

---

---

## СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД A FRESH VIEW

---

---

Вестник Челябинского государственного университета.  
2020. № 2 (436). Экономические науки. Вып. 68. С. 266–271.

УДК 332.1  
ББК 65.291

DOI: 10.24411/1994-2796-2020-10228

### ВОЗМОЖНОСТИ ТЕОРИИ ФИРМЫ, ОСНОВАННОЙ НА ЗНАНИИ, В АНАЛИЗЕ СОВРЕМЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ В ПОСТИНДУСТРИАЛЬНУЮ ЭПОХУ

*М. С. Казадаев*

*Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия*

Оценивается возможность применения теории фирмы, основанной на знании, в анализе современных корпораций. Приведено определение теории фирмы, основанной на знании, её основных положений, раскрыта цель существования корпораций в экономике знаний, а также предложена методика преобразования и передачи знаний корпорациями по К. Свейби. С помощью данной методики была проанализирована российская компания ПАО «Мегафон» и сделаны соответствующие выводы о возможности применения данной методики в реалиях нового времени к российским корпорациям.

**Ключевые слова:** *знаниевая теория фирмы, стратегия знаний, внешняя среда, внутренняя среда, максимизация создания ценностей.*

На сегодняшний день одним из важнейших конкурентных преимуществ корпорации постиндустриальной эпохи становятся знания и информация, а также функционирующая на их основе инновационная деятельность корпорации. Можно заметить, что в реалиях нового времени всё больше оборотов набирает тенденция, суть которой заключается в становлении знаний как ключевого ресурса развития, в связи с чем актуальным представляется вопрос о применении теории фирмы, основанной на знании.

В связи с усиливающейся ролью знаний в конце 1990-х гг. появился подход, основанный на знаниях, которые в свою очередь тесно переплетались с подходом, основанным на ресурсах. Содержание этого подхода отражается в актуальном на то время понимании того, что в масштабе «новейшей» экономики могут возникнуть корпорации, для которых ключевым ресурсом являются знания, и их же ставят на первый план, следовательно, их поведение будет несколько отличаться от корпораций «старой» экономики [4; 5].

Так, например, вопросом управления знаниями на уровне корпорации занимались такие знаменитые исследователи, как И. Нонака, К. Свейби, Х. Такеучи, У. Зандер, Б. Когут, К. Коннер, К. Прахалад и др.

Как уже было сказано, теория фирмы, основанная на знаниях, тесно пересекается с ресурсным подходом, заимствуя из последнего положение

о понимании природы компетенций и ресурсов как ключевого фактора конкурентного преимущества. Также положения теории, основанной на знаниях, тесно граничат с положениями поведенческой теории фирмы (признание познавательных процессов, идентификация сотрудников корпорации) и эволюционной теории фирмы (отведение центральной роли так называемым рутинам, рассматриваемым с точки зрения хранителей памяти корпорации, основы формирования её способностей, источника постоянства и изменчивости) [8]. Так, например, один из родоначальников данной теории, исследователь И. Нонака выдвигает гипотезу о том, что корпорации прежде всего генерируют знания, и именно благодаря им корпорации развивают и приобретают те или иные конкурентные преимущества. Благодаря его исследованиям было обосновано наличие в корпорации такого специфического ресурса, как неявное или же неcodируемое знание, которое принадлежит не отдельным субъектам, а всей корпорации в целом [3; 6].

Своё определённое видение существования корпораций в контексте данной теории предложили У. Зандер и Б. Когут. С их точки зрения, существование корпораций объясняется тем, что те серьёзно превосходят рынки в их возможностях осуществления комбинаций знаний, в то же время снижаются издержки координации и коммуникации через развитие и создание групповой идентичности. Исследователи утверждают, что корпора-

ции развивают и усваивают новые знания, которые создаются индивидами, вследствие чего происходит обеспечение устойчивости и долгосрочности взаимодействия между ними, что равным образом влечёт за собой создание новых знаний и формирование условий для передачи и объединения экспертных знаний [2].

