Александр ГАПОНЕНКО, Юрий ШВЫРКОВ, Иван ЧЕРНЯВСКИЙ

Повышение конкурентоспособности путем инноваций в менеджменте

Факторы конкурентоспособности предприятий традиционно ассоциируются с инновациями. Продукт с новыми потребительскими свойствами или новая технология, которая позволяет экономить на издержках, обычно повышают конкурентоспособность предприятия. Однако в последние десятилетия воздействие таких продуктов на преимущество в бизнесе стало менее значимым. Дело в том, что в производстве стало возможно воссоздать и использовать такую же технологию, переняв ее у конкурента. При этом трансфер знаний и технологий происходит достаточно быстро.

В современном мире все чаще выявление значимых инноваций приводит к реализации следующей последовательности действий: дублирование информации, ее перенос, реализация на этой основе соответствующего бизнес-процесса, выпуск аналогичного продукта или услуги на фундаменте более низких издержек. То же можно сказать и о преимуществах, в основе которых то или иное управленческое нововведение, базирующееся на знании. В качестве примера можно привести использование тех или иных регламентов, правил, управленческих схем. Таким образом, конкурентные преимущества на основе нового продукта, новой технологии, управленческого «hard»'а – могут быстро «испариться», так как все они дублируются и клонируются, что не создает долговременных преимуществ в конкурентной борьбе.

Такой трансфер снижает конкурентоспособность первопроходца, подрывает возможность получить значимый экономический эффект от инновации. Ранее процесс развития новых технологий занимал годы, а иногда и десятилетия, быстрое освоение производства аналогичного товара нередко сопровождалось потерей качества. Именно поэтому в прошлом в условиях относительно медленного распространения технических и технологических новшеств можно было успеть получить значимые экономические выгоды за период монопольного владения технологией или за период, во время которого производство нового товара сохранялось за единственным производителем.

Сегодня этот процесс происходит значительно быстрее, поэтому становится труднее извлечь экономическую выгоду за относительно короткий период полученных преимуществ. В условиях убыстряющегося информационного обмена и постоянно повышающейся гибкости производства удается очень быстро дублировать и распространять новые технологические и технические решения без потери их качества. В связи с этим инновации в материально-техниче-

В предыдущих номерах

Тема представлена:

№ 1. 2014. О путях развития экономики, о будущем мира и России (автор Т. Иларионова)

Александр Гапоненко, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, заведующий кафедрой общего и стратегического менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: gapon7@gmail.com

Юрий Швырков, доктор экономических наук, профессор кафедры макроэкономического регулирования и планирования Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (119991, Москва, Ленинские горы, д. 1). E-mail: rum-667@mail.ru

Иван Чернявский, доктор экономических наук, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: eccles25@mail.ru

Аннотация: В последнее время новые продукты и технологии перестали играть ключевую роль в создании конкурентоспособности предприятия, поскольку могут быть скопированы относительно быстро и без значительных затрат. Сегодня одним из основных источников конкурентных преимуществ организации, обеспечивающих ее превосходство, становятся инновации в менеджменте. В связи с этим возникает необходимость в поиске новых методов и технологий управления. К таким инновациям относятся применение современных методов командообразования, SRM-менеджмент взаимоотношений со стейкхолдерами, управление талантами, разнообразные проявления краудсорсинга. SRM-менеджмент выявляет связи между так называемыми интересантами, а также способствует построению с ними долгосрочных доверительных отношений. Управление талантами представляет собой деятельность в области управления персоналом, направленную на вовлечение сотрудников в инновационный процесс, формирование стимулов и развитие их творческого потенциала. При этом особое внимание уделяется проявлению у работников инициативности, креативности и страстности, которые, в свою очередь, рождают смелость, воображение, энтузиазм и обеспечивают непрерывный поток инноваций. Таким образом, наиболее ценным ресурсом организации, представляющим собой устойчивое конкурентное преимущество, являются групповые неявные знания.

Ключевые слова: конкурентоспособность, предприятие, инновация, менеджмент.

ской сфере перестают быть основным фактором конкурентоспособности.

В этих условиях повысилась значимость нематериальных инноваций. Об этом стали писать исследователи, отмечая, что важно не только осуществить то или иное изобретение, но и не менее важно также организовать процесс его коммерческого использования. Интересно, что в ряду самых инновационных организаций мира, отмечаемых в авторитетных рейтингах, стали все чаще появляться такие компании, которые в основе своего успеха имеют не столько материально-вещественные, сколько именно организационные инновации. К таким фирмам можно отнести Starbucks, Whirlpool, eBay и другие. Феномен инноваций в менеджменте на рубеже XX и XXI веков подробно рассмотрен в последних работах Г.П. Хэмела [Хэмел, 2007; Хэмел, 2013].

