

**Турова Э. Ю.**, ведущий специалист Департамента городского заказа капитального строительства Правительства Москвы, [eturova@rambler.ru](mailto:eturova@rambler.ru)



## ЗНАЧЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ДОСТИЖЕНИИ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

*В данной статье с позиций ресурсно-ориентированного подхода к пониманию фирмы раскрыты особенности формирования устойчивого конкурентного преимущества компании как результата развития и эффективного использования уникальных ключевых компетенций и специфических компонентов ее интеллектуального капитала. Проанализированы составляющие интеллектуального капитала компании и особенности их взаимодействия.*

**Ключевые слова:** экономика знаний, интеллектуальный капитал, ресурсная концепция, ключевые компетенции компании, устойчивое конкурентное преимущество, человеческий, структурный, отношенческий капиталы.

### Введение

В современной экономике, построенной на знаниях (*knowledge-based economy*), компании сталкиваются с новыми условиями ведения бизнеса и функционирования отраслей. Капиталы перемещаются в отрасли, которые базируются на создании знания, увеличивается доля интеллектуального капитала в формировании добавленной стоимости товара, капитализация компании в итоге оценивается, исходя из качества интеллектуальных ресурсов.

Превращение знания в источник создания ценности привело к тому, что лидерами стали те компании, которые научились эффективно управлять знаниями, а именно, создавать и интегрировать их в новые продукты и услуги быстрее и оперативнее, чем конкуренты.

В связи с этим в настоящее время компания может успешно противостоять острой конкуренции на рынках, только если она активно совершенствует интеллектуальный

компонент своего ресурсного портфеля, непрерывно аккумулируя организационное знание (корпоративный интеллект), а также объективизируя опыт и навыки сотрудников в виде новых технологий, продукции и услуг, бизнес-процессов и решений, организационных структур и прочее.

### Ресурсно-ориентированный подход к пониманию устойчивого конкурентного преимущества фирмы

Согласно ресурсной концепции (*resource-based view*)<sup>1</sup>, наличие только ресурсов (факторов производства, доступных на открытом

<sup>1</sup> Ключевое направление современного стратегического управления, предложенное Г. Хамелом и К. К. Прахаладом. Ресурсный подход базируется на утверждении, что рыночное положение предприятия основывается на уникальном сочетании материальных и нематериальных ресурсов фирмы и управлении ими. Данный подход лучше всего соответствует возрастаю-

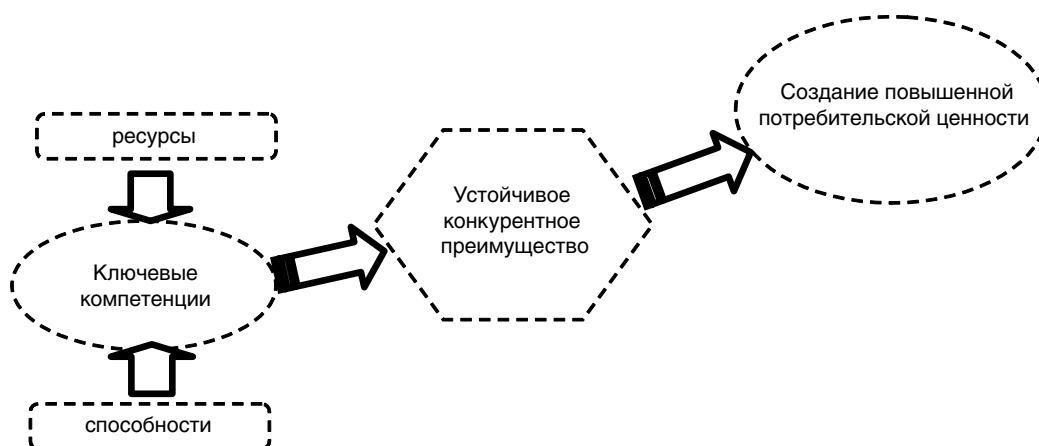


Рис. 1. Модель устойчивого конкурентного преимущества компании

рынке) и навыков, необходимых для вхождения в отрасль, не создает значительной конкурентной дифференциации и не обеспечивает долгосрочных стратегических преимуществ, так как ресурсы могут быть копируемы либо приобретены конкурентами. Для того чтобы компания могла сохранить уникальность ресурсов и их востребованность на рынке, она должна обладать определенными способностями по управлению процессами создания, координации и использования ресурсов, которые, в свою очередь, формируют ключевые компетенции компании. Согласно Дж. Барни, ресурсы компании обеспечивают ей долгосрочное стратегическое преимущество в том случае, если обладают следующими качествами: ценностью, редкостью, невозможностью точной имитации, отсутствием стратегически эквивалентных субститутов ресурса<sup>2</sup>.

