособности в современных условиях, целесообразно обратиться к последним достижениям управленческой мысли в области управления знаниями.

Известно разделение знаний на явные и неявные. Явные знания — это такие знания, которые можно зафиксировать и передать в форме слов, цифр на каких-либо носителях. К явным знаниям относят те знания, которые трансформируются из информации. Это могут быть обшие знания, инженерные знания, знания о той или иной технологии, знания о тех или иных людях и их возможностях. Это могут быть не только индивидуальные знания, т. е. то, что знает отдельный человек, но также и групповые знания, которыми обладает группа или коллектив в целом. К ним относятся разнообразные инструкции, регламенты, организационная структура, патенты и ноу-хау.

Неявные знания не передаются в форме слов или цифр, они связаны с интуицией, прозрением, догадками, идеалами, ценностями. Они существуют лишь вместе с их обладателем — человеком или группой лиц. Эти знания в русском языке нередко обозначаются термином «навыки». Они, как правило, представляют собой результат многолетней практики и длительных тренингов. К неявным знаниям относятся ментальные модели, ценности, верования.

Соотношение между разными видами знаний представлено на рис. 1. На рисунке все виды знания представлены в виде эллипса, разделенного на четыре части. При этом верхние части соответствуют явным, а нижние — неявным знаниям; слева расположены индивидуальные, а справа — групповые знания.

Впервые понятие «неявные знания» (tacit knowledge) появилось в работах Майкла Полани [5]. Неявные знания не могут быть переданы на носителе, они распространяются в процессе обучения, получаются через личный и коллективный опыт.

Неявные знания могут быть не только индивидуальными (носителем которых выступает отдельный человек), но и коллективными. Этот вид знаний лежит в основе тех действий организации и коллектива, которые происходят автоматически, не опираются на инструкции и не следуют предписаниям фиксированных процедур. Они включают в себя навыки групповой работы (организация и участие в конструктивных совещаниях) и навыки совместных действий, корпоративную культуру и доверие (внутри организации — в отношениях между сотрудниками и вовне — в отношениях со стейкхолдерами).

Неявные знания дублируются с трудом. В ряде случаев их невозможно копировать. В отличие от явных знаний они

Рис. 1. Виды знаний Источник: составлено авторами

не могут быть кодифииированы и переданы в виде информации. Их применение позволяет создать долгосрочные некопи- руемые конкурентные преимущества, которые сложно, а иногда в принципе невозможно перенести в другую организацию.

К индивидуальным неявным знаниям относятся, прежде всего, таланты отдельных работников, их уникальные навыки и способности. В связи с этим в теории и практике менеджмента получило развитие управление талантами, которое представляет собой совокупность инструментов управления персоналом, которые позволяют компании привлекать, эффективно задействовать и удерживать талантливых специалистов. Как правило, талантливые люди способны существенно повысить производительность как свою собственную, так и всего коллектива.

Управление талантами зародилось относительно недавно — в 1990-е годы. Традиционно под управлением талантами подразумевается стимулирование участия сотрудников в инновационном процессе, использование творческих стимулов и совершенствование творческого потенциала работников. Сегодня управление талантами активно используется некоторыми компаниями, а также находит применение на государственном уровне (на-пример, в Сингапуре) [6].

Еще один ценный ресурс компании, определяющий устойчивость ее конкурентоспособности, — групповые неявные знания. Они охватывают коллективные способности, корпоративную культуру, навыки совместной работы, способность к командным действиям, доверие в коллективе и групповую этику.

Опыт многих успешных компаний подтверждает, что одним из действенных факторов конкурентоспособности является корпоративная культура. Ее характерной чертой является то, что ее достаточно сложно скопировать или перенести в другие условия.

Другая составляющая коллективных неявных знаний — корпоративная этика, т. е. правила, ценности, принимаемые членами группы или организации. Этика охватывает не только общепринятые принципы работающих в коллективе людей, но и их отношение к работе, их привычки и критерии оценки себя и окружающих. Данным аспектам корпоративной этики уделяется особое внимание.

