

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Ляско А.К.

**Проблема коллективного приращения знаний и
совместной инновационной деятельности
в структуре межфирменных соглашений между
соперничающими фирмами**

Москва 2019

Аннотация. В стратегических межфирменных соглашениях, основанных на принципах конкурентного соприкосновения сторон, протекают два различных процесса, имеющих непосредственное отношение к передаче, усвоению и практическому использованию нового знания. С одной стороны, компании, вовлеченные в высокотехнологичное сотрудничество, обмениваются важной информацией, чтобы сделать возможным достижение целей стратегического альянса, но при этом не растерять ценные знания, обеспечивающие конкурентное преимущество каждому из игроков. С другой стороны, интересы создания радикальных (прорывных) технологических инноваций в совместном проекте диктуют участникам необходимость рекомбинировать поступающее к ним знание, трансформировать его и совместно порождать новые идеи, технологии и продуктовые решения, призванные увеличить конкурентоспособность всех участников стратегического альянса.

Abstract. In interfirm strategic alliances, which are forged between direct competitors, two kinds of knowledge-related processes take place at the same time. On one hand, parties to interfirm agreements engage in knowledge and information exchange, with an aim to produce incremental innovations, while not relinquishing control over important parts of knowledge underlying their competitive advantage. On the other hand, partners should recombine their intellectual assets and transform the knowledge they receive in order to create radically novel products, processes and technologies, which boost competitive advantage not for single players, but for all parties involved in strategic collaboration.

Ляско А.К. научный сотрудник лаборатории исследований рынков труда и пенсионных систем ИНСАП Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2018г.

Оглавление

1 Воздействие различий в начальных параметрах знаний фирм на процессы последующего обучения в составе альянса.....	4
2 Анализ препятствий к симметричному обмену знаниями в структуре конкурентных межфирменных партнерств	14
3 Сравнительная оценка инструментов стимулирования симметричного приращения знаний в межфирменных альянсах	25
4 Стратегии поддержания конкурентных рыночных позиций партнеров по межфирменным соглашениям.....	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	64

1 Воздействие различий в начальных параметрах знаний фирм на процессы последующего обучения в составе альянса

Важным аспектом, регулирующим процессы совместного создания инноваций и коллективного обучения в составе конкурентных стратегических альянсов, является различие в исходных знаниях партнеров, объединяющих свои ресурсы и компетенции с целью совместного продвижения своих интересов в неопределенной, сложной и часто меняющейся внешней среде. Это различие может носить как количественный, так и качественный характер. Количественные различия в параметрах начального знания проявляются в тех случаях, когда стороны межфирменного партнерства в неодинаковой степени знакомы с определенными технологическими режимами, по-разному сосредотачивают свои усилия на создании инновационных продуктов с перспективными новыми свойствами, а также имеют несколько отличающиеся друг от друга области создания ключевых компетенций, выбранные сегменты рыночного присутствия и акценты в формировании продуктовых рядов. Подобного рода различия в стартовом знании партнеров могут быть постепенно устранены в практике сотрудничества между организациями, когда недостающие виды и объемы знания поступают к участникам стратегического альянса в ходе совместного экспериментирования с технологиями и прототипами инновационной продукции, обмена компетенциями и ноу-хау и поиска путей наиболее эффективной реализации своих наработок в составе альянса при дальнейшем формировании устойчивой конкурентоспособной позиции в отрасли. Таким образом, выравнивание стартовых компетенций и объемов знания достигается естественным путем, в ходе повседневной кооперации между участниками коллективного проекта взаимодействий в сложной среде высоких технологий.

Совершенно другая картина может наблюдаться в случае, если различие знаний между сторонами носит не количественный, а качественный характер. В этом случае каждая из сторон стратегического альянса, организуемого на принципах совмещения знаний и рыночных интересов конкурирующих между собой компаний, рассматривает свою специфическую область знаний и компетенций как источник конкурентного преимущества в сложной и неопределенной рыночной среде. Следовательно, каждая из компаний, вступающая в отношения стратегического сотрудничества с конкурентами, не будет стремиться к раскрытию информации, которой обладает, а, скорее, предпримет попытки инвестирования интеллектуальных активов в закрытой форме, не

предполагающей обсуждение с конкурентами каких-либо основополагающих принципов, лежащих в основе технологических решений, деталей последующего использования технологических разработок, а также областей специального знания, непосредственно касающихся интеллектуального вклада данной фирмы в коллективный проект. Подобного рода сотрудничество ставит немало препятствий на пути осуществления процессов совместного обучения и дальнейшего приращения знаний участниками коллективного проекта, поскольку на пути обмена компетенциями и разъяснения сложных технологических аспектов, окружающих предмет сотрудничества в стратегическом альянсе, намеренно возводятся барьеры и перегородки, защищающие основания конкурентного преимущества отдельных фирм от случайного или намеренно организованного перетекания важного знания в распоряжение конкурентов. Соответственно, под вопросом оказывается эффективность осуществления технологической коллаборации, предполагающей регулярный обмен мнениями и элементами знания между конкурирующими фирмами, которые образуют стратегический альянс, действующий в среде высоких технологий.

Именно такие явления отмечены в процессе стратегического сотрудничества между конкурирующими фирмами в сфере европейских оборонных технологий [1]. Проект, о котором идет речь в работе Энберг, назывался FCAS и предполагал участие пяти оборонных компаний из пяти различных европейских стран. Целью проекта являлась идентификация и последующая разработка продвинутых технологий для будущих поколений систем ведения воздушного боя, которые предполагали бы сокращение издержек и рисков, связанных с закупками технологических компонентов для этих систем. Временной промежуток совместных технологических разработок по проекту охватывал достаточно длительный период (после 2020 года), то есть, сотрудничество между конкурирующими производителями военно-технических решений с самого начала носило стратегический характер. Инициирование данного проекта, последовавшее вслед за принятием декларации о совместных исследованиях и разработках со стороны министров обороны шести европейских государств, находилось в зоне интересов всех фирм, участвовавших в проекте, и представляло для них стратегическую значимость. Основной причиной заинтересованности конкурирующих компаний в совместном проекте технологических разработок являлась консолидация и реформирование рынка оборонных заказов. Соответственно, перспективы дальнейших самостоятельных действий на рынке, как с конкурентной, так и с финансовой стороны,

становились довольно туманными. В этой связи стороны коллективного взаимодействия должны были наладить между собой обмен знаниями и компетенциями, чтобы в результате процессов совместного обучения и приращения нового знания создать конкурентоспособный общий продукт военного назначения.

Система ведения воздушного боя состоит из оперативной системы и системы поддержания координации. Первая из них включает пилотируемые самолеты и беспилотные устройства, в то время как вторая система обеспечивает их поддержку со стороны станций наземного контроля, заправщиков, электронных решений, устройств обнаружения сигналов, устройств раннего предупреждения о воздушных атаках и контролирующих устройств. Различные компоненты этих систем взаимосвязаны, и значительное количество этих элементов предполагает наличие большого числа интерфейсов между ними, которые должны быть четко выстроены и взаимно сопрягаться между собой. Хотя при выполнении проекта акцент делался на развитии компетенций фирм – участниц стратегического соглашения, а не на построении работающего продукта (то есть, основной целью проекта FCAS являлись процессы взаимного обучения и совместного приращения знания между соперничающими компаниями), конкурентные намерения сторон стратегического альянса также стали очевидными с самого начала технологического сотрудничества. Работа над проектом базировалась на осуществлении различных сценариев, по которым система ведения воздушного боя должна была реагировать в разных условиях, начиная от осуществления международных гуманитарных операций и заканчивая ведением военных действий. В зависимости от осуществляемого сценария задействования, система должна была включать разные компоненты, которые по-разному должны были взаимодействовать между собой. Чтобы иметь возможность оценивать различные сценарии, а также предлагать соответствующие им технологии и компоненты, компании должны были предусмотреть использование своей продукции в коллективно осуществляемом проекте. Проблема, однако, заключалась в том, что эта продукция (как и технологии, на которых она основывалась) была вовлечена в острое конкурентное соперничество на оборонном рынке. В этой связи, несмотря на то, что физическое производство совместно разработанной продукции планировалось только после 2020 года, а сам проект больше сосредотачивался на исследованиях, нежели на продуктовых разработках, конкурентные силы, действовавшие в отрасли, оказывали существенное воздействие на кооперацию между рыночными соперниками.