В связи с этим отметим, что понятие устойчивого конкурентного преимущества в качестве центрального звена ресурсной теории выступает как уникальная комбинация оригинальных и труднокопируемых спе-

цифических видов внутрифирменных ресурсов и способностей, а именно, ключевых (стержневых) компетенций, которая позволяет компании добиться успеха на рынке и создать продукт с высшей потребительской ценностью, уникальностью и новизной (см. рис. 1).

По Г. Хэмелу и К. К. Прахаладу, *ключевые компетенции* — это области деятельности организации, в которых она добилась относительного совершенства, создающие фундаментальную ценность для клиентов. А также это комплексы способностей и технологий, позволяющие предприятию обеспечить ценность для потребителей и являющиеся основой для развития и расширения деятельности.

Активизация ключевых компетенций приводит к генерации стратегической ценности продукта, повышению его значимости в восприятии потребителя, который, в свою очередь, оценивает преимущества, удобства и выгоды, а не технические и организационные аспекты деятельности компании по их созданию. Навыки и умения компании (компетенции) считаются ключевыми, если их уровень превосходит среднеотраслевой, и они являются уникальными и трудно копируемыми, т. е. присущими только одной компании (например, слаженность работы и глобальный охват клиентов платежной

щей тенденции к приоритету фирмы, а не отрасли, как основной единицы анализа.

<sup>2</sup> Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No 1. P. 99–120.

системы *Western Union*, до сих пор не достигнутые конкурентами, несмотря на доступность бизнес-технологий). К ключевым компетенциям можно отнести:

1) опережающую технологическую позицию, инновационные и наукоемкие производственные технологии, «ноу-хау»;

2) способности и навыки персонала, специфику корпоративной культуры;

3) эффективное управление широким ассортиментом товарных запасов, умение выстроить инфраструктуру для обслуживания большого количества клиентов, способность виртуозно продавать любой товар.

Например, ключевыми компетенциями таких компаний, как *Eastman Kodak* являются четкость передачи изображения, *IBM* — быстрота и надежность обработки данных, *Motorola* — надежность и качество беспроводной связи.

Идентификация своих ключевых компетенций для современной компании является стратегическим приоритетом. В компании *Sony* с момента основания были четко определены компетенции, сделавшие ее глобальным лидером на рынке бытовой микроэлектроники: создание новых рынков за счет инновационных продуктов, миниатюризация технических разработок, дизайн и производство функциональных продуктов высокого качества. Напротив, компания *General Motors* сохранила свое амбициозное позиционирование (автомобильная компания № 1 в мире), однако утратила традиционные конкурентные преимущества (среди которых экономия на масштабах), в результате чего ее капитализация снизилась почти на 15 млрд долларов.

Наконец отметим, что ключевые компетенции компании обеспечивают возможность смены зон ее роста (кругозора), а именно, обращение к потенциальным рынкам или успешную конкуренцию сразу на нескольких рынках. Это достигается за счет имеющихся в компании уникальных способностей к стратегическому опережению конкурентов, стратегической гибкости и скоро-

сти адаптации, предвидения новых потребностей рынка и его потребителей и т. д.

В связи с этим не менее актуальной в пределах ресурсно-ориентированного подхода является выработка так называемой *динамичной стратегии роста компании*, позволяющей концентрироваться на своих ключевых компетенциях и четко определенных потребностях покупателя, их постоянном изучении и экспериментировании и, что самое важное, на выходе — опережении своих конкурентов. Это особенно актуально, если учитывать, что до 70% технических идей и «ноу-хау» на быстроизменяющихся рынках копируется конкурентами-последователями в течение одного года, что ограничивает возможность создания долгосрочных конкурентных преимуществ. В результате все большее значение приобретают, наряду с компетенциями, динамические способности компании.

