

DOI: 10.15593/2224-9354/2020.3.21
УДК 658.5



М.А. Молодчик

ЗНАНИЕВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Стратегическая ценность знаний для современной организации раскрыта как в теоретических работах, так и эмпирических статьях российских и зарубежных авторов. Однако наличие многочисленных теорий затрудняет понимание механизмов трансформации знания в конкурентоспособность организации и снижает их применимость в практике бизнеса. В статье последовательно раскрывается эволюция теорий и концепций, отражающих роль знания в создании конкурентоспособности организации, а именно теория организационного обучения, модель трансформации явного и неявного знания, теория фирмы, основанной на знаниях, ресурсный подход, концепция динамических способностей и концепция интеллектуального капитала. Данная статья посвящена разработке концепции знаниевого потенциала организации. Необходимость создания новой концепции обусловлена ограниченностью предыдущих теорий, рассматривающих отдельно ресурсы организации, процессы обучения и поведение отдельного сотрудника. Автор выдвигает предположение, что многомерный подход позволит улучшить понимание, в первую очередь, объекта управления, а также позволит выявить механизмы интенсификации знаниевого потенциала с целью повышения конкурентоспособности организации. В статье вводится понятие «знаниевый потенциал» и раскрываются две его составляющие. Статика знаниевого потенциала определяется уровнем наделенности интеллектуальными ресурсами: человеческим, организационным, инновационным и отношенческим капиталами. Динамика характеризуется через процессы организационного обучения, которые сопоставляются с соответствующим видом капитала. Особое внимание уделяется человеческим ресурсам, а именно ценностям и отношению сотрудников, выраженных через их мотивацию, лояльность и стремление к саморазвитию. Концепция самоорганизации и саморазвития организации служит основой для описания взаимодействия двух плоскостей знаниевого потенциала.

Ключевые слова: *знаниевый потенциал, концепция, интеллектуальные ресурсы, организационное обучение, инициатива, саморазвитие, лояльность.*

Научный интерес к изучению знания как источника конкурентоспособности организации возник в середине XX в. и до сих пор является актуальным вопросом, что подтверждается анализом ведущих баз цитирования. Так, за последние 10 лет количество публикуемых статей с тематикой «управление знаниями» (Knowledge Management), которые внесены в базу Web of Science, выросло более чем в 2 раза и составило в 2018 г. 2316 статей. При этом практический интерес к этой теме, подтверждаемый многочисленными бизнес-форумами, большим количеством консалтинговых услуг по разработке и внедрению систем управления знаниями, привел к тому, что в 2018 г. были опубликованы

© Молодчик М.А., 2020

Молодчик Мария Анатольевна – канд. экон. наук, профессор, ст. научный сотрудник Международной лаборатории экономики нематериальных активов НИУ ВШЭ-Пермь, доцент кафедры экономики и финансов ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: molodchik.m@yandex.ru.

ликованы международные стандарты по управлению знаниями ISO30401. В соответствии с международным стандартом знание определяется как «нематериальный актив организации, которым нужно управлять, как и любым другим активом. Этот актив необходимо развивать, аккумулировать, сохранять, распространять, адаптировать и применять, чтобы работники могли принимать эффективные решения и осуществлять согласованные действия, решать проблемы, основанные одновременно на прошлом опыте и новых знаниях о будущем» [1, с. 1].

Знание как потенциальный источник благосостояния общества и получения выгод отдельными экономическими субъектами рассматривалось еще Шумпетером [2] и Пенроуз [3]. Чуть позже теория организационного обучения, предложенная Аргирисом и Шоном в 1978 г. определяла феномен самообучения (learning) компании как механизм создания конкурентных преимуществ в постоянно меняющейся среде [4]. В 1990-е гг. Сенге разрабатывает концепцию самообучающейся организации (learning organization), которая акцентирует внимание на способности компании к активному и пассивному обучению как источнику конкурентоспособности. При этом подчеркивается важность поддерживающей среды (психологическая безопасность, признание различий, открытость новым идеям, время на рефлексии) и лидерства, усиливающего обучение [5].