Еще один компонент неявных коллективных знаний — доверие во взаимоотношениях компании со своими стейкхолдерами (т. е. лицами, заинтересованными в деятельности компании), которое является отправной точкой для SRM- менеджмента — менеджмента отношений со стейкхолдерами [7]. Суть SRM- менеджмента заключается в определении связей между так называемыми интересантами и в выработке взаимовыгодных для всех участников решений, что становится основой для формирования с ними долгосрочных доверительных отношений. Поставщики ценят со стороны своих партнеров выполнение договоренностей, выгодные условия сотрудничества, стабильность и долгосрочность взаимодействия, платежеспособность организации.

Важно построить доверительные отношения не только вне, но и внутри компании. Формированию таких отношений внутри компании способствуют, прежде всего, четко прописанные, прозрачные и обсуждаемые правила, соблюдение этих правил самим руководителем, а также достойное вознаграждение за труд, программы обучения и повышения квалификации, широкие возможности продвижения по карьерной лестнице, участие в рабочих группах.

Объекты менеджмента, о которых идет речь, когда мы рассматриваем неявные знания, не поддаются управлению с помощью стандартных методов, которые применялись в прошлом. Необходима разработка новых методов воздействия на людей. Все это выдвигает перед менеджментом новые задачи, обусловливает поиск новых методов и технологий управления.

В настоящее время достижение послушания и усердия сотрудников посредством стандартных методов и технологий управления персоналом не делает компанию конкурентоспособной. Такие действия не ведут к формированию конкурентных преимуществ и не способствуют успеху в деятельности компании. Активация таких характеристик сотрудников, как

мастерство и инициатива, способствует получению существенно больших результатов. Инициатива сопряжена с творчеством. Способность людей к творчеству становится ключевой в достижении успеха на личном и организационном уровнях. Направление творческого потенциала сотрудников на реализацию целей организации создает условия для лидерства компании среди конкурентов.

Одним из условий конкурентоспособности современных организаций становится творческое участие каждого сотрудника в поиске новых путей того, как можно улучшить свою работу и работу своих коллег. В связи с этим практикуется привлечение каждого сотрудника к экспериментированию. Всем сотрудникам, участвующим в экспериментах, предлагается поддержка, которая касается финансов, производственных площадей, рабочего времени сотрудников, консультаций.

Очевидно, что направлять, корректировать и задействовать неявные знания достаточно сложно. Подчас невозможно определить, какие управленческие методы и инструменты могут быть эффективны для развития таких черт сотрудников, как страстность в работе, приверженность, креативность. Традиционные средства менеджмента в данном случае бессильны. Административные приказы, повышение зарплаты или назначение пре-мий в стимулировании приверженности или креативности не работают.

Некоторые приемы и методы управления конкурентными преимуществами, нацеленные на развитие в компаниях коллективных неявных знаний, уже просматриваются сегодня. К ним относятся не только традиционные методы, направленные на поиск технико-технологических основ конкурентоспособности, но и формирование стратегического партнерства с потребителями и контрагентами, осуществление сбалансированной инновационной политики, формирование обучающейся организации, формирование этических основ деятельности организации, продуктивной корпоративной культуры.

Установление стратегического партнерства предприятия с потребителями может быть обеспечено за счет более эффективного взаимодействия, в процессе которого уточняются приоритеты потребителя и на этой основе совершенствуются производимые товары и услуги. Данное взаимодействие сегодня может происходить не только в процессе опросов, но и в процессе виртуального информационного взаимодействия. В этих условиях увеличивается добавленная стоимость у потребителя путем его информирования о свойствах продукта и о возможных способах обслуживания. Использование информации, поступающей от потребителей, затем закрепляется в соответствующих базах данных и может использоваться в целях развития конкурентных преимуществ и соответствующих ключевых компетенций организации.