Исследованием знания корпорации в разрезе особого ресурса и влиянием поведенческого оппортунизма субъектов на знание в корпорации занимались исследователи К. Коннер и К. Прахалад. Они выявили, что знания превыше оппортунизма: корпорация в целом развивается как система, генерируя и передавая некодируемые знания, нежели система неполных контрактных отношений. В наибольшей степени прослеживается это в динамичной и неопределённой среде, благодаря чему подход, основанный на знаниях, подходит для описания динамических процессов в корпорации [1; 7].

Также следует выделить уровень локализации знания. Обычно под данным определением понимают феномен сугубо индивидуального уровня (то есть принадлежащего лишь индивидам), в рамках теории знаний они воспринимаются как феномен, который присущ не только группам индивидов, но и корпорации в целом. Особое внимание здесь следует уделить важности коммуникации между индивидом и его группой в контексте создания и передачи знаний, равно как и при формировании конкурентных преимуществ и последующем выстраивании стратегии корпорации [8].

При формировании стратегии необходимо придерживаться теории знаний, начинать же стоит с важнейших нематериальных ресурсов, которыми являются компетенции членов корпорации. Ключевой фигурой в бизнесе является человек. Это можно объяснить тем, что в любом случае все материальные активы, нематериальные отношения и продукты будут являться результатом его деятельности и, значит, зависят от него. Есть два способа для использования компетенций с целью создания ценностей: первый заключается в передаче знаний во внешнюю и внутреннюю среду корпорации, второй — в их преобразовании. Для примера: менеджер, который концентрирует усилия своих подчинённых во внутренней среде, тем самым способствует генерации нематериальных структур и материальных товаров. Усилия, которые направляются во внешнюю среду, могут способствовать развитию и созданию таких нематериальных структур, как опыт сотрудничества, отношение с клиентами и т. д.

Определяя роль подхода, основанного на знаниях, в разрезе формирования стратегии корпорации необходимо понимать, что главная особенность передачи информации (знаний) заключается в том, что чем больше мы их используем, тем большую отдачу от них мы получаем, и наоборот.

Использование компанией подхода, основанного на знаниях, в формировании собственной стратегии требует понимания «себя», то есть понятия системного аппарата компании (включая такие подсистемы, как поставщик, потребитель, внешние субъекты и т. д.).

Так, изучая данный аспект, исследователь К. Свейби в своих трудах предлагает 10 стратегий, на основе которых корпорации осуществляют передачу или же преобразование знаний и имеющейся в их распоряжении информации. Рассмотрим их подробнее:

Первая носит следующее название: «Передача и преобразование знаний между людьми». Суть данной стратегии заключается в понимании того, каким образом способствовать коммуникациям между сотрудниками внутри корпорации и каково должно быть их окружение, чтобы развивать их творческие способности. Решение данных задач приводит к развитию укрепления доверия, генерации командной работы, введению различных программ помощи для вновь прибывших и прочих мероприятий.

Вторая заключается в передаче и преобразовании знаний от сотрудников во внешнюю среду. Данная стратегия затрагивает процессы передачи сотрудниками своих знаний во внешнюю среду. В ходе реализации этой стратегии мы понимаем, каким образом наши сотрудники осуществляют передачу знаний о продуктах и услугах корпорации: посредством семинаров, через обучение клиентов и пр.

Третья заключается в передаче и преобразовании знаний из внешней среды к сотрудникам. Стратегия затрагивает процессы передачи и усвоения знаний, полученных от потребителей, поставщиков и прочих заинтересованных лиц, сотрудниками. Каким образом они могут повлиять на компетенции наших кадров? Решение данной задачи лежит в создании и поддержке личных отношений между нашими сотрудниками и заинтересованными лицами.

Четвёртая трактуется как передача и преобразование знаний из личных компетенций сотрудников во внутреннюю среду. В данной стратегии К. Свейби поднимает такой вопрос: «Как будет

проходить преобразование компетенций кадров в системы, шаблоны и средства?» Чтобы ответить на него, автор указывает на необходимость открытого доступа к ним для высокоэффективного пользования.