В 1994 г. Нонака публикует свою знаменитую работу «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», которая положила начало научной дисциплины «Управление знаниями» и является на сегодняшний день самой цитируемой статьей в области управления знаниями [6]. Нонака стал первым, кто определил роль знаний как доминирующую в создании конкурентоспособности организации и разработал модель создания организационного знания. В этот же период Рамелт [7] проводит эмпирическое исследование, в котором показывает, что среди факторов, формирующих доходность фирмы, наблюдается преобладание внутриотраслевых различий над межотраслевыми в соотношении 7:1. Это исследование послужило толчком к изменению фокуса стратегического управления с отраслевых источников конкурентоспособности (М. Портер) на внутренние организационные факторы [8]. Конкурентоспособность компании, согласно ресурсному подходу, определяется организационными способностями фирмы использовать и создавать свои ключевые компетенции [9]. Именно различия в способностях и редкость ресурсов определяют в качестве источника экономической ренты, или ренты рикардианского типа. В соответствии с ресурсным подходом для получения конкурентных преимуществ ресурсы должны обладать следующими характеристиками: иметь ценность, быть редкими, сложно имитируемыми и не иметь субститутов на соответствующем рынке ресурсов. Сокращенно эти свойства имеют аббревиатуру VRIN – valuable, rare, inimitable, nonsubstitutable.

Далее Грант в своей работе «Towards a knowledge-based theory of the firm» обращает внимание на то, что для создания устойчивого конкурентного преимущества необходимы трудноимитируемые и обладающие низкой мобильностью ресурсы, среди которых знания играют определяющую роль [10]. В 1996 г. он на базе ресурсного подхода развивает теорию фирмы, основанную на знаниях (knowledge-based theory of the firm). Согласно этой теории, роль фирмы заключается в интеграции знаний отдельных специалистов и их материализации в продукты и услуги [10]. Несколько позже в работе «Dynamic capabilities and strategic management» Тис вводит понятие динамических способностей [11], определяемых как способности компании «к интегрированию, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде» [11], позволяющих получать от используемых ресурсов экономическую ренту. В концепции динамических способностей обращается внимание на условия и процессы, в рамках которых ресурсы генерируют ренты, т.е. речь идет о шumpетерианских (или предпринимательских) рентах, когда менеджеры разных уровней «оркестрируют» сложные характеристики организации, поддерживают неоднородность внутренних и внешних ресурсов, рекомбинируют их с целью создания долгосрочной ценности для стейкхолдеров компании. В 2001 г. Т. Стюарт публикует работу «Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций» [12], в которой учитывает высокую разнородность знаниевых ресурсов и акцентирует внимание на месте аккумуляции знания: люди, технологии и отношения, при этом выделяются соответственно человеческий капитал, организационный и отношенческий капиталы.

В таблице представлено краткое описание концепций, которые рассматривали знание фирмы в качестве ее конкурентного преимущества.

В 2000-х гг. начался бум эмпирических работ, подвергавших проверке разработанные теоретические концепции. В первую очередь, проведенные исследования показывали, что управление знаниями в организации, как правило, позволяет работникам увеличивать свою производительность, быстрее и качественнее принимать решения, что ведет к увеличению скорости операций внутри компании, сокращению издержек и повышению удовлетворенности клиентов [13]. При этом подчеркивалось, что для организации, накопившей значительное количество знаний, наибольшую важность представляет наличие инструментов управления данными знаниями, поскольку знания сами по себе не создают ценность, а эффективное управление ими может создать механизм преобразования ресурсов в новые возможности компании [14]. Эмпирически было показано, что сокращение разрыва в обеспеченности интеллектуальными ресурсами может привести к сокращению разрыва в конкурентоспособности, что особенно актуально для российских компаний [15].

Отражение вопросов трансформации знания в конкурентные
преимущества компании в теоретических концепциях

Теоретическая концепция	Авторы	Суть теоретической концепции
Концепция организационного обучения [4]	Аргирис, Шон, Сенге	Способность организации и ее отдельного сотрудника к обучению определяется как необходимый элемент конкурентоспособности предприятия
Модель динамической трансформации знания [6]	Нонака, Такеучи	На основе динамической трансформации явного и неявного знания рассмотрены процессы и условия создания нового организационного знания, которое представляет собой инновацию, являющуюся основой конкурентоспособности предприятия
Теория фирмы, основанной на знаниях [10]	Грант	Знания лежат в основе деятельности предприятия. Необходимо прилагать постоянные усилия для расширения существующих способностей через поиск новых знаний либо через реконфигурацию существующих знаний при помощи новых паттернов интеграции знания в организационные способности
Концепция динамических способностей [11]	Тис	Динамические способности создаются на основе знания организации и определяются как успешные реконфигурации знаниевых активов
Концепция интеллектуального капитала [12]	Стюарт, Эдвинсон	Интеллектуальные ресурсы – это место аккумуляции знаний. Их диагностика и учет позволяют менеджерам принимать эффективные решения по инвестированию с целью создания стоимости