Основные изменения в менеджменте, сопровождающие изменения в составе факторов конкурентоспособности, заключаются в том, что трансформируются цели и показатели, изменяется соотношение между привлекаемыми ресурсами, расширяется круг заинтересованных лиц, принимающих участие в управлении компанией, изменяются объекты управления в целом и инновационной активности в частности. Так, традиционные цели развития ограничивались такими характеристиками, как обьем производства, прибыль, рентабельность и т. п. Сегодня в число целевых ориентиров входят такие, как отношение потребителей, обучение персонала, организационные предпосылки развития. В число ресурсов развития включаются не только здания, сооружения, оборудование, финансовые ресурсы и рабочая сила, но и творческие возможности персонала, дистрибуторская сеть, бренд, устойчивые долгосрочные отношения с контрагентами, технологические ноу-хау. Основными стейкхолдерами компании являются не только акционеры, потребители, но и персонал, органы власти, общественность. Изменяются и объекты управления. В настоящее время управлять предприятием означает управлять не только производством, сбытом, технологическим развитием, но и внутрикорпоративными институтами, знаниями, корпоративной культурой, брендом. Обь-

екты инновационной активности — это не только продукты, техника, технологии, но и менеджмент.

Особое значение в современных условиях приобретают вопросы, связанные с интеллектуальным капиталом организации. Известно, что интеллектуальный капитал организации состоит из человеческого, организационного капитала и капитала отношений. Отдельные составляющие ’интеллектуального капитала взаимодействуют друг с другом, при этом эффект данного взаимодействия отличается от суммы эффектов каждой составляющей. Поэтому для успешного использования интеллектуального капитала необходимо обеспечить эффективное взаимо-действие всех его видов.

Из практики известно, что широкое взаимодействие фирмы с потребителями приводит к росту индивидуальных компетенций сотрудников организации: в процессе взаимодействия и информационного обмена происходит обучение персонала. Взаимодействие между человеческим и организационным капиталом также благотворно сказывается на величине совокупного капитала. Такое увеличение происходит, в частности, в процессе передачи индивидуальных знаний в корпоративные базы данных и закрепления их там. В процессе такого взаимодействия уменьшаются риски того, что сотрудник, обладающий ценными для организации знаниями, в процессе увольнения сможет уменьшить потенциал организации и тем самым подорвать ее конкурентоспособ-ность. Закрепление индивидуальных знаний сотрудников в корпоративных базах данных снижает риски такого рода и в целом повышает оценку интеллектуального капитала фирмы в целом.

Повышают конкурентоспособность организации действия, направленные на развитие отдельных видов интеллектуального капитала. В частности, человеческий капитал увеличивается при росте компетентности, знаний и опыта сотрудников, при эффективном взаимодействии между сотрудниками в случае развития командного духа. К таким действиям относятся, в частности, обучение персонала, делегирование полномочий, формирование практики коллективных обсуждений, подготовки принятия решений, формирование и развитие мотивирующего видения у сотрудников.

Кроме того, на конкурентоспособности сказывается развитие организационного капитала, т. е. формирование и закрепление в практике деятельности регламентированных процессов и административных процедур, развитие информационных систем, приводящих к сокращению сроков поиска нужной информации. К развитию организационного капитала приводят, в частности, такие меры, как внедрение и формирование системы электронного документооборота, развитие корпоративной культуры, создание внутриорганизационных сетей коммуникации сотрудников, защита объектов интеллектуальной собственности. Относительно самостоятельная часть организационного капитала — капитал отношений со стейкхолдерами. Его развитие характеризуется увеличением удовлетворенности клиентов, поставщиков, партнеров, акционеров, повышением лояльности клиен-тов и партнеров, ростом количества клиентов, улучшением имиджа организации. К развитию этой части интеллектуального капитала приводят такие действия, как развитие систем CRM (customer relations management), партнерских отношений с клиентами, создание консорциумов для проведения НИОКР, формирование и продвижение брендов, улучшение репутации компании.