Пятая заключается в передаче и преобразовании знаний из внутренней среды в личные компетенции сотрудников. К. Свейби отмечает, что всякая компетенция является своего рода информацией и для того, чтобы кадры использовали её наиболее эффективно, она должна быть доступна каждому.

Шестая заключается в передаче и преобразовании знаний во внутренней среде организации. Внешние субъекты находятся в постоянном взаимодействии между собой: то могут быть разговоры о продуктах нашей компании между потребителями, об упущениях в логистической системе между поставщиками, в ценовой политике со стороны конкурентов. И то, насколько чутко компания будет прислушиваться к этим разговорам, насколько гибко реагировать на них, будет отражать положение её дел на рынке. В качестве предлагаемых действий можно выделить партнёрство с другими субъектами рынка, образование альянсов, повышение репутации или же качества товаров и т. д.

Под седьмой понимается передача и преобразование знаний, информации из внешней среды во внутреннюю. Каким образом субъекты внешней среды способны влиять на нас, на наши системы, шаблоны и средства? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо провести ряд мероприятий, обеспечивающих «связь» с субъектами внешней среды посредством создания баз по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам, создания альянса с наукоёмкими предприятиями и т. д.

Восьмая трактуется как передача и преобразование знаний из внутренней среды во внешнюю. Данная стратегия является обратной стороной седьмой, а потому отвечает на вопрос касательно того, как наши системы, шаблоны и средства способны оказать влияние на субъекты внешней среды. Для реализации этой стратегии исследователь отмечает важность создания на базе компании сервисов, отвечающих за трекинг наших продуктов, создание программного обеспечения применительно к потребителю и т. д.

Девятая заключается в передаче и преобразовании знаний исключительно во внутренней среде. В данном разрезе поднимаются вопросы о необходимом повышении качества организационных систем. Что необходимо сделать для того, чтобы

повысить эффективность их использования? Мероприятия, призванные справиться с этой проблемой, заключаются как и в совершенствовании нашего программного обеспечения (или же его кардинального преобразования), так и в реорганизации офиса в целом (как путь к повышению показателей эффективности сотрудников).

Десятая трактуется как максимизация создания ценностей. Каким образом нам следует максимизировать создание ценности всей системы? Данная стратегия, утверждает К. Свейби, является синтезом всех предшествующих: только в случае активного исполнения и совершенствования предыдущих пунктов корпорация способна максимизировать ценность и добиться желаемых результатов [10].

Представляется возможным использовать методику, предложенную К. Свейби, для исследования и анализа российских корпораций, использующих знания в качестве ключевого ресурса. В качестве объекта была выбрана компания «Мегафон», функционирующая в форме публичного акционерного общества. На сегодняшний день компания является национальным российским оператором цифровых возможностей, она занимает лидирующие позиции на телекоммуникационном рынке как в России, так и в мире. Пожалуй, в России нет ни одного человека, который так или иначе не слышал бы о данной компании или же не пользовался их продуктами. Проанализируем ПАО «Мегафон», используя методику К. Свейби, представив полученные данные в виде таблицы.

Таким образом, проанализировав ПАО «Мегафон» по методике К. Свейби, можно заметить, что все девять пунктов-стратегий активно используются и совершенствуются, что позволяет сделать вывод об эффективном использовании имеющихся у компании знаний и информации, а также о выполнении десятой стратегии — максимизации создания ценностей в целом. Подтверждением этому служит не только занимаемое место компании на мировом и российском рынках, но также и репутация корпорации.