Проведенный теоретический обзор показывает, что к настоящему времени сформировались два относительно дистанцированных методологических подхода. Часть теорий анализирует процессную составляющую управления знаниями, к ним относятся теория организационного обучения, теория самообучающейся организации, цепочка создания ценности на базе знаний; другие акцентируют внимание на наличии и качестве ресурсов, способных усиливать конкурентные позиции компании. Ко второй группе относятся ресурсный подход и концепция интеллектуального капитала. Возникло предположение, что синтез статики и динамики может позволить создать полезную исследовательскую конструкцию, а именно понятие «Знаниевый потенциал организации».

Преодолению методологической разобщенности в современных теоретических концепциях управления знаниями может содействовать многомерный подход, основанный на синтезе статики и динамики. По нашему мнению, для реализации этого подхода наиболее продуктивными являются три концепции: концепция интеллектуального капитала (ресурсный подход), концепция организационного обучения (процессный подход) и концепция самоорганизующейся саморазвивающейся системы (или 2С-системы), объясняющая процессы и механизмы самотрансформации организации.

Статика знаниевого потенциала организации может определяться через уровень наделенности знаниевыми ресурсами в определенный момент времени. Ответ на вопрос, что такое знаниевые ресурсы и как определить уровень наделенности этими ресурсами, можно найти в концепции интеллектуального капитала. Эта концепция появилась в конце 90-х как ответ на пробелы в классическом управленческом учете, в котором невозможно было учесть создание ценности компании на основе знаниевых ресурсов. Основоположники концепции интеллектуального капитала предложили определить место аккумулирования знания и попытаться измерить эти знания организации. Наиболее популярной классификацией интеллектуального капитала является трехкомпонентная структура, включающая в себя человеческие ресурсы, структурные и отношенческие ресурсы [12]. Под человеческими ресурсами будем понимать знания, навыки, умения и вектор поведения сотрудников организации. Теория человеческого капитала возникла задолго до концепции интеллектуального капитала и берет свое начало еще с А. Смита, получив свое развитие в работах Беккера [16] и Шульца [17]. В работах Гранта подчеркивается значение вектора поведения сотрудника, а именно его готовность к саморазвитию, желание проявлять инициативу и отношение к организации, т.е. уровень лояльности. Более поздняя концепция 2С-систем [18, 19] также особый акцент делает на развитии и росте компетенций персонала за счет внутренней мотивации и соподправленности целей сотрудника и организации в целом. Согласно концепции 2С-систем ценностной доминантой поведения сотрудника в этом случае становится стремление к совершенству, ориентация на максимальное профессиональное развитие, а также участие в развитии организации через инициирование новых проектов, самообучение, принятие на себя ответственности за реализацию предложенных проектов. Возникает три составляющих вектора поведения сотрудника: мотивация саморазвития, инициатива и приверженность организации, которые в настоящей работе будут рассматриваться как характеристики человеческих ресурсов организации.

Несмотря на несомненную значимость человеческих ресурсов для успеха организации, не менее важную роль играют так называемые структурные и отношенческие ресурсы. Структурные ресурсы достаточно часто еще подразделяют на организационные и инновационные. Под организационными ресурсами будем понимать кодифицированные знания, позволяющие выстраивать бизнес-процессы компании (например, инструкции, сертификаты качества). Инновационные ресурсы определяются как кодифицированные знания организации, позволяющие ей создавать новые знания (например, НИОКР, патенты, лицензии). Отношенческие ресурсы определим как отношения со всеми стейкхолдерами компании. И здесь так же, как в случае с человеческим капиталом, за каждым из подвидов знаниевых ресурсов стоят известные научные направления, такие как информационный менеджмент, технологический и инноваци-

онный менеджмент и маркетинг. Научное направление «Управление знаниями» акцентирует внимание на одновременном учете всех знаниевых ресурсов, аккумулированных в людях, технологиях и отношениях со стейкхолдерами.

С точки зрения автора настоящей работы, для эффективного управления знаниевыми ресурсами необходимо учитывать как статику, т.е. наличие самих ресурсов, так и динамику процессов, организованных вокруг знаниевых ресурсов.