Несмотря на стратегическую значимость проекта, осуществлявшегося в исключительно сложной и неопределенной технологической среде, ситуации острой конкуренции между сторонами, вовлеченными в проект межфирменной кооперации, оказывала существенное воздействие на выбор механизмов интеграции разнородного знания, которое находилось в распоряжении рыночных соперников, а также на сам процесс, посредством которого фирмы осуществляли необходимый обмен знаниями и компетенциями. По словам одного из менеджеров подразделения по развитию бизнеса, ситуация, в которой каждый партнер присматривает за всеми остальными компаниями и особенно им не доверяет, необходимо осуществлять полномасштабное планирование совместной деятельности, предполагающей доступ к знаниям фирм-партнеров, и формализовать процесс обмена нематериальными активами. Фирмы, участвовавшие в работе стратегического альянса FCAS, должны были постоянно нащупывать баланс между необходимостью интегрировать разнородное стартовое знание партнеров, чтобы они могли успешно достичь целей, поставленных перед проектом сотрудничества, и риском ненамеренной утечки важной информации, ноу-хау или знания, лежащих в основе построения и удержания конкурентной позиции компании в отраслевом пространстве. Другими словами, они должны были найти такой баланс между конкурентными и кооперативными устремлениями в структуре совместно осуществляемого исследовательского проекта, чтобы применение определенных механизмов интеграции разнородного знания партнеров не приводило к утрате их конкурентного преимущества, опирающегося на специфические интеллектуальные активы.

Кооперативный проект FCAS был организован в несколько стадий, каждая из которых длилась от трех до четырех лет. Внутри каждой стадии проекта проходили несколько итераций по осуществлению комплекса работ. В некоторых итерациях комплексы следовали друг за другом, а в некоторых они были организованы параллельно. На время осуществления проекта сотрудники конкурирующих организаций, задействованные в совместных разработках, располагались на территории своих компаний, в связи с чем можно отметить что процессы совместного обучения и производства нового знания были основаны на интегративных решениях, предусматривавших ко-локацию фирм, но не предполагавших временного приписывания сотрудника к другой организации, которая, таким образом, получала бы доступ к знаниям своего партнера. Сотрудники компаний, вовлеченных в стратегический

альянс, должны были действовать как распределенные команды по отношению к комплексу выполняемых ими работ или функциональному направлению, в которых требовалось их участие.

Интеграционные механизмы, принятые в структуре проекта для выравнивания неоднородного начального знания фирм, участвовавших в стратегической кооперации, представляли собой формальные и четко структурированные направления деятельности, которые получили название «заявление о выполняемой работе». По существу, механизмы интеграции знания конкурентов, осуществлявших проект сотрудничества в высокотехнологичной среде, являлись детальными планами прохождения определенных стадий проекта, которые специфицировали входящие компоненты, выпускаемые продукты, график работ, круг обсуждаемых вопросов и формы представления готового результата. Соответствующая стадия коллективной проектной деятельности по завершении оформлялась докладом, предназначенным для руководителей проекта. Формальные указания о производстве совместных работ не поощряли развернутую коммуникацию между участниками кооперативного соглашения. Сотрудники, непосредственно вовлеченные в проектную деятельность, выражали беспокойство не столько отсутствием взаимной коммуникации, сколько ее содержательной стороной. Контент сообщений полностью сосредотачивался на входящих компонентах, исходящих технических решениях, обсуждению достигнутых результатов и планированию следующих шагов в рамках технологической кооперации. Как бы ни были важны все эти аспекты совместной деятельности, они не могли заменить неформальные способы обмена информацией, ликвидации пробелов в знаниях и помещения нового знания в контекст, знакомый всем участникам технологической коллаборации. Проблема недостаточности коммуникаций заключалась в том, что каждая корпорация охраняла свои конфиденциальные данные. Иногда часть информации оказывалась под грифом секретности, чтобы защитить национальные интересы той или иной страны, участвовавшей в коллективных исследованиях и разработках. Как следствие, участникам проекта не позволялось обсуждать исходные позиции, которые привели их фирмы к достижению соответствующего результата, а также процессы, методы и инструменты, позволившие осуществить данные разработки.

Этими препятствиями к выравниванию начальной базы знаний отдельных фирм, входящих в структуру конкурентного стратегического альянса, выражали недовольство

как непосредственные участники проекта, так и менеджеры, руководившие работой подразделений тех компаний, которые осуществляли взаимодействие в сложной технологической среде. Наличие большого объема конфиденциальной корпоративной информации не позволяло участникам проекта даже поднимать вопросы об инструментах и методах, используемых отдельными фирмами в рамках проекта. Сотрудники конкурирующих компаний должны были чрезвычайно осторожно и дозированно подавать техническую информацию в присутствии представителей рыночных соперников, что неизбежно приводило к замедлению и потере эффективности коммуникаций, призванных ликвидировать разрыв в начальных знаниях, с которыми фирмы пришли к осуществлению совместного проекта. Когда сотрудники фирм не могли поделиться важной информацией с коллегами по проекту из-за соображений конфиденциальности, затрагивавших компоненты будущих совместно разрабатываемых систем ведения воздушного боя или процессы, инструменты и методы, применявшиеся ими для разрешения важных технологических проблем, перед участниками проекта оставались две стратегические возможности. Во-первых, они могли поделиться той информацией, которая не подпадала под признаки конфиденциальности. Во-вторых, они могли сосредоточиться на результатах проектной деятельности в форме проведенных компьютерных вычислений, передача которых оформлялась описанным выше документом «заявление о выполняемой работе».

Такая форма кооперации в рамках коллективно осуществляемого высокотехнологичного проекта с участием конкурирующих компаний привела к тому, что участники проекта больше обсуждали результаты проектной деятельности, чем ее входящие компоненты, и больше сосредотачивались на представлении результатов совместной работы, нежели на процессах или инструментах, важных для ее осуществления. Определенные виды знания не могли быть включены в системы интеграции, вследствие чего наблюдались трудности в процессах совместного обучения и генерации нового знания в структуре межфирменного соглашения, которое преследовало амбициозные цели в оборонной отрасли. После того, как стороны коллективного соглашения фиксировали входящие параметры и результаты осуществления очередного этапа проектной деятельности, промежуточные процессы, ведущие к достижению целей, попросту исключались из дальнейших коммуникаций, представляя собой «черный ящик» для фирм-партнеров. В дальнейшем эти неизвестные конкурентам процессы должны были быть сориентированы относительно друг друга,

чтобы конкурирующие фирмы, также вовлеченные в совместную деятельность в структуре высокотехнологического альянса, могли видеть взаимозависимость этих процессов. Таким образом, многие промежуточные этапы деятельности в сфере высоких технологий оказывались вне пределов понимания фирм, участвовавших в осуществлении коллективной проектной деятельности. Неудивительно, что ограниченный до такой степени процесс выравнивания начальных знаний и компетенций фирм-партнеров приводил к неполному обмену информацией и ноу-хау, что вело к многочисленным различиям в интерпретации полученных данных и непониманию между конкурирующими игроками, вовлеченными в процессы межфирменной кооперации.

Тот факт, что определенные, важные для совместной деятельности процессы и инструменты решения сложных технологических задач даже не могут обсуждаться между представителями конкурирующих компаний, вовлеченных в совместные действия в сложной и неопределенной технологической среде, подразумевает также, что способы разрешения проблем, известные одной из соперничающих компаний, остаются скрытыми для всех остальных. Отсюда следуют различия в используемых подходах, разница в перспективах восприятия одной и той же технической информации и, в конечном счете, несовпадающие интерпретации, основанные на совершенно различных видах стартового знания участников коллективного межфирменного соглашения, которое так и не получило возможности приведения к общему знаменателю. Стороны стратегического альянса, которые сотрудничают в коллективном проекте на протяжении длительного времени, должны быть способны сопрягать между собой полученные отдельными компаниями результаты и сравнивать между собой альтернативные варианты решения сложных технических проблем. Тем не менее, в структуре партнерства между конкурирующими организациями FCAS так и не была сформирована общая база знания, помогающая определить наилучшую альтернативу последующих действий в кооперативном проекте, причем эта неспособность обрести общий язык для последующего производства нового знания в альянсе прямо вытекала их ограничений, наложенных на процесс коммуникации между конкурирующими фирмами, осуществляющими проект сотрудничества в оборонной отрасли. Этот пример помогает иллюстрировать важную зависимость, которая существует в процессах интеграции разнородного знания, присущего кооперирующимся фирмам в конкурентной среде: если фирмы фокусируются в большей степени на формальных входных и выходных

параметрах осуществляемого проекта и оберегают знание об инструментах и методах осуществления технологического прорыва от попадания в руки конкурентов, они оказываются неспособными обсуждать по существу предмет своей совместной деятельности и углубиться в причины несовместимости результатов, по отдельности достигнутых каждой из компаний, вовлеченных в проект межфирменной кооперации.