Сегодня инновации в менеджменте стали одним из основных источников конкурентных преимуществ организации, обеспечивающих ее лидерство на рынке. К таким инновациям можно отнести применение современных методов командообразования, SRM-менеджмент взаимоотношений со стейкхолдерами, разнообразные проявления краудсорсинга.

В современном мире материальные факторы приобретают все меньшее значение (объектами менеджмента все чаще становятся объекты нематериальной природы, прежде всего, элементы интеллектуального капитала), время сжимается (постоянно сокращаются жизненные циклы продуктов и технологий), расстояния «исчезают» (ввиду сокращения транспортных издержек, а также беспрецедентного сокращения издержек передачи информации). Это ведет к более плотному потоку нововведений в самом менеджменте. Высокая конкурентоспособность организации возникает благодаря ее нацеленности на поиск и реализацию нетрадиционных путей развития, направленных на формирование и последующее удовлетворение потребностей ее клиентов. Это – более продуктивный путь по сравнению с другим, когда стратегия выстраивается в основном на базе сравнения с конкурентами: «Чтобы попасть в будущее, не нужно обгонять конкурентов, стремящихся получить тот же приз. Важно иметь собственные представления о призе» [Хэмел, Прахалад, 2002. С. 27].

Последние теоретические работы в сфере менеджмента знаний [Гапоненко, Орлова, 2008] позволяют по-новому посмотреть на проблему инноваций в данной сфере и, соответственно, на проблему получения конкурентных преимуществ за счет новых технологий в них. Особый интерес представляет разделение знаний на явные и неявные. Явные знания можно кодифицировать, то есть выразить в форме слов и цифр, а также их можно передать на носителях в виде данных, текстов, спецификаций и руководств. К ним относят все то, что преобразуется из информации. Это могут быть знания предмета, тех или иных регламентов, разнообразные инструкции, организационная структура, патенты и ноу-хау.

Помимо явных знаний существуют так называемые неявные знания. Они не формализуются, связаны с интуицией, прозрением, догадками, идеалами, ценностями. Они могут существовать лишь вместе с их обладателем – человеком или группой лиц. Примеры индивидуальных знаний – знания балерины, художника, талантливого менеджера, технические навыки мастеров своего дела. В русском языке они обозначаются термином «навыки» и, как правило, представляют собой результат многолетней практики и длительных тренингов. К индивидуальным неявным знаниям относят также ценности, верования, ментальные модели. К их проявлению можно отнести поведение интеллигентного человека, поведение работника, приверженного ценностям компании, а также ментальные паттерны людей, которые во всех случаях стремятся выявить причинно-следственные связи.

К коллективным неявным знаниям также относятся корпоративная культура, коллективные навыки совместных действий и доверие (внутри организации – в отношениях между сотрудниками и вовне – в отношениях со стейкхолдерами) [Кови, Мерилл, 2010; Фукуяма, 2004]. Они проявляются в повторяющихся по шаблону действиях организации в целом. Этот вид знаний лежит в основе тех действий организации и коллектива, которые происходят автоматически, не опираются на инструкции и не следуют предписаниям фиксированных процедур. К ним относятся навыки групповой работы (умение проводить и участвовать в конструктивных совещаниях, мозговых атаках, коллективных тренингах), а также навыки совместных действий.

Изначально термин «неявные знания» (tacit knowledge) был предложен и использован Майклом Полани [Полани, 1985]. Один из наиболее известных его афоризмов: «Мы можем знать больше, чем способны рассказать». Неявные знания не могут быть переданы на носителе, они распространяются лишь в процессе обучения и могут быть получены через личный опыт.

То, что связано с неявными данными, трудно дублируется. Поэтому эти характеристики организации могут стать более устойчивыми факторами их конкурентоспособности.

Доверие во взаимоотношениях компании со своими заинтересованными сторонами является ключевым фактором в достижении успеха компанией. На этом основывается SRM-менеджмент – менеджмент отношений со стейкхолдерами [Фирмы, несущие любовь. 2011]. Он выявляет связи между так называемыми интересантами, а также способствует построению с ними долгосрочных доверительных отношений. Поставщики ценят в своих партнерах

выполнение договоренностей, выгодные условия сотрудничества, стабильность и долгосрочность взаимодействия, платежеспособность организации.

Важно построить доверительные отношения не только вне, но и внутри компании. Этому способствует достойное вознаграждение за труд, программы обучения и повышения квалификации, широкие возможности продвижения по карьерной лестнице, участие в рабочих группах.