Необходимость рассмотрения динамической составляющей при управлении знаниями отражается во многих работах. Например, Нонака и Такеучи рассматривали динамическую трансформацию неявного и явного знания как основной элемент создания новых знаний или инноваций. Их знаменитая модель SECI (социализация–экстернализация–кодификация–интернализация), представленная в виде спирали, напрямую подчеркивает непрерывность процессов, связанных с созданием новых знаний. Другая концепция, уже упомянутая в данной статье, также указывает на динамический характер управления знаниевыми ресурсами. Это концепция динамических способностей фирмы, предложенная Тисом в качестве развития ресурсного подхода. В основе этой концепции лежит предположение о том, что динамические способности возникают вследствие приобретения опыта компанией в процессе своего развития, обучения на своих ошибках. Можно считать, что теория организационного обучения положила начало динамической составляющей управления знаниевыми ресурсами. У истоков этой теории стояли Аргирис и Шон, которые в конце 1970-х гг. рассмотрели процессы обучения и развития компании в качестве ответа на постоянно меняющуюся конкурентную среду [4]. В более поздних работах авторы, в частности Д. Гарвин и др. [5], определяли организационное обучение как встроенные рутины, аналогичные привычным бизнес-процессам, таким как логистика, выполнение заказов и др. Именно в работах последнего десятилетия организационное обучение стало определяться как необходимая часть функционирования современной компании, которая стремится извлечь максимальную выгоду из знаниевых ресурсов. Согласно Гарвину и др., процессы организационного обучения включают в себя генерацию, сбор, анализ и распространение знаний. Для генерирования новых знаний необходимо запустить процессы, направленные на эксперименты, тестирование новых идей. Сбор информации предполагает регулярный мониторинг деятельности конкурентов, потребностей клиентов и технологических трендов рынка. Процессы обучения могут направлены «внутри» (тренинги сотрудников) и «вовне» (форумы с клиентами, партнерами и поставщиками), происходить на организационном и индивидуальном уровнях.

Однако никто из предыдущих авторов не соотносил процессы организационного обучения с ресурсами, на которые направлены эти процессы. Несмотря на очевидную взаимозависимость между статическими и динамическими компонентами управления знаниями, механизмы, объясняющие не только взаимо-

связь, но и их взаимодействие до сих пор не получили достаточного обоснования. Полезный вклад в развитие многомерного подхода к управлению знаниями может быть обеспечен на основе концепции 2С-системы [18], в которой особый акцент делается на развитии и росте компетенций персонала за счет внутренней мотивации и сонаправленности целей сотрудника и организации в целом. Авторы концепции считают, что на индивидуальном уровне основными драйверами самообновления организации являются мотивация саморазвития, инициатива и приверженность компании. Именно эти три составляющие формируют вектор поведения сотрудника на развитие себя и организации, проявляющийся в стремлении к самосовершенствованию и проактивном участии в развитии организации через инициирование новых проектов, самообучение, принятие на себя ответственности за реализацию предложенных проектов и инициатив. По сути, указанные драйверы – мотивация саморазвития, инициатива и приверженность – запускают и поддерживают в активном состоянии процессы создания, трансформации и применения нового знания для улучшения рабочих практик, процессов и взаимоотношений, тем самым придавая динамической природе интеллектуальных ресурсов организации познавательную-созидательную силу.

В данной работе предлагается «соединить» статику и динамику, изложенную в разных теоретических концепциях и ввести понятие «знанийый потенциал организации».

Знанийый потенциал – способность организации создавать ценность на базе знаний. Знанийый потенциал включает в себя знанияые ресурсы и потенциал их развития. Так, например, качество человеческих ресурсов, выраженное через квалификацию сотрудников, можно соотнести с процессами повышения квалификации, тренингами, рассмотрев таким образом статику и динамику знанияого потенциала. На важность учета статики и динамики при накоплении человеческого капитала указывали в своей статье Галенко и Табелова [20]. Другой пример, отражающий статику и динамику: наличие программного обеспечения для мониторинга конкурентной среды (организационный капитал) и постоянно действующие процессы, которые отражают использование данного софта в деятельности организации. Наглядно составляющие знанияого потенциала представлены следующим образом:

Статика или место аккумуляирования знаний	Динамика: процессы развития и обучения
Человеческие ресурсы	Процессы привлечения, развития, обучения и удержания сотрудников
Инновационные ресурсы	Готовность к экспериментам, процессы генерирования новых знаний
Организационные ресурсы	Процессы сбора, обработки, использования и распространения информации
Отношенческие ресурсы	Готовность к сотрудничеству, процессы создания и реализации партнерских отношения

Таким образом, у менеджмента организации появляются две взаимосвязанные плоскости управления: знаниевые ресурсы и процессы, выстроенные вокруг этих ресурсов. В первой плоскости необходимо понять уровень наделяемости ресурсами по отношению к конкурентам и оценить их качество в соответствии с VRIN характеристиками. Во второй плоскости следует проанализировать процессы или способности организации, которые возникают на основе знаниевых ресурсов. Например, в первой плоскости идентифицируются патенты и лицензии организации, а во второй выявляются процессы, связанные с инициированием новых идей, проведением экспериментов, распространением опыта между подразделениями и др.