Интеграция разнородного знания конкурирующих компаний, чьи интересы оказались временно объединены в рамках проекта FCAS, оказалась чрезвычайно трудным делом. Хотя проект межфирменного сотрудничества в сфере оборонных технологий представлял собой значительную стратегическую возможность для всех его участников, заинтересованных в снижении издержек и повышении конкурентоспособности на рынке высокотехнологичной продукции, конкурентные устремления, деформировавшие стратегический альянс, оказались настолько сильны, что воспрепятствовали процессам эффективной интеграции знания, присущего отдельным игрокам. Более того, они способствовали выбору жестких, формализованных инструментов сопряжения этого знания, которые не позволили партнерам из числа конкурирующих фирм обсуждать возникающие в проекте технологические препятствия и возможные пути их разрешения по существу, а не на основе лишенных содержания формальных протоколов. Поскольку с самого начала осуществления коллективной проектной деятельности уровень взаимного доверия между конкурирующими компаниями был невысоким, выбор более безличных, стандартизованных и формализованных методов обмена информацией и сопряжения разнородного знания участников стратегического альянса казался оправданным. Столь же логичным казалось использование официальных структурированных отчетов о видах знания, переданных в распоряжение конкурентов. Тем не менее, учитывая сложность осуществления проекта в часто меняющемся и неопределенном внешнем окружении, а также необходимость одновременного использования и совмещения множества компонентов и подсистем от различных производителей в наиболее оправданных технологических сочетаниях, было бы более разумно предусмотреть для участников межфирменного проекта возможность более персональных и менее стандартизованных методов передачи информации, опираясь на которые они могли бы более свободно обсуждать возникающие в коллаборации проблемы и сложности, а также взаимодействовать между собой в разрешении задач, возникающих на интерфейсе между продуктовыми решениями различных конкурирующих производителей.

Описанная выше проблема осуществления высокотехнологичного проекта сотрудничества с участием противоборствующих рыночных игроков, которым присуще разнородное исходное знание, позволяет очертить более общую проблему выравнивания объемов и видов знания в конкурентных стратегических альянсах. Слишком большие усилия, предпринимаемые партнерами для защиты своего ценного ноу-хау от перетекания к конкурентам, не только затрудняют последующие процессы генерации нового знания, для которых необходимо получение некоторых важных информационных сведений, но и не позволяют сторонам межфирменного соглашения создать общий язык для описания многочисленных трудностей, с которыми они сталкиваются в ходе реализации задач, поставленных перед участниками проекта кооперации. В связи с этим возникают трудно преодолимые барьеры взаимного обучения, для которого необходимо, чтобы партнеры понимали высказывания друг друга, воспринимали проблемы и задачи на основе сходных технологических построений и перспектив, а также усваивали важную техническую информацию в одном и том же контексте, понятном всем сторонам межфирменной кооперации. Таким образом, слишком большое желание сохранить в тайне от партнеров по кооперативному соглашению важные элементы технологического или рыночного знания препятствует и взаимному обучению компаний, стремящихся найти общий фундамент для последующего производства знаний, и дальнейшим процессам совместного приращения знания, которые имеют целью конструирование новых продуктовых рядов и завоевание приоритетных позиций на быстро меняющихся конкурентных рынках.

Означает ли это, что конкурирующие компании, участвующие в деятельности стратегических межфирменных альянсов, должны предоставлять своим партнерам беспрепятственный доступ ко всем видам своего ценного знания, которое может быть использовано для достижения успеха в кооперативном проекте? На этот вопрос нужно дать отрицательный ответ, так как в подобном случае конкурирующая фирма, демонстрирующая избыточную открытость, рискует лишиться важных источников своего конкурентного преимущества. Отсюда следует, что конкурирующие компании, вступающие в отношения кооперации с непосредственными рыночными соперниками должны найти равновесие между попытками исключить доступ партнера к важной технологической информации (что влечет за собой риск срыва процессов взаимного обучения и последующего коллективного приращения новых знаний в структуре конкурентного стратегического альянса) и стремлением дать партнеру полное

понимание той ценной информации и ноу-хау, которой владеет фирма (что сопряжено с риском потери конкурентной устойчивости). Этот баланс должен достигаться на основе рациональной оценки того, какие виды знания могут помочь в продвижении коллективных интересов сотрудничества в рамках общего технологического проекта, а какие формы знания не имеют отношения к осуществлению сотрудничества в сложной технологической среде и лишь помогут конкуренту упрочить свою рыночную позицию за счет чрезмерной открытости его коллег по стратегическому взаимодействию.

Сложность на пути осуществления представленного решения заключается в том, что компаниям часто бывает трудно предсказать, какое знание окажется решающим для преуспевания коллективно организованного проекта сотрудничества в высокотехнологичной среде, а какая информация и ноу-хау не будет иметь отношения к успеху стратегической коллаборации между конкурирующими партнерами. Во-первых, знания, относящиеся к областям развития совместных компетенций и не имеющие отношения к программе общего технологического развития, может быть сложно отделить друг от друга, поскольку они основаны на использовании одних и тех же ресурсов или способностей компании, которые не могут быть жестко маркированы как имеющие отношение к проекту и используемые в его структуре или же представляющие собой совершенно изолированные активы компании, которые должны быть жестко ограждены от передачи партнерам, будь то намеренно организованное перетекание важной информации или случайное раскрытие ценных сведений в процессах информационного обмена с конкурентами. Во-вторых, знание, которое не используется для приращения технологических возможностей в составе конкурентного стратегического альянса в данный момент, может перестать быть таковым достаточно быстро, поскольку непредсказуемость и нелинейность траекторий технологического развития может потребовать совершенно новой практики рекомбинирования ресурсов, способностей и ключевых компетенций компании, ведущей свой бизнес в сложном технологическом окружении.

Тем не менее, конкурирующим фирмам следует научиться балансировать конкурентные и кооперативные устремления в своей деятельности для того, чтобы обеспечить возможно более высокую эффективность процессов совместного обучения и коллективного приращения знания в сложной и неопределенной среде технологических инноваций. Для того, чтобы решить, какие именно усилия должны быть приложены к

выравниванию объемов знания, которым располагают конкурирующие фирмы, организующие стратегическое сотрудничество для достижения своих совместных целей в высокотехнологичном окружении, могут использоваться наборы тестовых вопросов, которыми задается каждый из партнеров по предполагаемому межфирменному соглашению. Среди вопросов, ответы на которые следует искать до того, как будет инициирована практическая совместная деятельность в рамках долгосрочного стратегического соглашения, достигнутого между конкурентами, следует выделить, например, такие: (1) Являются ли базы знаний конкурирующих фирм в составе данного стратегического альянса совместимыми между собой? (2) В каких направлениях фирмы должны приложить наибольшие по интенсивности усилия, чтобы выровнять объемы начального знания кооперирующихся компаний? (3) Какие именно виды знания и других интеллектуальных активов должны быть с самого начала исключены из процесса взаимного обучения и выравнивания стартовых возможностей конкурирующих фирм в структуре долгосрочного соглашения о сотрудничестве? (4) Каким образом можно ускорить процессы взаимного обучения на ранних стадиях осуществления кооперативного проекта, имея в виду создание общего видения, перспектив и контекста осуществления технологического сотрудничества в направлении, заданном соглашением об образовании стратегического альянса. От ответов на эти вопросы будет зависеть выбор оптимальных форм, методов и инструментов выравнивания объемов начального знания и коллективного обучения в структуре конкурентного межфирменного альянса.

2 Анализ препятствий к симметричному обмену знаниями в структуре конкурентных межфирменных партнерств

В некоторых случаях стратегического сотрудничества, осуществляемого между конкурирующими компаниями в сложной и неопределенной технологической среде, препятствия к симметричному обмену знаниями и последующему взаимному обучению участников межфирменного альянса препятствуют структурные факторы, относящиеся к практике контрактации в экономических обменах между участниками стратегических соглашений. Такого рода препятствия, возникающие в рамках вертикальных партнерств между компанией-заказчиком и ее индустриальным поставщиком, исследованы Сильви Лакост ([2], [3]). Основным препятствием, мешающим эффективной циркуляции знаний в конкурентной среде, является противоречие между формальным характером

контрактных отношений, регулирующих поставку и закупку компонентов для последующего производства конечной продукции в отрасли, и неформальным характером деятельности по восприятию, усвоению и последующему использованию нового знания в составе стратегического межфирменного альянса.