Неявные знания могут стать источником устойчивых конкурентных преимуществ. В отличие от явных знаний, они не могут быть кодифицированы и переданы в виде информации. Их применение позволяет создать крепкие некопируемые конкурентные преимущества, которые сложно, а иногда в принципе невозможно перенести в другую организацию. Рассмотрим на простейших примерах, каким образом подобные знания становятся основой устойчивых конкурентных преимуществ в современном мире.

К индивидуальным неявным знаниям относятся, прежде всего, таланты отдельных работников, их уникальные навыки и способности. Именно поэтому практики менеджмента во всем мире все чаще стали говорить об управлении талантами. В современном понимании оно представляет собой совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать талантливых сотрудников, то есть тех, которые вносят существенный вклад в развитие организации.

Термин «управление талантами» появился относительно недавно, в 1990-е годы. Обычно под управлением талантами понимается деятельность в области управления персоналом, направленная на вовлечение сотрудников в инновационный процесс, формирование творческих стимулов и развитие их творческого потенциала [Майклз, Хэндфилд-Джонс, Экселрод, 2006; Робертсон, Грэм, 2004]. В настоящее время такая концепция применяется не только в некоторых организациях, но даже и в некоторых странах (министерство талантов в Сингапуре) [Миндич, Никифорова, Оганесян, 2011].

Не менее, а подчас и наиболее ценный ресурс организации, представляющий собой устойчивое конкурентное преимущество, – это групповые неявные знания. Они включают в себя коллективные способности, корпоративную культуру, навыки совместной работы, совместных обсуждений, способность к командным действиям. К ним можно отнести также доверие и групповую этику.

Эксперты всего мира давно подметили, насколько эффективным фактором конкурентоспособности является корпоративная культура. Отличительной особенностью корпоративной культуры является то, что ее очень непросто дублировать, перенести в другие условия. Весьма существенным фактором конкурентоспособности может стать готовность коллектива (группы) действовать как единая команда, а также навыки совместных действий, опыт совместных обсуждений и выработки совместных решений.

Еще одна форма коллективных неявных знаний – корпоративная этика, то есть нормы, разделяемые членами группы или коллектива той или иной организации. Этические нормы включают в себя не только то, каковы основные этические принципы работающих совместно людей, но и прежде всего то, каково их отношение к работе, как они привыкли работать и какие критерии к самим себе и к окружающим они при этом применяют. В последние годы повышенное внимание уделяется именно этим аспектам корпоративной этики [Сайдман, 2013].

Сегодня недостаточно обеспечить с помощью стандартных методов и технологий управления персоналом повиновения и усердия работников. Максимальное использование этих возможностей людей не создадут конкурентных преимуществ и не позволят, как правило, достичь значимых результатов. В случае, если будут задействованы такие характеристики работников, как мастерство и инициатива, можно надеяться на достижение существенно больших результатов. Как правило, инициатива граничит с креативностью. Очень важно направить эту креативность на достижение целей той организации, в которой они работают. В этом случае возникает надежда войти в круг передовых организаций мира, действующих в той или иной конкретной сфере.

Инициативность, творчество и страстность рождают смелость, воображение и энтузиазм, которые, в свою очередь, обеспечивают непрерывный поток инноваций. Практика показывает, что если удастся задействовать такое свойство персонала, как страстность, приверженность, если удастся его развить и направить в целях развития организации, в этом случае можно ожидать, что организация может стать конкурентоспособной в мире, при этом ее конкурентоспособность может оказаться устойчивой.

Сложность воздействия на те элементы менеджмента, которые в своей основе имеют неявные знания, очевидна. Трудно представить себе, каковы должны быть управленческие воздействия, чтобы в организации развивались такие свойства персонала, как страстность, приверженность, креативность. Традиционные методы менеджмента на верхних уровнях пирамиды бессильны. Действительно, нельзя скомандовать: «будьте креативными, любите свое дело». Нельзя выпустить приказ о необходимости увеличения уровня заинтересованности на 20%. Точно также невозможно мотивировать приверженность, то есть, если сказать сотруднику: «Если Вы будете привержены своему делу, своей профессии, нашей организации, то Вы получите премию в конце квартала», то он этого не поймет.

Такие объекты менеджмента, о которых идет речь, когда мы рассматриваем неявные знания, не поддаются управлению с помощью стандартных методов,

которые действовали в прошлом. Значительная их часть требует выработки новых методов воздействия на людей. Все это выдвигает перед менеджментом новые задачи, необходим поиск новых методов и технологий управления.

Литература

Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. М.: ИНФРА-М, 2008.