Подводя итоги, можно сказать, что подход, основанный на знаниях, появился не так давно и во многом его положения граничат с положениями ресурсного подхода, поведенческой и эволюционной теориями фирм. Возникновение этого подхода во многом связано с изменением экономической ситуации, а также с растущим числом корпораций, для которых знания становятся наиболее значимым ресурсом. Отсюда многочисленные исследования

## Анализ ПАО «Мегафон» по методике К. Свейби

Стратегия	Мероприятия по реализации
Передача и преобразование знаний между людьми	Создание атмосферы неформального, дружественного общения (принятие «нового» речевого этикета ко всем сотрудникам, нейтральное обращение — только по имени), увеличение роли живого общения в жизни сотрудников, поощрение командной работы, неявное выделение индивидуализма, переход на офисы открытого типа.
Передача и преобразование знаний от сотрудников во внешнюю среду	Проведение семинаров по продуктам, консультация клиентов, организация форумов и различных региональных мероприятий в целях «обучения» клиентов, использование «умной» рекламы.
Передача и преобразование знаний из внешней среды к сотрудникам	Получение различных идей, опыта, отзывов из окружающего мира, проведение разного рода интервью.
Передача и преобразование знаний из личных компетенций сотрудников во внутреннюю среду	Временная работа на других должностях, создание и продвижение корпоративного портала «МегаНет», прочее программное обеспечение («безопасный город», приобретение УК «ТехноИнвест»).
Передача и преобразование знаний из внутренней среды в личные компетенции сотрудников	Симуляторы и средства интерактивной среды обучения, проведение тренингов, направленных на повышение профессиональных качеств сотрудников, создание рабочих мест с профессиональным (и актуальным) оборудованием, создание открытой системы целеполагания.
Передача и преобразование знаний во внутренней среде	Проведение мероприятий по ознакомлению с продукцией и услугами, предоставление открытой информации о них, фокусировка на создание имиджа коллег и партнёров (пример: соцсети), улучшение качества продукции в соответствии с мировыми стандартами.
Передача и преобразование знаний из внешней среды во внутреннюю	Совершенствование процессов обработки запросов покупателей через создание сервисных служб, круглосуточных call-центров, мобильных приложений, создание альянсов для выработки новых идей, продуктов и т. д. (в качестве примера сделка по приобретению 12,5 % уставного капитала ООО «Форпост», материнской компании ООО «Талмер» — системного интегратора и поставщика комплексных IT-решений).
Передача и преобразование знаний из внутренней среды во внешнюю	Создание экстранет-портала, получение информации от фондовых бирж, проведение совместных мероприятий с компаниями-партнёрами, открытый доступ к информации по ПАО «Мегафон».
Передача и преобразование знаний во внутренней среде	Активная рационализация баз данных, мониторинг нематериальных активов, построение интегрированных IT-систем (путём заключения договоров с соответствующими компаниями), активное улучшение офисного пространства, направленное на эффективное взаимодействие между сотрудниками.

по поводу управления знаниями и, как итог, формирование самостоятельной теории, способной не только описать поведение субъектов в корпорации; цель её существования — генерация и передача знаний как внутри неё, так и вне, но также и внесение существенных изменений в стратегию компании или же вовсе пересмотр её. Свой подход к составлению стратегии корпораций, основой которых является генерация и передача знаний и ин-

формации, предложил шведский учёный и практик управления интеллектуальным капиталом Карл-Эрик Свейби, выделив 10 стратегий, на основе которых корпорации распоряжаются имеющимися запасами знаний и информации. На основе его методики была проанализирована российская компания «Мегафон», в результате чего можно говорить об эффективности его методики (ссылка на решения тех или иных задач, предложен-

ных исследователем в каждой стратегии), однако, по мнению автора, многие решения, выявленные в результате анализа, так или иначе пересекаются с другими, а посему предлагается данную методику модернизировать: и качественно — синтезировав некоторые стратегии, и количественно — добавив методики и оценки расчёта предложенных мероприятий и их эффективности, что в дальнейшем

позволит более детально рассмотреть влияние того или иного фактора на достижение десятой стратегии — максимизации ценности.