Понятие динамических способностей (*dynamic capabilities*) вводят Д. Дж. Тис, Г. Пизано и Э. Шуен, определяя их как «потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстроизменяющейся среде. Выделим основные *динамические способности* современной организации:

- быстрее других адекватно понимать сложившуюся на рынке ситуацию и распознавать изменения в потребностях потребителей;

- в кратчайшие сроки принимать решения и осуществлять действия в ответ на вызовы рынка, соответствующие новым возможностям или угрозам;

- быстро и непрерывно учиться, осуществляя интенсивный обмен лучшей практикой;

- организовать непрерывный инновационный процесс самосовершенствования;

- быстро и эффективно производить требуемые изменения.

Динамические способности, следовательно, отражают потенциал организации в достижении новых и инновационных пре-



**Рис. 2.** Механизм функционирования современной конкурентоспособной компании

имуществ»<sup>3</sup>. Иными словами, они представляют собой организационные процедуры, посредством которых менеджеры влияют на ресурсную базу компании, приобретая, избавляясь, интегрируя и заново комбинируя ресурсы в целях разработки новых стратегий.

Авторы выделяют следующие виды динамических способностей: активы (уникальные технологические, финансовые, репутационные ресурсы); координационные управленческие структуры, обеспечивающие организационную координацию, обучение, реконфигурацию способностей; траектории развития (эволюционный путь, который прошла организация, выступает в виде ограничителя возможностей дальнейшего развития). Д. Дж. Тис определял динамические возможности как специфические «организационные процедуры по использованию ресурсов для того, чтобы соответствовать

запросам рынка и даже проводить рыночные изменения»<sup>4</sup>.

Динамические возможности, таким образом, представляют собой практику новых модификаций ресурсов под влиянием изменений на рынке, они определяют успех бизнеса (в целом механизм функционирования современной компании отображен на рис. 2).

Активизация динамических способностей компании приводит к разработке новых прибыльных (инновационных) продуктов в компании путем объединения навыков и знаний; получению новых ресурсов — в частности, организационных процедур и практик в области создания новых знаний (особенно в фармацевтических, IT и других наукоемких отраслях); избавлению от ресурсов или их комбинаций, бесполезных для создания конкурентного преимущества в связи с изменившимися условиями рынка.

Итак, современные условия требуют от компании не копирования модели пове-

<sup>3</sup> Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. «Менеджмент». 2003. N 4. С. 148.

<sup>4</sup> Там же.

дения конкурентов, а развития оригинальной комбинации компетенций (материальных и нематериальных ресурсов) и динамических способностей для обеспечения потребителя уникальным продуктом.

### **Интеллектуальный капитал современной организации и его компоненты**

Необходимо отметить, что ключевая компетенция компании может быть только совокупностью уникальных нематериальных активов (отношенческого, организационного и человеческого капиталов). Финансовый (денежный), физический (материальный) капитал сам по себе не сможет в условиях перехода к инновационной экономике знаний обеспечить ключевых компетенций и, в итоге, устойчивого конкурентного преимущества компании.

Это особенно важно, если учесть, что треть всех инвестиционных решений базируется на оценке нематериальных активов компании, что позволяет более точно спрогнозировать доходность компании в будущем (ценность для акционеров). Изменения в портфеле ресурсов интеллектуального капитала<sup>5</sup> сигнализируют о возможных переменах в способностях компании генерировать ценность (свободные денежные потоки), что, в свою очередь, отражается на цене акций и капитализации.

Именно поэтому новой задачей современного стратегического менеджмента является рассмотрение интеллектуального капитала как необходимого и определяющего драйвера стоимости (ценности) компании.

Это связано также и с тем, что в современной экономике знаний среди всех специфических ресурсов компании, состав-

ляющих ее компетенции, основная роль принадлежит знанию — в терминологии М. Поланьи («явному» и «неявному», кодифицируемому и особенно некодифицируемому знанию)<sup>6</sup>. Б. Лоусби отмечает, что способности представляют собой особый тип знаний — «знание как» (*knowing how*) в противовес «знаниям о» (*knowing that*) — информации о чем-либо<sup>7</sup>. То есть «знания как» — это, в отличие от просто теоретических знаний технологий и свойств предметов, практические знания и навыки организации (живой опыт), например, производство уникального товара.