Лакост обращает внимание на тот факт, что основным механизмом, регулирующим конкурентные стратегические партнерства, которые охватывает вертикальные взаимосвязи, образующиеся вдоль цепочки добавления стоимости в отраслевой среде, регулируются конкурентной практикой ценообразования, к которой добавляются некоторые неформальные элементы поддержания двусторонних отношений между поставщиком и коммерческим потребителем высокотехнологичной продукции. Некоторые покупатели промышленных компонентов намеренно предпочитают формировать отношения противоборства со своими поставщиками и оказывают на них постоянное давление, угрожая повторными (и подчас внезапно организованными) тендерами на право поставлять промышленную продукцию данному покупателю. Целью этих попыток конкурентного давления на партнера является получение наиболее выгодного ценового предложения по рыночным поставкам промышленных компонентов. Но оборотной стороной таких высококонкурентных отношений является практика информационной закрытости: поставщик, которому не гарантировано сохранение его места в цепочке добавления ценности компании-потребителя, не будет иметь стимула к раскрытию важной технологической или маркетинговой информации, осуществлению взаимного обучения или предложению совместно освоить новые технологические области сотрудничества, что могло бы привести к симметричному приращению полезного знания, находящегося как в распоряжении компании-покупателя, так и у фирмы-поставщика. Аналогичным образом, настроенный на конкурентное соприкосновение промышленный игрок, выступающий в роли покупателя промышленных изделий, оказывается не заинтересованным в выстраивании отношений сотрудничества, помощи в освоении новых технологических режимов или обмена опытом и ноу-хау в рамках совместного продвижения интересов в сложной и часто меняющейся высокотехнологичной среде.

Эксперты отмечают, что в промышленных отраслях поддержание значительной степени неопределенности относительно перспектив возобновления контракта на закупку компонентов и будущих условий операционной деятельности, осуществляемой

между поставщиком и покупателем, способствует формированию наиболее выгодных условий поставки с точки зрения фирмы, закупающей продукцию. Некоторые директора по закупкам сознательно выбирают линию поведения, исключая стабильные и долгосрочные отношения с поставщиками, которые формируют взаимную привязанность между компаниями. Считается, что низкая степень уверенности в возобновлении контрактных отношений дисциплинирует поставщика и не позволяет ему выставить необоснованно высокие цены на свою продукцию. Вместе с тем, следует отметить, что цена победы на тендере, предполагающем поставку компонентов по минимально возможным в отрасли ценам, заключается в отказе от каких-либо неформальных взаимодействий между контрагентами за пределами их контрактных обязательств. Даже если бы поставщик хотел обсудить с промышленным покупателем какие-либо перспективные области сотрудничества, наработки нового технологического знания или взаимного обучения, он не имеет для этого не только коммерческих стимулов, но и возможности. Все усилия поставщика направлены на то, чтобы удержать свои рыночные позиции в условиях обостряющейся конкурентной гонки, но не на кооперацию с индустриальным покупателем, которая могла бы привести к симметричному приращению знаний в каждой из фирм, участвующих в стратегическом партнерстве в отрасли.

Хотя подобный тип контрактов, замкнутых на конкурентной борьбе в отрасли (за право поставлять индустриальную продукцию покупателю и за право получить наилучшую цену поставки), в основном базируется на краткосрочных транзакциях, опосредованных ценой, а не фактом поддержания стабильных и долгосрочных отношений между партнерами, он все же включает некоторые элементы выстраивания отношений в структуре вертикального альянса, которые до некоторой степени балансируют чисто ценовые, конкурентные элементы межфирменной контрактации. Это происходит не только по причине нестабильности межфирменных отношений, базирующихся на возобновляемых краткосрочных контрактах, но и в силу того, что ключевые покупатели в отрасли ищут способы компенсации недостаточно кооперативных взаимодействий со своими поставщиками, особенно в тех случаях, когда между ними могут возникать коммерческие споры по условиям исполнения контракта. Даже если со стороны поставщика не продемонстрирована особенная степень приверженности отношениям с данным промышленным потребителем, все же между ними существует некоторая доверительность, которая призвана корректировать

избыточные акценты на ценовых параметрах контракта и предоставить некоторые взаимные выгоды от поддержания неформальных контактов, например, в виде обмена информацией. Эгоистический интерес конкурентов продолжает доминировать в структуре межфирменной контрактации, но индустриальные покупатели не позволяют уровню доверия, которое испытывает поставщик, упасть ниже определенной отметки и, значит, не сосредотачиваются исключительно на транзакционных аспектах взаимоотношений, призванных максимизировать их прибыль. Они подчеркивают, что статус основного покупателя промышленных компонентов выгоден их партнерам из числа индустриальных поставщиков, поскольку сложившиеся взаимодействия помогают преодолеть разногласия между компаниями. Если технические проблемы разрастаются, должна существовать сторона, которая может разрешить спор в продуктивном ключе, устранив препятствия к формированию конечного продукта в глобальных цепочках добавления ценности.

Здесь следует, однако, отметить, что раскрытие информации, передача важного технического знания и усилия по снятию моментов напряженности в конкурентном взаимодействии в вертикальных партнерствах, заключаемых между промышленными поставщиками и их ключевыми потребителями, достигаются, по замыслу стороны, доминирующей в этих взаимоотношениях, с целью исключить ненужные коммерческие споры, препятствующие своевременному выходу на рынок конечной продукции промышленного назначения. Другими словами, информационный обмен между партнерами, поддерживаемый в условиях недостаточно активной кооперации и превалирующих конкурентных элементов в их взаимодействии, имеет целью четкое и безукоризненное исполнение контрактных обязательств, принятых на всех уровнях цепочки добавления ценности в индустрии. Это не то же самое, что усилия партнеров по межфирменным соглашениям, предпринятые с целью взаимного обучения или симметричного приращения знания, которые направлены на совершенствование новых технологических режимов или реализации новых подходов к созданию товаров и услуг с ранее не встречавшимися полезными свойствами. Таким образом, даже если компании, организующие свою деятельность на началах вертикальных конкурентных альянсов, предпринимают попытки раскрытия информации и поддержания некоторых элементов неформальной кооперации в индустриальной среде, они делают это не в интересах выравнивания объемов и видов знания, доступных партнерам, а в интересах оптимизации финансовых результатов сотрудничества. Между тем, за пределами

кооперации, нацеленной на предотвращение коммерческих конфликтов между сторонами и потерь времени, связанных с их разрешением, фирмы, вовлеченные в конкурентные вертикальные альянсы, продолжают испытывать сложности с симметричным приращением технологического знания, причиной которых являются структурные особенности их контрактных взаимодействий.

Хотя это может показаться парадоксальным, некоторые свойства режима ценовой конкуренции могут помочь установлению более стабильной кооперации между соперничающими компаниями в структуре вертикального межфирменного альянса. Ключевые покупатели высокотехнологичной промышленной продукции хотят быть уверенными в том, что их поставщики не ведут себя оппортунистически. Поэтому они могут объявить новые тендеры на поставку изделий, но только на небольшую часть промышленных компонентов или в качестве дополнения к основному закупочному контракту, оставляя, таким образом, сложившимся поставщикам большую часть существующего бизнеса с компанией-покупателем. От поставщика также могут потребовать, чтобы он сравнил характеристики продукции, поставляемой в рамках стратегического контракта, с независимо существующим рыночным предложением. Каким бы ни был результат этого упражнения в бенчмаркинге, компания-поставщик не рискует расторжением установившихся контрактных отношений, однако может получить просьбу от ключевого покупателя привести цену поставки в соответствие с техническими характеристиками продукции, которые могут обеспечить независимые рыночные поставщики. Целью индустриального покупателя в данном случае является укрепление дальнейших взаимоотношений с поставщиком, в то же время исключающее ситуацию, при которой поставщик воспринимает условия своего контракта как автоматически гарантированные на неопределенный срок. Таким образом, применение механизма ценового регулирования призвано повысить уровень доверительных отношений между сторонами вертикального партнерства.

Когда индустриальные потребители достигают подобного уровня взаимодействий с поставщиками, они начинают отказываться от чисто транзакционного подхода к обеспечению контрактной дисциплины. Они начинают гораздо активнее обсуждать с поставщиками детали осуществления проектов, недели цены на промышленные компоненты. Разумеется, они проверяют конкурентоспособность заявленных цен поставки, но при этом вполне доверяют сложившимся поставщикам,

поскольку уверены, что уровень их компетентности превосходит альтернативные предложения. Поскольку компания-покупатель не объявляет с короткими промежутками времени повторные тендеры на поставку промышленных компонентов, открывается возможность для более долгосрочного и содержательного сотрудничества между сторонами, чьи интересы реализуются в отрасли на конкурентных началах. Как следствие возрастающего уровня взаимного доверия между компаниями, поставщики соглашаются следовать за изменениями технологий, которые предложены компанией-покупателем. В свою очередь, потребитель промышленной продукции положительно оценивает перспективы будущей совместной деятельности со своими контрагентами, несмотря на значительное воздействие конкуренции на складывающиеся между ними взаимодействия.