Длительность отношений компании с покупателями является не только фактором конкурентоспособности, но и контрольным инструментом для их оценки. CRM оказывает непосредственное влияние на корпоративную культуру и бизнес-процессы. В недалеком будущем появятся SRM-системы, которые будут представлять собой информационную систему поддержки взаимодействия не только с потребителями, но и со всеми стейкхолдерами.

В последнее время все в большей мере фактором конкурентоспособности становится вовлечение стейкхолдеров в процесс стратегического управления. В мировой управленческой практике используются специальные стандарты АА 1000, регламентирующие процедуры и методы участия стейкхолдеров в процессе стратегического управления фирмой. Применение стандартов АА 1000 способствует повышению конкурентоспособности компаний, применяющих эти стандарты. На российских предприятиях редко применяют данные стандарты. Тем не менее мировой опыт деятельности успешных фирм показывает, что эти стандарты могут стать существенным и весьма эффективным фактором повышения конкурентоспособности организации. Данные стандарты нацелены на изменение всей системы менеджмента. Они способствуют росту интеллектуального капитала фирмы.

Различные исследования национальных и международных компаний [8] подтверждают необходимость взаимодействия с заинтересованными сторонами для устойчивого развития организаций. В результате опросов руководителей различных предприятий было выяснено, что в достижении конкурентоспособности компаний ключевую роль сыграли такие факторы, как доступ к ресурсам и технологиям, поддержка проектов компании местными сообществами, расширение партнерства и взаимосвязей с экологическими организациями, развитие сотрудничества с исследовательскими компаниями. Определение совпадений в целях и выявление различий в мировоззрениях, противоречий между стейкхолдерами и предприятием, а также между различными заин-тересованными сторонами, обсуждение с ними острых тем, помощь в решении их задач способствуют своевременному разрешению конфликтов, снижению напряженности, выработке адекватных взаимовыгодных решений для всех участников процесса [9].

В последние годы среди факторов повышения конкурентоспособности выделяется такой «многомерный» фактор, как формирование обучающейся организации. Обучаюшаяся организация может развивать умения и навыки на личном и коллективном уровнях. Такая компания развивает способности сотрудников к обучению. Обучение в ней осуществляется не только в традиционных формах семинаров, тренингов. Обучением пронизана вся повседневная деятельность, оно происходит в процессе обмена опытом, в процессе наставничества, во время занятий в учебных центрах, во время стажировок в процессе ротации сотрудников, их ассессмента и т. д. Формированию обучающейся организации способствуют многие меры, повышающие качество менеджмента. Среди них — мозговые атаки, семинары-совещания, коллективные обсуждения стратегических аспектов развития организации, обучающие тренинги, аттестация сотрудников, групповое обучение, формирование креативных вирту-альных групп, занимающихся организационным развитием фирмы, тестирование специалистов, поступающих на работу в компанию, по критериям обучаемости, эмоциональности и креативности. В компании в ходе обучения происходит приращение не только явного, но и неявного знания: формируются новые мировоззрения (схемы, позиции, принципиальные модели), трансформируются ментальные модели и убеждения.

Важным источником роста конкурентоспособности становятся инструменты эффективного развития компетенции персонала фирмы, построение корпоративной культуры, стимулирующей обмен знаниями. Формирование позитивной корпоративной культуры, активизирующей процесс свободного обмена знаниями, — одна из основных задач современного менеджмента любой организации. В процессе развития такой культуры компании выстраивают доверительные отношения между сотрудниками, создают условия для объединения работников посредством обучения, дискуссий, формирования команд, совместных публикаций, ротаций сотрудников, устанавливают вознаграждения тем, кто продуктивно участвует в обмене знаниями [10].

Таким образом, краткое рассмотрение вопросов соотношения традиционных и новых факторов конкурентоспособности организаций позволяет сделать следующие предварительные выводы.

В условиях информационной прозрачности и глобализации растет ско-