Некодифицируемое знание определяет степень специфичности организационных ресурсов. Если большинство ресурсов компании (физические активы, кодифицируемое знание, индивидуальный человеческий и социальный капитал) могут быть транслированы из одной организации в другую, то степень транслируемости организационно-специфического некодифицируемого знания очень низка<sup>8</sup>. Можно утверждать, что такое знание (интеллектуальные активы) и составляет «ядро» фирмы, ее ключевые компетенции.

Ресурсы интеллектуального капитала могут быть определены как неденежные и нематериальные ресурсы, которые полностью или частично контролируются организацией и участвуют в создании стоимости<sup>9</sup>. Й. Руус, С. Пайк и Л. Фернстрем представили это взаимодействие компонентов в виде ресурсного дерева (см. табл. 1), выделив

<sup>6</sup> Polanyi M. The Tacit Dimension. Garden City, NY: Doubleday, 1966.

<sup>7</sup> Loasby B. The Organization of Capabilities // Journal of Economic Behavior & Organization. 1998. Vol. 35. P. 140.

<sup>8</sup> Когут Б., Зандер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологий // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 121–140.

<sup>9</sup> Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. С. 71.

Таблица 1

## Идентификация интеллектуальных ресурсов компании

Основные ресурсные компоненты отношенческого капитала	
Имеющие прямое отношение к бизнесу	Клиенты, поставщики, партнеры, объединения, рыночные каналы и представители, источники новых знаний (университеты)
Имеющие опосредованное отношение к бизнесу	Владельцы, СМИ, регулирующие органы, группы влияния, правительство и пр.
Основные ресурсные компоненты организационного капитала	
Направленные наружу	Бренды, торговые знаки, сервисные предложения, патенты, продуктовые концепции
Направленные внутрь	Процессы, организационные структуры, системы, информация в базах данных, организационная культура, программное обеспечение
Основные ресурсные компоненты человеческого капитала	
Компетенция	Неявные знания, умственные способности к обработке информации, способности создавать сети контактов
Установки	Поведенческие способности, социальный интеллект
Интеллектуальная гибкость	Способность к инновациям, имитации, адаптации

отношенческий капитал, организационный капитал и человеческий капитал в трехзвенную структуру, каждый компонент которой может быть измерен и приспособлен для инвестиций.

Основные компоненты ИК структурированы в виде следующей схемы (рис. 3).

Только в совокупности и своем взаимодействии ресурсные компоненты ИК могут способствовать созданию системы устойчивых конкурентных преимуществ компании. Стоит отметить, что ключевые компетенции базируются на совокупности человеческого и организационного капитала (так как носителями ключевых компетенций является персонал, а условием их развития — взаимосвязь знаний и навыков сотрудников и инновационных технологий, информационных систем, корпоративной культуры и других факторов), а показателем успеха их использования выступает качество отношенческого капитала (так как критериями развития ключевых компетен-

ций выступают удовлетворенность и лояльность стейкхолдеров компании и ее инвестиционная привлекательность). Таким образом, ключевые компетенции, с одной стороны, базируются на интеллектуальном капитале компании, с другой — вносят свой вклад в его развитие.

В настоящее время появился новый подход к формированию конкурентных преимуществ компании — отношенческий (*relational view*), в рамках которого дуальные и сетевые взаимодействия компаний (стратегические альянсы, сети) генерируют так называемые отношенческие ренты<sup>10</sup>, выступающие сего-

<sup>10</sup> Дж. Дайер и Х. Сингх в своей статье «Отношенческий подход: кооперативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ» определили отношенческую ренту как «сверхприбыль, совместно извлекаемую в результате взаимоотношений обмена, которую нельзя получить любой из фирм изолированно друг от друга и которая может быть создана только путем совместных усилий партнеров, специализированных относительно их альянсов».