При реализации подобной кооперативной стратегии между конкурирующими компаниями ценность от их совместной деятельности почти исключительно проистекает из особых отношений, выстраиваемых между партнерами, а не от экономических выгод, доставляемых заключенным между ними контрактом. Интересно, однако, что, поскольку уровень доверительных отношений в такой конфигурации вертикального стратегического альянса достаточно высок, поставщики должны представить весомые свидетельства того, что они предоставляют потребителю возможность максимально эффективно создавать добавленную стоимость. Это усиливает желание сторон продолжать совместную работу по промышленным проектам, в которой они могут постоянно расширять объем добавленной стоимости, подлежащей распределению между компаниями, и отношения между поставщиками и потребителями индустриальных компонентов, таким образом, становятся самоподдерживающимися.

Ключевые покупатели в отрасли могут также переключать свои интересы между режимами конкурентного сотрудничества, опирающимися на экономические аргументы, и кооперацией, основанной на поддержании привилегированных отношений со своими контрагентами. Некоторые промышленные потребители применяют подход, основанный на поддержании отношений, в период действия долгосрочного соглашения о поставках, но, когда срок его исполнения заканчивается, пересматривают его в режиме формального объявления нового рыночного тендера. Они также могут объявить о приеме конкурирующих заявок на право заключения нового контракта, когда объем поставок компонентов от данного партнера превышает определенный пороговый

уровень. В подобных обстоятельствах интересы поставщика могут быть временно поставлены под угрозу, но если он выиграет повторный тендер, взаимодействия между поставщиком и потребителем примут еще более тесный и неформальный характер. Более того, сроки объявления повторных тендеров могут принимать во внимание сложившиеся отношения с поставщиками. Например, во взаимодействии с поставщиками стандартных компонентов тендеры могут объявляться каждый год, с ключевыми поставщиками промышленной продукции – каждые два или три года, в то время как в отношениях со стратегическими поставщиками подобного рода пересмотр контрактов и повторный тендер на право осуществления поставок организуется каждые пять лет. Подобный подход к поддержанию кооперации в структурах вертикального конкурентного взаимодействия между компаниями показывает, что оптимальный уровень доверительных отношений между поставщиками и промышленными потребителями может так и не достигаться и что основные покупатели продукции в отрасли должны регулярно проверять степень соответствия между сложившимися межфирменными отношениями и экономической выгодой, которую они получают в результате осуществления контрактных взаимодействий. Покупателям также необходимо убедиться, что они могут изменить настройки межфирменных отношений в том случае, если они больше не получают той выгоды от сложившейся практики контрактации, на которую первоначально рассчитывали.

Какие бы механизмы ни использовались промышленными покупателями для того, чтобы добавить транзакционные элементы к сложившемуся кооперативному взаимодействию в конкурентной индустриальной среде, они всегда принимают форму контроля за поведением поставщика. Дисциплинирующие объявления нового тендера на поставку компонентов используются, чтобы осуществлять контроль над ценовыми и неценовыми условиями контракта с компаниями, поставляющими компоненты и полуфабрикаты для последующего производства законченных видов продукции. Более того, этот контроль призван понизить вероятность проявления оппортунистических намерений и действий со стороны сложившихся поставщиков. Как следствие, ключевые покупатели в отрасли сумели разработать новые, смешанные формы поддержания кооперативных отношений в вертикальных альянсах с участием конкурирующих фирм, совмещая регулярную организацию тендеров с поддержанием тесных и неформальных контактов с партнерами, а также применяя систему стимулов и контролирующих механизмов, чтобы поставщики испытывали высокую приверженность контрактным

отношениям, поддерживали конкурентоспособные цены на поставляемую продукцию и при этом укрепляли взаимное доверие в сложившихся структурах взаимодействия с индустриальными покупателями.

Вновь следует отметить, что подобное сочетание формально-экономических и неформальных, кооперативных элементов поддержания отношений с избранными компаниями-поставщиками стимулирует раскрытие только той информации, которая может положительно повлиять на подведение итогов тендера и последующее поддержание контрактных отношений с выигравшими тендер компаниями. Смешанный режим поддержания сотрудничества в конкурентной индустриальной среде не стимулирует поставщиков предпринимать усилия по обучению потребителей отдельным элементам технологического знания, которыми они располагают. Аналогичным образом, выигранный тендер, даже при условии долгосрочной лояльности компании-потребителя, еще не обеспечивает последующего сотрудничества между поставщиком и покупателем в среде развития инновационных технических решений или приращения важного фундаментального знания, лежащего в основе создания будущих поколений инновационных товаров и услуг. Основным препятствием на пути выравнивания исходного знания и симметричного приращения информации между поставщиком и потребителем индустриальной продукции является сам характер отношений между ними, поддерживаемый среднесрочными, экономически ориентированными контрактами, которые могут и не возобновляться в будущем, если компания-поставщик не сумеет выиграть очередной тендер. Коммерческий характер основных взаимодействий между партнерами в сложной и неопределенной индустриальной среде препятствует фундаментальной ориентации сотрудничества между компаниями-поставщиками и их ключевыми потребителями, направленной на эффективное взаимное обучение и выравнивание объемов и видов знания, которыми располагает каждый из партнеров по вертикальному стратегическому альянсу.

Как отмечает Сильви Лакост, часть сложностей, возникающих во взаимодействии между поставщиками и потребителями высокотехнологичной индустриальной продукции, может быть смягчена посредством введения так называемых рамочных контрактов, регулирующих общие принципы кооперативных взаимоотношений между конкурирующими сторонами в вертикальном стратегическом партнерстве. Рамочные контракты отражают как растущую сложность взаимодействий в конкурентной

индустриальной среде, так и необходимость выстраивать способности компаний по управлению неформальными элементами контрактных отношений. Покупатели и поставщики промышленных компонентов соглашаются установить между собой более гибкие рамочные условия взаимодействия, используемые в качестве альтернатив обычным формализованным контрактным условиям, если они понимают, что контрактное соглашение с четко определенными условиями межфирменного взаимодействия представляет собой нереалистичный способ управления их стратегическим проектом. Возникающие по ходу исполнения контракта непредвиденные обстоятельства могут торпедировать кооперацию между игроками и посеять недоверие в среде их взаимодействий, если работа конкурентного стратегического альянса будет определяться жесткими, заранее установленными правилами, которые могут не отвечать новым технологическим или рыночным реалиям. Рамочный контракт, таким образом, символизирует желание сторон сотрудничать между собой, несмотря на наличие конкурентных элементов в их взаимодействии, и составляет основу для дальнейших межфирменных отношений, проникнутых взаимной зависимостью и желанием исполнить принятые на себя обязательства. Хотя рамочные контракты могут и не предусматривать санкции за оппортунистическое поведение сторон, партнеры все же будут стремиться избегать нарушения согласованных правил поведения в конкурентном стратегическом альянсе, поскольку иное означает переход из защищенного режима сотрудничества на основе взаимного благоприятствования к неопределенному состоянию кооперативных отношений, возникающему вследствие ответных действий компании, которая считает, что ее интересы в стратегическом взаимодействии оказались нарушенными. Таким образом, если партнеры хотят избежать ненужного риска в практике осуществления контрактных взаимодействий, они не станут нарушать условия кооперативного соглашения между конкурирующими фирмами.

Многие исследователи отмечают, что ключевой характеристикой отношений между поставщиками и покупателями высокотехнологичной промышленной продукции является управление кооперативными аспектами межфирменных взаимодействий, направленное на совместное создание ценности в партнерстве и усиление конкурентных позиций производителя конечного продукта. Тем не менее, акцент на кооперативных взаимоотношениях между поставщиками и потребителями индустриальных компонентов не исключает необходимости в управлении конкурентным поведением поставщиков и создании атмосферы приверженности коллективным интересам и

взаимного доверия между сторонами, которые устраняют стимулы для оппортунистического поведения фирм даже в условиях их конкурентного соприкосновения в сложной и неопределенной технологической среде. Специфические условия, ведущие к созданию комплексных доверительных отношений между сторонами вертикального стратегического партнерства, сочетающего в своей структуре элементы конкуренции и кооперации, в основном включают в себя необходимость адаптации к неопределенности внешнего окружения и предотвращения экспроприации активов, непосредственно связанных с осуществлением межфирменных транзакций. В то же время следует подчеркнуть важность тщательного отбора поставщиков и мониторинга их поведения в структуре вертикального альянса, чтобы избежать попыток оппортунистического захвата ценности, совместно создаваемой в альянсе. Регулярно организуемые тендеры являются одной из дисциплинирующих мер, предотвращающих оппортунизм, но при этом не отрицающих ценности кооперативных партнерских отношений, которые складываются между поставщиками и потребителями сложной технологической продукции в процессе осуществления ранее организованных совместных отраслевых проектов.