Важно отметить, что конструкция «знаниевого потенциала» позволяет включить весь богатый исследовательский и практический опыт, полученный в отдельных научных направлениях, таких как инновационный менеджмент, управление человеческими ресурсами, информационный менеджмент и управление отношениями со стейкхолдерами.

В заключение хотелось бы отметить, что синтез теории организационного обучения, концепции интеллектуального капитала и концепции 2С-систем позволил предложить новую исследовательскую конструкцию «знаниевого потенциала» организации, которая специфицирует процессы развития и обучения в соответствии с определенными знаниевыми ресурсами, обращая внимание менеджеров на статику и динамику при управлении знаниями.

Список литературы

1. Стандарты по управлению знаниями [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.iso.org/standard/68683.html> (дата обращения: 15.01.2020).
2. Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. – 3rd ed. – Oxford University Press, Oxford, 1995. – 272 p.
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. – М., 2007. – 861 с.
4. Argyris C., Schön D.A. Organizational learning: a theory of action perspective. – Addison-Wesley, Reading, MA, 1978. – 344 p.
5. Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is yours a learning organization? // HBR. – 2008. – March. – P. 109–116.
6. Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.
7. Rumelt R.R. How much does industry matter // Strategic Management Journal. – 1991. – № 12. – P. 167–185.
8. Катъкало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7–30.

9. Prahalad C.K., Hamel G. The core competences of the corporation // *Harvard Business Review*. – 1990. – May-June. – P. 79–91.

10. Grant R. Towards a knowledge-based theory of the firm // *Strategic Management Journal*. – 1996. – No. 17. – P. 109–122.

11. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. – 1997. – No. 18 (7). – P. 509–533.

12. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.

13. Bollinger A.S., Smith R.D. Managing organizational knowledge as a strategic asset // *Journal of Knowledge Management*. – 2001. – Vol. 5. – P. 8–18.

14. Darroch, J. Knowledge management, innovation and firm performance // *Journal of knowledge management*. – 2005. – Vol. 9, iss. 3. – P. 101–115.

15. Shakina E.A., Barajas A., Molodchik M. Bridging the gap in competitiveness of Russian companies with intangible bricks // *Measuring Business Excellence*. – 2017. – Vol. 21, no. 1. – P. 86–100.

16. Becker Gary S. *Human Capital*. – N.Y.: Columbia University Press, 1964. – 187 p.

17. Schultz T. *Investment in Human Capital. The Role of Education and of Research*. – New York, The Free Press, London, Collier-Macmillan Limited, 1971. – 272 p.

18. Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития: моногр. / А.В. Молодчик, С.В. Комаров, И.А. Эсаулова, Д. Димитракиев. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2019. – 254 с.

19. Методологические основы теории 2С-систем / Н.Ю. Бухвалов, С.В. Комаров, А.В. Молодчик, К.С. Пустовойт // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. – 2012. – № 14 (38). – С. 56–76.

20. Галенко В.П., Табелова О.П. Формирование и накопление человеческого капитала в кадровой политике предприятия // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. – 2019. – № 4. – С. 234–243.

References

1. Standarty po upravleniiu znaniiami [Standards for knowledge management]. Available at: <https://www.iso.org/standard/68683.html> (accessed 15 January 2020).

2. Penrose E.T. *The theory of the growth of the firm*. 3rd ed. Oxford University Press, Oxford, 1995, 272 p.

3. Schumpeter J.A. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* (Russ. ed.: Shumpeter I. *Teoriia ekonomicheskogo razvitiia. Kapitalizm, sotsializm, demokratiia*. Moscow, 2007, 861 p.).