Кови С., Мерилл Р. Скорость доверия. М.: Альпина паблишерс, 2010.

Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

Миндич Д., Никифорова А., Оганесян Т. Воровство – прекрасная стратегия. Эксперт, 2011. №46 (779).

Полани М. Личностное знание: На пути к посткритической философии. М. 1985.

Робертсон А., Грэм Э. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных. М.: Баланс-Клуб, 2004.

Сайдман Д. How. Отношение определяет результат. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Фирмы, несущие любовь. Как компаниям с мировым именем удаётся завоевать сердца людей / Под ред. И.В. Тараненко. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2011.

Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М.: Издательство АСТ, 2004.

Хэмел Г.П. Будущее менеджмента. М.: BestBusinessBooks, 2013.

Хэмел Г.П. Во главе революции. М.: BestBusinessBooks, 2007.

Хэмел Г.П. Манифест лидера. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Хэмел Г.П., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2002. 288 с.

INCREASING COMPETITIVENESS THROUGH INNOVATIONS IN MANAGEMENT

Alexander Gaponenko, PhD., (Economics), Professor, Honored Scientist of Russia, Head of the Department of General and Strategic Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82 Vernadskogo Prospect, Moscow 119571). E-mail: gapon7@gmail.com

Yuri Shvyrkov, PhD., (Economics), Professor of Macroeconomic Regulation and Planning, M.V. Lomonosov, Moscow State University (Bld. 1 Lenin Hills, Moscow 119991). E-mail: rum-667@mail.ru

Ivan Chernyavskii, PhD., (Economics), Professor of General and Strategic Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82 Vernadskogo Prospect, Moscow 119571). E-mail: eccles25@mail.ru

Summary: In recent times, innovative products and technologies have ceased to play a key role in establishing a company's competitiveness, as these can be copied relatively quickly and inexpensively. Nowadays, one of the main sources of competitive advantages in an organization in ensuring its superiority, are innovations in management. This connection therefore raises the need in finding new methods and control technologies. Such innovations include the use of modern methods of teambuilding, SRM - stakeholders' relationship management-, talent management as well as various manifestations of crowdsourcing. SRM identifies the connection between the so-called interested parties, as well as contributing towards building with them long-term trusting relationships. Talent management comprises the activities in the field of personnel management aimed at involving employees in the innovation process, the formation of incentives and the development of their creativity. Particular attention is given to manifestations of employee's initiatives, creativity and passion, which in turn give rise to the courage, imagination and enthusiasm providing a continuous flow of innovations. Thus, the most valuable resource of an organization is having sustainable competitive advantages, by incubating and developing group tacit knowledge.

Keywords: competitiveness, enterprise, innovation, management.

References

Gaponenko A.L., Orlova T.M. Upravlenie znaniyami[Managing knowledge]. M.: INFRA-M, 2008.

Kovi S., Merill R. Skorost' doveriya[The speed of trust] . M.: Al'pina pablishers, 2010.

Majklz Eh., Khehndfild-Dzhons Kh., Ehkselrod Eh. Vojna za talanty[The war for talent]. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2006.

Mindich D., Nikiforova A., Oganesyan T. Vorovstvo – prekrasnaya strategiya[Theft - a perfect strategy]. Ehkspert, 2011. №46 (779).

Polani M. Lichnostnoe znanie: Na puti k postkriticheskoj filosofii[Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy]. M. 1985.

Robertson A., Grehm Eh. Upravlenie talantami. Kak izvlech' vygodu iz talanta vashikh podchinennykh[Talent Management. How to benefit from the talent of your employees]. M.: Balans-Klub, 2004.

Sajdman D. How. Otnoshenie opredelyaet rezul'tat[Attitude determines the outcome]. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.

Firmy, nesushhie lyubov'. Kak kompaniyam s mirovym imenem udayotsya zavoevat' serdtsa lyudej [Bearers of love. How a global company manages to win the hearts of people]/ Pod red. I.V.Taranenko. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2011.

Fukuyama F. Doverie: sotsial'nye dobrodeteli i put' k protsvetaniyu[Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity]. M.: Izdatel'stvo ACT, 2004.

Khehmel G.P. Budushhee menedzhmenta[The future of Management]. M.: BestBusinessBooks, 2013.

Khehmel G.P. Vo glave revolyutsii[At the head of the revolution]. M.: BestBusinessBooks, 2007.

Khehmel G.P. Manifest lidera[The manifesto leaders]. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.

Khehmel G.P., Prakhalad K.K. Konkuriruya za budushhee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnya[Competing for the future. Creating markets of tomorrow]. M.: ZAO «Olimp - Biznes», 2002. 288 p.