Другие исследователи, чьи интересы в основном сосредотачиваются на изучении процессов межфирменных закупок, отмечают ценность соревновательных процессов, организуемых в среде онлайн-взаимодействий между компаниями в высокотехнологичной среде. Они считают, что практика конкурентных аукционов позволяет предотвратить нежелательные аспекты избыточно тесных взаимоотношений, формирующихся между долгосрочными партнерами по индустриальным проектам. Длительные переговоры об условиях контракта, призванные учесть традиционные интересы сторон отраслевого взаимодействия, могут быть заменены на практически моментальное согласование спецификаций, в то время как конкуренция между поставщиками в режиме реального времени приводит к значительному снижению предлагаемой цены поставки индустриальных компонентов. Нарастающая конкуренция в электронных каналах закупки постепенно приводит к трансформации отношений между партнерами по вертикальным стратегическим альянсам, причем отношения между ними будут постепенно рационализированы с целью извлечения максимальной выгоды из процесса организации электронных тендеров.

Не вполне ясной с точки зрения академических исследователей остается ситуация в середине континуума взаимоотношений между покупателями и поставщиками высокотехнологичной продукции, простирающихся в диапазоне от интенсивной конкуренции за присвоение совместно создаваемой ценности до значительной приверженности кооперативным интересам в стратегическом партнерстве. Между тем, большинство вертикальных межфирменных отношений в индустриальной среде сочетает в себе оба указанных элемента, а именно конкуренцию между поставщиками за право выиграть отраслевые тендеры и кооперацию между поставщиками и потребителями промышленных компонентов с целью получения максимально эффективного результата в ходе совместного производства конечных продуктов и технических решений. Поскольку конкуренция между сторонами вертикального стратегического партнерства не носит всеобъемлющий характер, но, в то же время, отношения взаимного доверия и приверженности коллективным интересам не могут быть безусловными в структуре индустриального сотрудничества с участием противоборствующих сторон, появляется почва для заключения рамочных контрактов, основанных на разумном уровне доверительных отношений и рациональной оценке выгод, которые получает от межфирменной кооперации каждая из сторон вертикального стратегического партнерства. Хотя рамочное соглашение в первую очередь призвано урегулировать конкурентные моменты во взаимоотношениях сторон в стратегическом индустриальном соглашении, в действительности оно также укрепляет кооперацию между компаниями, вовлеченными в отношения рыночного соперничества.

Могут ли рамочные контракты способствовать выравниванию стартовых объемов знания, присущего покупателям и поставщикам сложной высокотехнологичной продукции, а также их последующему взаимному обучению? Представляется, что ответ на этот вопрос зависит от того, какие условия взаимодействия регулируются рамочным контрактом. Если контракт предполагает совместные усилия обеих сторон вертикального стратегического партнерства по исследованию перспективных технологических режимов, прототипов инновационной продукции или дополнительных возможностей коммерческого применения уже опробованных высокотехнологичных решений, подобная структура сотрудничества, без сомнения, будет способствовать коллективному продвижению знания в альянсе. По сравнению с жестко заданной структурой краткосрочной коллаборации в рамках повторяющихся тендеров и регулярного сопоставления свойств стандартных компонентов с рыночными аналогами,

менее формализованные рамочные контракты, регулирующие взаимодействия потребителей и поставщиков промышленной продукции, оказываются лучше приспособленными к совместной инновационной деятельности сторон, включающей коллективные исследования и разработки в часто меняющейся и до конца не определенной среде высоких технологий. Особенно важным для процессов эффективного обмена знаниями является тот факт, что рамочные контракты успешно балансируют аспекты конкуренции и кооперации в вертикальном межфирменном партнерстве, благодаря чему компании совмещают стимулы к быстрому совершенствованию инноваций в условиях рыночного соперничества и совместному обучению с целью максимально эффективного использования инновационного потенциала коллективных индустриальных разработок. В этой связи можно предсказать, что рамочные соглашения в высокотехнологичных отраслях со временем будут играть все более важную роль в процессах выравнивания начального знания каждого из партнеров по вертикальным стратегическим альянсам и обеспечения симметрии в приращении знания, относящегося к сложной и неопределенной среде высокотехнологичных индустриальных проектов.

3 Сравнительная оценка инструментов стимулирования симметричного приращения знаний в межфирменных альянсах

Помимо выравнивания количественных и качественных аспектов первоначального знания, присущего партнерам по высокотехнологичным межфирменным альянсам, еще один важный подход к повышению эффективности процессов совместного обучения и создания нового знания в структурах конкурентных стратегических альянсов состоит в стимулировании синхронных процессов приращения знаний в партнерстве. Данная сторона стратегических взаимодействий, возникающих в процессе кооперации между конкурирующими участниками межфирменных проектов, исследована Сераном и его коллегами в работе 2016 года [4]. Они обращают внимание на тот факт, что успешное осуществление кооперативного проекта, в котором участвуют конкурирующие между собой организации, возможно только на началах балансирования отношений соперничества и сотрудничества, чему в немалой степени способствует выравнивание скорости и интенсивности процессов приращения нового знания, наблюдаемых в ходе сотрудничества между организациями, вовлеченными в проект совместной деятельности. В то же время, очевидная парадоксальность совмещения

конкурентных и кооперативных начал в одной и той же структуре осуществления партнерских взаимоотношений накладывает свой отпечаток на процессы и результаты межфирменного сотрудничества, порождая разного рода препятствия, напряжения и трения в вопросах обмена информацией, раскрытия важного знания, присущего одному из партнеров, а также коллективного использования интеллектуальных достижений, автором которых является одна из конкурирующих организаций. В особенности важным является сглаживание возникающих трений в проекте межфирменной кооперации, который затрагивает как межорганизационные аспекты совместной деятельности, так и внутрифирменные процессы, принципы принятия решений, протоколы работы с информацией и сложившиеся подходы к решению управленческих задач.

В связи с этим представляется важным проанализировать то, каким образом организации, сочетающие в своей практике кооперативные и конкурентные устремления, применяют специальные управленческие приемы и решения, нацеленные на минимизацию трений между партнерами, представляющими собой мультибрендовые и мультидивизиональные компании. Подобное организационное устройство позволяет исследователям лучше проследить эффективность различных инструментов, стимулирующих коллективное обучение, приращение информации и обмен ноу-хау между подразделениями, которые могут как относиться к одной той же компании, так и принадлежать различным фирмам. При этом важно, что сотрудники подразделений обоих типов активно вовлечены в процессы сотрудничества между организациями, имеющими конкурентные интересы на более широком рыночном пространстве. Соответственно, сотрудники бизнес-единиц, которые обязаны участвовать в кооперативных проектах с представителями других подразделений одной и той же компании, могут воспринимать это сотрудничество как процесс кооперации, осложненный взаимной конкуренцией сторон, например, за возможности приоритетного использования общих корпоративных ресурсов или опережающее продвижение интересов одного из подразделений. Тем интереснее наблюдать за процессами выработки и имплементации управленческих решений, которые с равной эффективностью стимулируют выравнивание процессов обучения и симметричного усвоения нового знания, независимо от того, идет ли речь о внутриорганизационном проекте сотрудничества с элементами взаимной конкуренции между подразделениями, или кооперации между автономными фирмами, каждая из которых формирует как

ожидания сотрудничества с другой стороной, так и намерения конкурировать с ней в тех сегментах рынка, которые не охвачены кооперативным соглашением.