4. Argyris C., Schön D.A. Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley, Reading, MA, 1978, 344 p.
5. Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is yours a learning organization? *HBR*, 2008, pp. 109–116.
6. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation (Russ. ed.: Nonaka I., Takeuchi Kh. Kompaniia – sozdatel' znaniia. Zarozhdenie i razvitie innovatsii v iaponskikh firmakh. Moscow, Olimp-Biznes, 2003, 384 p.).
7. Rumelt R.R. How much does industry matter. *Strategic Management Journal*, 1991, no. 12, pp. 167–185.
8. Kat'kalo V.S. Iskhodnye kontseptsii strategicheskogo upravleniia i ikh sovremennaia otsenka [Basic concepts of strategic management and their modern assessment]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2003, no. 1, pp. 7–30.
9. Prahalad C.K., Hamel G. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990, May-June, pp. 79–91.
10. Grant R. Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 1996, no. 17, pp. 109–122.
11. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, no. 18(7), pp. 509–533.
12. Stewart T.A. Intellectual capital: The new wealth of organization (Russ. ed. Stiuart T.A. Intellektual'nyi kapital. Novyi istochnik bogatstva organizatsii. Moscow, Pokolenie, 2007, 368 p.).
13. Bollinger A.S., Smith R.D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 2001, vol. 5, pp. 8–18.
14. Darroch J. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 2005, vol. 9, no. 3, pp. 101–115.
15. Shakina E. A., Barajas A., Molodchik M. Bridging the gap in competitiveness of Russian companies with intangible bricks. *Measuring Business Excellence*, 2017, vol. 21, no. 1, pp. 86–100.
16. Becker, Gary S. Human Capital. New York, Columbia University Press, 1964, 187 p.
17. Schultz T. Investment in human capital. The role of education and of research. New York, The Free Press, London, Collier-Macmillan Limited, 1971, 272 p.
18. Molodchik A.V., Komarov S.V., Esaulova I.A., Dimitrakiev D. Mekhanizmy i formy samoorganizatsii i samorazvitiia [Mechanisms and forms of self-organization and self-development]. Perm, Perm National Research Polytechnic University, 2019, 254 p.
19. Bukhvalov N.Iu., Komarov S.V., Molodchik A.V., Pustovoit K.S. Metodologicheskie osnovy teorii 2S-Sistem [Methodological foundations of the theory of 2S-Systems]. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2012, no. 14(38), pp. 56–76.

20. Galenko V.P., Tabelova O.P. Formirovanie i nakoplenie chelovecheskogo kapitala v kadrovoi politike predpriiatiia [Human capital formation and accumulation in human resources policy of and enterprise]. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2019, no. 4, pp. 234–243.

Оригинальность 80 %

Получено 20.02.2020 Принято 17.03.2020 Опубликовано 28.09.2020

M.A. Molodchik

ORGANIZATION'S KNOWLEDGE POTENTIAL: CONCEPTUAL APPROACH

The strategic value of knowledge for organizations is discovered in theoretical and empirical papers published by Russian and international scholars. However, the numerous knowledge management theories impede our understanding of mechanics of transforming knowledge into organizational competitiveness, hence decreasing the practical implementation in business. The author progressively describes the evolution of concepts and theories which reflect the role of knowledge in organizational competitiveness, such as organizational learning theory, model of tacit and explicit knowledge transformation, resource-based view, concept of dynamic capabilities and concept of intellectual capital. The paper is devoted to elaboration of a concept of organization's knowledge potential. Such concept is relevant due to restrictions of the previous theories where organizational resources, learning processes and employee behavior are considered separately. The author argues that multilevel approach fosters a better understanding of the object of management and reveals the mechanisms of knowledge potential intensification with the aim of increasing company competitiveness. The paper presents definition of knowledge potential and discovers its two perspectives. Statics of knowledge potential is determined through the endowment of intellectual resources: human, organizational, innovation and relationship capitals. Dynamics of knowledge potential is characterized by processes of organizational learning which correspond with particular type of intellectual capital. Special attention is paid to human resources, in particular, to values and attitude of employees, their motivation, loyalty and orientation to self-development. The concept of self-organization and self-development was taken as the basis for interaction of statics and dynamics of knowledge potential.

Keywords: knowledge potential, concept, intellectual resources, organizational learning, initiative, self-development, loyalty.

Mariya A. Molodchik – Candidate of Economic Sciences, Professor, Senior Researcher, International Laboratory of Intangible-driven Economy, Higher School of Economics, Perm, Associate Professor, Department of Economics and Finance, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: molodchik.m@yandex.ru.

Received 20.02.2020 Accepted 17.03.2020 Published 28.09.2020