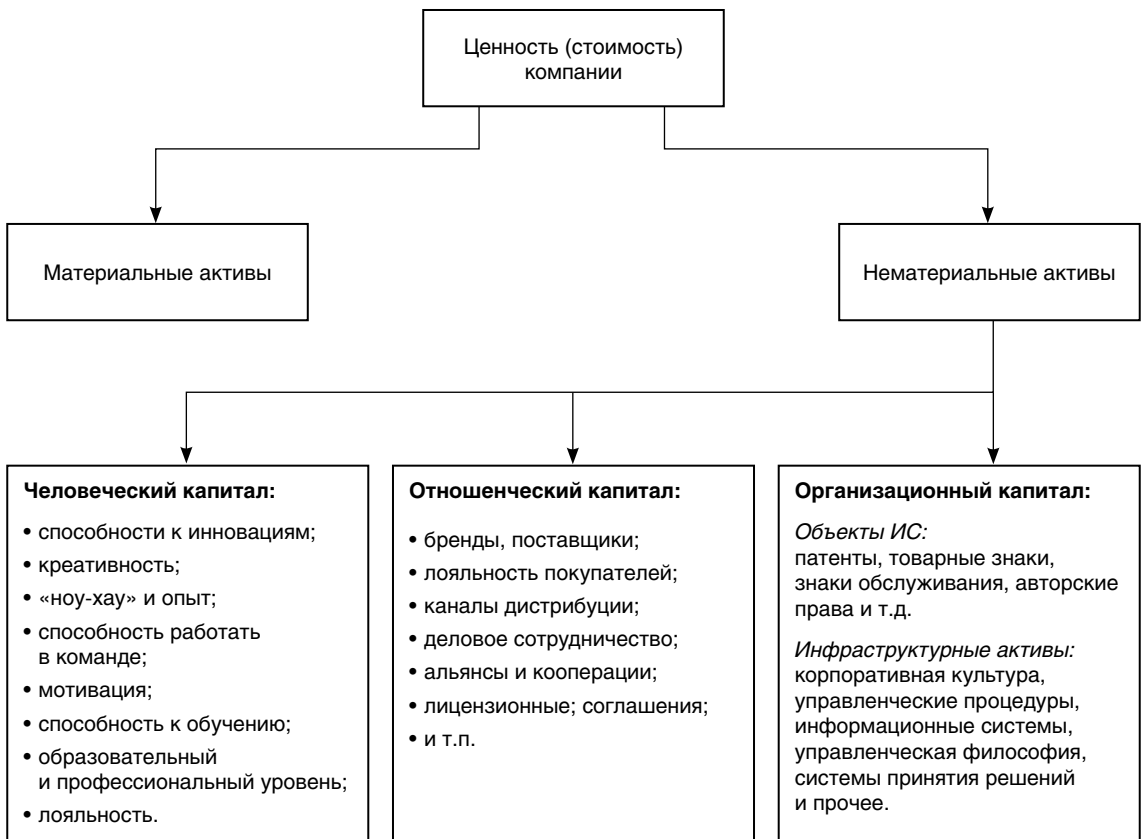


Рис. 3. Структура интеллектуального капитала организации

дня новыми источниками создания экономической ценности компании.

К ним относятся специфические для конкретных видов партнерских взаимоотношений активы, процедуры совместного использования знаний, комплементарные ресурсы и способности, а также эффективное управление межфирменными взаимодействиями. Компания может повысить свои доходы, одновременно увеличивая свою зависимость от меньшего числа поставщиков, активно способствуя обмену знаниями и инвестируя в специфические отношенческие активы. Таким образом, такая активность способствует росту межорганизационных коллективных конкурентных преимуществ, в итоге обогащается вся сеть или стратегическое партнерство.

### Роль интеллектуального капитала и его составляющих в достижении конкурентных преимуществ компании

В целях построения системного видения, увязывающего процесс формирования устойчивых конкурентных преимуществ с использованием определенных компонентов ИК, разложим основные типы конкурентных преимуществ компании на ряд составляющих.

**Получение приверженности потребителя** складывается из развития следующих ключевых компетенций компании:

- система взаимоотношения с клиентами как ресурсный компонент отношенческого капитала, соединяясь со способностями

компании по обеспечению высокого уровня обслуживания, а также система рыночных каналов, обеспечивающая доступ к потребителю;

- продуктовые концепции компании и сервисные предложения как ресурсные компоненты организационного капитала в сочетании со способностями обеспечения дифференцированного продукта.