Исследование, чьи результаты являются весьма значимыми для понимания механизмов стимулирования симметричного усвоения новых знаний в структуре межфирменных партнерств с элементами рыночной конкуренции, выполнено на материалах мультидивизиональных банковских групп, действующих во Франции. Для контраста были выбраны следующие два объекта исследования: банк Credit Agricole (CA), являющийся крупнейшим игроком в банковском сообществе Франции, и третий по величине французский банковский холдинг, Banque Populaire Caisse d'Épargne (BPCE). Было проведено углубленное рассмотрение процессов, рутинных подходов и структурных решений, используемых в практике конкурентных и кооперативных взаимоотношений между различными подразделениями банковских групп, целью которых является снятие (или, по крайней мере, уменьшение) противоречий между партнерами в ходе обмена значимой информацией, передачи ноу-хау, трансфера важного рыночного или технологического знания, а также совместного обучения, имеющего целью лучшую адаптацию к меняющимся условиям ведения финансовых операций на национальном, общеевропейском и глобальном рынке. Одним из важнейших заключений, к которым пришли специалисты по практике управления сотрудничеством в условиях частичной конкуренции между участниками кооперативного проекта, заключалось в том, что банковские структуры одновременно задействовали как формальные, так и неформальные рычаги выстраивания симметрично организованного окружения, стимулирующего максимальную эффективность процессов передачи, усвоения и последующего использования важного знания, приходящего от одного из партнеров и попадающего в распоряжение остальных участников проекта. Сочетание обоих управляющих механизмов позволяет достичь лучшей и более устойчивой координации интересов противоборствующих партнеров, чем это было бы возможно в условиях одной только формальной настройки процессов кооперации или же полностью неформальной практики организации взаимодействия сторон с целью их совместного обучения и коллективного приращения знаний. Более того, чтобы повысить эффективность инструментария по снятию трений и напряжений в процессе обмена информацией и приращения знания, которые могут быть вызваны одновременным наличием элементов кооперации и конкуренции между подразделениями, вовлеченными в совместный проект, банки разработали специальную организационную модель.

Подобная модель позволяет организовать распределение властных полномочий и упрочить интеграцию между дивизионами, осуществляющими кооперативные взаимодействия. Таким образом, стороны, осуществляющие проект сотрудничества, оказываются погруженными в особую среду, которая исключает антагонизм между противоборствующими организациями и блокирует отдельные властные решения, направленные на создание исключительных условий кооперации только для одной из сторон взаимодействия. Соответственно, подразделения, связанные общими кооперативными устремлениями, но также формирующие конкурентные намерения по отдельным направлениям рыночной деятельности, получают возможность обмена важной технологической или рыночной информацией, не опасаясь давления со стороны властных иерархий со свойственным им стремлением к закрытости, жестко регулируемой практике информационных контактов и преследованию исключительно своих собственных, узко понимаемых организационных интересов.

Углубленное исследование практики управления процессами коллективного обучения и инновационной деятельности в составе партнерств между банковскими департаментами показывает, что проекты, предполагающие участие сотрудников нескольких структурных единиц одного банковского холдинга, организованы таким образом, чтобы сбалансировать ответственность за своевременное предоставление важной информации партнерам по совместной деятельности. В то же время горизонтальная координация коллективной инновационной деятельности дивизионов и социальные взаимодействия, характеризующие неформальную практику передачи знания (включая его неcodифицируемую составляющую), устраняют опасность блокировки необходимого доступа к интеллектуальным активам подразделений, сочетающих элементы конкуренции и кооперации в рамках осуществления совместных банковских проектов, а также облегчают процессы принятия решений в сложной и неопределенной среде, характерной для часто меняющихся технологических режимов на современных финансовых рынках. В результате руководство ведущих банков получает в свое распоряжение возможности организовать эффективный обмен важным опытом и инновационными подходами в работе различных структурных подразделений банковских учреждений, в то время как трения между сотрудничающими дивизионами, вызванные их конкурентной ориентацией на покрытие спроса в одних и тех же сегментах рынка, сведены к минимуму и не препятствуют интенсивной передаче и усвоению

нового знания, которые происходят синхронно и с равной интенсивностью во всех дивизионах, вовлеченных в совместную проектную деятельность.

Инструменты поддержания высокой результативности процессов совместного обучения и коллективного приращения знаний в структурах стратегического сотрудничества в банковской среде включают как формальные, так и неформальные элементы. Они играют различную роль в процессах обеспечения бесперебойного трансфера и усвоения нового знания, циркулирующего в среде кооперативных взаимодействий между подразделениями, которые, по крайней мере, до некоторой степени конкурируют между собой. В то время как формальные методы и структурные решения задают рамочные условия взаимодействия в сфере обмена информацией и генерирования нового знания с участием представителей сотрудничающих подразделений, неформальные инструменты направляют процессы перетекания этого знания между партнерами, а также образования элементов ноу-хау и неявного знания, являющихся производными элементами от кодифицированных видов интеллектуальных активов, вовлеченных в совместный информационный оборот. Дополнительность, существующая между формальными и неформальными решениями, направленными на совершенствование практики симметричного обмена знаниями, создает действенные возможности для координации проектов, в которых участвуют представители нескольких подразделений, будь то дивизионы одной и той же банковской структуры, или бизнес-единицы, относящиеся к различным банковским холдингам. Таким образом, симметричная абсорбция знания организуется как в проектах, сочетающих элементы кооперации и конкуренции во внутриорганизационном взаимодействии сторон, так и в рамках совместной деятельности, охватывающей организации, которые выступают в роли рыночных соперников, по крайней мере, по некоторым направлениям своей рыночной деятельности. В двух исследованных банковских группах формальная сторона организации работы подразделений в явном виде стимулирует сотрудников банковских учреждений поддерживать баланс своих кооперативных и конкурентных устремлений во взаимодействии с партнерскими подразделениями. В самом деле, интеграция работы дивизионов предусматривает имплементацию общей стратегии в процессе конструирования, развития и рыночной реализации новых банковских продуктов и сервисов, причем установленные формальные процедуры коррелируют со специфическими вызовами, с которыми участники проектов сталкиваются на разных

стадиях реализации коллективных задач, решаемых на началах сопряжения конкурентных и кооперативных мотивов в деятельности банковских подразделений.

В качестве примера эффективно работающих формальных механизмов, целью которых является выравнивание интенсивности и результативности процессов коллективного обучения, выработки нового знания и присвоения результатов его коммерческого использования в банковской среде, исследователи обращают внимание на структуры формальной координации, регулирующие процессы сотрудничества между конкурирующими подразделениями на стадии дизайна новых финансовых продуктов. Менеджмент трений, возникающих на почве совмещения элементов кооперации и конкуренции, которые присутствуют в деятельности различных банковских дивизионов, основывается на формальном плане, устанавливающем процедуры образования экспертных команд, специализирующихся в разных областях финансовых рынков и принадлежащих к банковским организациям, которые конкурируют между собой на более широком рынке финансовых услуг. Выбор экспертов осуществляется в зависимости от требуемых компетенций в решении сложных вопросов; при этом их принадлежность к конкурирующим организациям неизбежно накладывает отпечаток на процессы обмена знаниями и важной технической информацией на старте сотрудничества между подразделениями. Деятельность экспертных команд координируется специальными комитетами, которые встречаются в полном составе каждые две недели и включают директоров, специалистов по банковской деятельности и экспертов в сфере ИТ-операций, также представляющие конкурирующие банковские структуры, вовлеченные в совместный проект, предполагающий использование передовых технологий. Руководит комитетом директор того банка, который выступает ведущей организацией в процессе осуществления кооперативного проекта межбанковского взаимодействия. Таким образом, руководители, принадлежащие в административной иерархии конкурирующих банковских учреждений, которые заинтересованы в успешном осуществлении кооперативных задач, получают возможность организовать непосредственный и высокоэффективный обмен информацией, относящейся к сфере компетенции совместного проекта, при необходимости подталкивая своих подчиненных к раскрытию важной информации и переводу внутрифирменного знания в режим коллективного доступа со стороны остальных партнерских организаций. В то же время, коллективный характер деятельности комитетов, требующий выработки устраивающего все стороны

компромиссного решения в сложных и спорных ситуациях, препятствует злоупотреблению административными полномочиями со стороны банковских директоров, так как они оказываются не в состоянии навязать партнерским банковским учреждениям несбалансированную линию поведения, которая устраивает только одну из сторон коллективного взаимодействия и защищает и продвигает ее конкурентные интересы в ущерб остальным участникам стратегического партнерского соглашения.