*Научный руководитель — кандидат экономических наук, доцент Д. А. Плетнёв, доцент кафедры экономики отраслей и рынков ЧелГУ.*

### Список литературы

1. Conner, K.R. A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge vs. Opportunism / K. R. Conner, C. K. Prahalad // *Org. Sci.* — 1996. — № 7 (5). — P. 477–501.
2. Kogut, B. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology / B. Kogut, U. Zander // *Org. Sci.* — 1992. — № 3. — P. 383–397.
3. Nonaka, I. The Knowledge-Creating Company / I. Nonaka // *Harvard Business Review.* — 1991. — Vol. 69, № 6. — P. 96–104.
4. Spender, J.-C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm / J.-C. Spender // *Strategic Management Journal.* — 1996. — № 17 (Special Issue). — P. 45–62.
5. Von Krogh, G. An essay on corporate epistemology / G. von Krogh, J. Roos, K. Slocum // *Strategic Management Journal.* — 1994. — № 15 (S2). — P. 53–71.
6. Нонака, И. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. — М. : Олимп-Бизнес, 2011. — 384 с.
7. Плетнёв, Д. А. Корпорация как институциональная система : монография : в 2 ч. Ч. 1 / Д. А. Плетнёв. — Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2019. — 196 с.
8. Плетнёв, Д. А. Сущность и природа рутин вовлечения в структуре института содействия корпорации / Д. А. Плетнёв // *Terra Economicus.* — 2013. — № 1. — С. 48–57.
9. Сайт ПАО «Мегафон». — URL: <http://megafon.ru>
10. Свейби, К. Э. Теория фирмы, основанная на знаниях / К. Э. Свейби // *Интеллектуал. капитал.* — 2001. — № 4 (2) — С. 344–358.

### Сведения об авторе

**Казадаев Максим Сергеевич** — магистрант, Челябинский государственный университет. Челябинск, Россия. [max6r@mail.ru](mailto:max6r@mail.ru)

*Bulletin of Chelyabinsk State University.*  
2020. No. 2 (436). *Economic Sciences. Iss. 68. Pp. 266–271.*

## POSSIBILITIES OF THE THEORY OF THE COMPANY, BASED ON KNOWLEDGE, IN ANALYSIS OF MODERN CORPORATIONS IN THE POST-INDUSTRIAL EPOCH

*M.S. Kazadayev*

*Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia. max6r@mail.ru*

The article presents an assessment of possibility of applying the theory of a company based on knowledge in the analysis of modern corporations. The definition of the theory of a company based on knowledge, its main provisions, the purpose of the existence of corporations in the knowledge economy is presented. The author offers a methodology for the transformation and transfer of knowledge by corporations according to K. Sveiby. Using this technique, the Russian company Megafon PJSC was analyzed and the corresponding conclusions were drawn about the possibility of applying this methodology in the realities of the new time to Russian corporations.

**Keywords:** *knowledge theory of the company, knowledge strategy, external environment, internal environment, maximization of value creation.*

## References

1. Conner K.R. (1996) *Org. Sci.* № 7 (5), pp. 477–501.
2. Kogut B. (1992) *Org. Sci.* № 3. Pp. 383–397.
3. Nonaka I. (1991) *Harvard Business Review*. Vol. 69, № 6. Pp. 96–104.
4. Spender J.-C. (1996) *Strategic Management Journal*. № 17 (Special Issue). Pp. 45–62.
5. Von Krogh G., Roos J., Slocum K. (1994) *Strategic Management Journal*. № 15 (S2). Pp. 53–71.
6. Nonaka I., Takeuchi H. (2011) The company is the creator of knowledge. The Origin and Development of Innovation in Japanese Firms. Moscow, Olymp-Business CJSC, 384 p. (In Russ.).
7. Pletnev D.A. (2019) The corporation as an institutional system. Chelyabinsk, Chelyabinsk state University, 196 p. (In Russ.).
8. Pletnev D.A. (2013) *Terra Economicus*. № 1. Pp. 48–57. (In Russ.).
9. Website of Megafon PJSC [Website of Megafon PJSC], available at: <http://megafon.ru> (accessed 23.12.2019) (In Russ.).
10. Sveiby K.E. (2001) *Journal of Intellectual Capital*, no. 4 (2), pp. 344–358.