**Репутационное преимущество** компании может быть достигнуто в результате:

- совершенствования такого ресурсного компонента организационного капитала, как бренд, а также способностей компании по обеспечению высокого уровня лояльности к бренду посредством таких поведенческих и организационных процессов, как взаимоотношения с обществом, поддержание стабильного уровня потребительской ценности продукта, экологичности производства, социальной ответственности и пр.;

- установления доверительных и взаимовыгодных отношений экономического субъекта со своими собственниками (акционерами), инвесторами, страховщиками, клиентами, работниками, посредниками, поставщиками и другими партнерами — т. е. развития отношенческих ресурсов и способностей компании.

**Инновационность** как устойчивое конкурентное преимущество компании в условиях острых потребностей в лучшей адаптации к изменяющейся бизнес-среде и реализации своих уникальных прав первопроходца, достигается путем совершенствования таких организационных (структурных) ресурсов и способностей компании, как инновационные организационные процессы, патентная защита, информационные и организационные системы в сочетании со способностями компании успешно внедрять технологические и организационные инновации и проводить организационное обучение в компании.

**Лучшая операционная эффективность**, а именно более низкая стоимостная составляющая продукта, более низкие издержки,

снижение цены при сопоставимом качестве, достигается за счет:

- развития компонентов человеческого капитала, а именно, компетентности персонала — умственных способностей и способностей к обработке информации, а также интеллектуальной гибкости — способности к инновациям, имитации и адаптации.

- высокой эффективности организационных процессов и эффективной структуры компании, т. е. за счет совершенствования ресурсных составляющих организационного капитала.

## Заключение

В современной экономике знаний роль интеллектуальной составляющей ресурсной базы организации, как основного источника ее конкурентных преимуществ, становится преобладающей. С точки зрения ресурсного подхода, в целях повышения стоимостного потенциала и достижения устойчивых конкурентных преимуществ компания должна ориентироваться на эффективное управление своими уникальными ключевыми компетенциями и динамическими способностями.

Успешно противостоять конкуренции сможет та компания, которая стремится стать «интеллектуальной организацией», что означает эффективное управление своими интеллектуальными ресурсами и способностями, постоянное «обучение» на основе аккумулирования опыта и навыков с целью увеличения объема и качества организационного знания.

## Список литературы

1. *Белякова Г. Я., Сумина Е. В.* Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия // *Электронный журнал «Исследовано в России»*. 2005.
2. <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/104.pdf>.
3. *Грант Р. М.* Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // *Вестник СПбГУ. Сер. 8 «Менеджмент»*. 2003. Вып. 3, С. 47–75.



4. *Каталевский Д. Ю.* Эволюция концепций стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к управлению // Вестник МГУ. Государственное управление. 2008. № 16.
5. *Катькало В. С.* Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник СПб университета. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 20–42.
6. *Когут Б., Зандер У.* Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологий // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 121–140.
7. *Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л.* Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. 436 с.
8. Стратегии роста: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 213 с.
9. *Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. «Менеджмент». 2003. № 4. С. 148.
10. *Третьяк О. А.* Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому планированию // Российский журнал менеджмента, том 7, 2009. № 3. С. 61–64.
11. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. 288 с.
12. *Эдвинссон Л.* Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: ИНФРА-М, 2005. 248 с.
13. *Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No 1. P. 99–120.
14. *Dyer J., Singh H.* 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Journal* 23: 660–679.
15. *Loasby B.* The Organization of Capabilities // *Journal of Economic Behavior & Organization*. 1998. Vol. 35. P. 140.
16. *Polanyi M.* The Tacit Dimension. Garden City, NY: Doubleday, 1966.

---

*E. Turova, Leading Specialist of Moscow Government, eturova@rambler.ru*

## THE MEANING OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE ACHIEVEMENT OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY

The article examines the process of forming the sustainable competitive advantage of a company (on the basis of the resource-based view) as the result of effective employment and development of core competences and components of intellectual capital. The article comments on the structural and functional interdependence of organizational, human and relational capitals of a company.

**Key words:** knowledge-based economy, intellectual capital, resource-based view, core competences, sustainable competitive advantage, organizational, human and relational capitals.