В практике применения формальных процедур и координирующих решений, направленных на совершенствование процессов взаимного обучения в составе долгосрочного стратегического альянса и увеличение возможностей по приращению технологического и рыночного знания в интересах всех партнеров по кооперативному соглашению, наблюдаются определенные различия, отражающие степень формализации методов, которые применяются с целью выстраивания симметричных перспектив дальнейшего производства новых знаний. В рамках сравнительного изучения упомянутых выше банковских структур было установлено, например, что менеджмент конкурентных напряжений в процессе обмена информацией и ноу-хау в подразделениях финансовой группы СА осуществляется в более формализованном ключе, нежели в банковской группе ВРСЕ. Вероятно, эти особенности определяются воздействием структурных переменных: в группе СА одновременные процессы сотрудничества и соперничества в рамках осуществления коллективных проектов, направленных на совместное приращение технологического и маркетингового знания, осуществляются с участием сотрудников и подразделений, относящихся как к банку взаимных сбережений, так и к банку частных капиталов, причем последний имеет чрезвычайно формализованную структуру управления (а, следовательно, и практику принятия решений в процессе осуществления стратегической кооперации с другими банковскими единицами). В отличие от данного случая, в финансовой группе ВРСЕ процессы межгрупповой конкуренции и кооперации затрагивают операционную деятельность двух банков взаимных сбережений, которые демонстрируют гораздо более гибкий подход к вопросам управления и решения сложных задач, возникающих в неопределенной и часто меняющейся среде финансовых взаимодействий. Сверх того, структура банковской группы СА имеет значительно больше бизнес-единиц, чем ВРСЕ, что осложняет менеджмент конкурентных трений между банковскими подразделениями и требует значительно большей формализации координационных инструментов и процедур, которые призваны выравнивать интенсивность процессов взаимного обучения

и совместного формирования нового знания в составе кооперативного проекта. Необходимость достигать соглашения с большим количеством партнеров, каждый из которых обладает различными устремлениями, институциональной логикой, установившимися процедурами и рыночными целями, требует более четко выстроенной и разветвленной формальной системы регулирования и сближения частных интересов подразделений, вовлеченных в процессы высокотехнологичной кооперации с определенными элементами конкуренции.

Помимо указанных выше аспектов формальной координации, затрагивающих процессы совместного продвижения области знаний, доступных каждому из партнеров, в обеих банковских группах наблюдалось использование формальных процедур управления человеческими ресурсами, входившими в структуру коллективного проекта. Интеграция деятельности бизнес-единиц, поддерживавших взаимные отношения соперничества и сотрудничества, достигалась, в том числе, и за счет опции развития карьеры сотрудников, которая предусматривала возможность перемещения работника между конкурирующими банковскими единицами в составе финансовой группы. Таким образом, на новом рабочем месте сотрудник мог пользоваться наработками в сфере формирования нового знания и результатами предшествующего взаимного обучения, достигнутыми в ходе ранее организованной кооперативной деятельности сторон, несмотря на то, что подразделения могли конкурировать друг с другом за рыночную долю в определенных сегментах финансовых операций или за одних и тех же потребителей высокотехнологичных финансовых услуг. Сам факт ротации персонала между подразделениями, которые одновременно вовлечены в кооперативные и конкурентные взаимоотношения, уже способствует выравниванию скорости и результативности процессов взаимного обучения бизнес-единиц, поскольку новое знание попадает в распоряжение подразделения вместе с его носителем, перешедшим на работу в другой дивизион. С другой стороны, необходимость абсорбции нового знания, поступающего вместе с его носителями, диктует принимающему подразделению необходимость интенсификации процессов усвоения, переработки и последующего коммерческого приложения входящей информации и ноу-хау, чтобы повысить эффективность собственной деятельности в составе банковской группы. Таким образом, банковские структуры создают дополнительные системы формального поощрения сотрудников, которые делают заметный вклад в снижение конкурентного напряжения между подразделениями банков: если сотрудник хочет изменить место работы, он может

просто позвать заявление на перевод в другую банковскую структуру, входящую в ту же самую финансовую группу, и не будет сталкиваться с какими-либо формальными препятствиями в случае подобного перехода. Более того, тренинги, проводимые с короткими интервалами, помогают менеджерам, пришедшим из разных структурных подразделений, быстро влиться в новый коллектив и привнести знание, которым они располагают, на новые рабочие места и в новые команды. Это означает, что банковские учреждения вносят сознательный вклад в формально организованную систему поощрения взаимного обучения и выравнивания объемов знания, которыми располагают сотрудники конкурирующих дивизионов, участвующих в проектах высокотехнологичного сотрудничества с другими подразделениями финансовой группы. В результате проведения подобных семинаров и тренингов выравнивается абсорбционная способность отдельных сотрудников и групп работников, сближаются их ментальные модели и опыт когнитивной деятельности, а также уравниваются объемы и виды доступного им знания, что может быть быстро и эффективно использовано для повышения конкурентной устойчивости и финансовой результативности различных подразделений банковской группы.

Наконец, еще одним проявлением важности формальных структур и инициатив, направленных на сближение процессов взаимного обучения и рост эффективности совместного производства знаний в стратегических партнерствах, объединяющих ресурсы и усилия конкурирующих между собой подразделений, является возникновение и последующее развитие практики неформальной координации и социального общения, имеющих место в формально установленных рамках кооперативных взаимодействий между дивизионами банковских групп. Эти неформальные контакты, объединяющие интересы сотрудников, которые одновременно вовлечены в кооперативную и конкурентную деятельность, позволяют развить сетевые взаимодействия и отношения взаимного доверия между сторонами высокотехнологичного проекта. Подобные неформальные отношения могут характеризовать даже те виды коммуникаций, которые поддерживаются между директорами и менеджерами конкурирующих банковских подразделений. Таким образом, конкуренция за рыночные позиции дивизионов или за их приоритетный доступ к ресурсам финансовой группы не сказывается на эффективности процессов коллективного обучения и приращения нового технологического и маркетингового знания, которая поддерживается на устойчиво высоком уровне. Индивиды, принадлежащие к конкурирующим (но вместе с тем

сотрудничающим) организациям или их подразделениям, осознают противоречия, трения и напряженность, сопутствующие двойственным аспектам кооперации между их работодателями, но в то же время знают, что они должны обеспечивать совместное использование нематериальных ресурсов (технологическое знание, маркетинговая информация, ноу-хау, относящееся к различным сторонам финансовых транзакций и продуктов), поскольку банковские учреждения вовлечены в серьезную конкурентную борьбу на национальном и глобальном рынке, в связи с чем они должны быстро впитывать входящую информацию, эффективно сопрягать ее с уже установившимися видами и объемами знания, а затем использовать для получения приоритета в конкурентной гонке. Такого рода восприятие кооперации, как одного из инструментов последующего обеспечения рыночного преимущества в сложной и часто меняющейся конкурентной среде, позволяет быстрее и с меньшими затратами выравнивать скорость и эффективность процессов коллективного обучения в структуре высокотехнологичных проектов, в которых принимают участие организации с частично пересекающимися конкурентными интересами. Этот же подход помогает быстрее находить общий язык в процессах коллективного производства и рекомбинирования знания, в которых участвуют коммерческие подразделения одной и той же банковской группы, имеющие не только кооперативные, но и конкурентные намерения, обусловленные остротой рыночной ситуации в финансовом секторе, переживающем непрерывную волну радикальных технологических инноваций и связанных с ними реконфигураций конкурентного поля в отрасли.

Понимаемое в этом смысле уменьшение напряженности между сторонами высокотехнологичного партнерства в банковской сфере, которые вступают между собой как в отношения сотрудничества, так и в отношения взаимного соперничества, достигается благодаря интернализации одновременно идущих процессов конкуренции и кооперации, а также интеграции противоположно направленных элементов взаимодействия между подразделениями и организациями, которые в противном случае могли бы торпедировать процессы коллективного обучения, обмена знаниями и совместного производства новой информации, значимой для конкурентного позиционирования каждой из сторон партнерства. Участвовавшие в интервьюировании сотрудники обоих французских банковских холдингов отмечали, что они находятся в курсе неоднозначной ситуации с осуществлением проектов сотрудничества в (по крайней мере, частично) конкурентной среде и признают неизбежное наличие трений и

противоречий в отношениях с коллегами из других подразделений. Характерно, что данный процесс интеграции элементов конкуренции и кооперации, накладывающийся на совместные усилия сторон по обеспечению синхронной и высокоэффективной деятельности по приращению знания и взаимному обучению в составе кооперативного проекта, осуществляется благодаря одновременному наличию формальных инструментов управления сотрудничеством между противоборствующими игроками (наличие конкретных проектов с четко очерченными целями и ожидаемыми результатами, процедуры осуществления совместной деятельности, предполагающей коллективное использование интеллектуальных активов) и неформальных методов поддержания кооперации в конкурентной среде (сетевое общение, взаимное доверие и неформальное обучение на индивидуальной основе).

Неформальная координация деятельности конкурирующих между собой команд и бизнес-единиц, основанная на отношениях взаимного доверия и неформальном социальном взаимодействии сторон, таким образом, приобретает свойства механизма с обратной связью, который дополняет формальные методы управления процессами сближения абсорбционной способности участников высокотехнологичного альянса, имеющих конкурентные рыночные интересы. Как неформальные, так и формальные инструменты обеспечения симметрии процессов выработки нового знания и рекомбинирования имеющейся у партнеров информации преследуют одну и ту же цель – интегрировать аспекты кооперативной деятельности между конкурирующими подразделениями или организациями, чтобы избежать ненужной напряженности во взаимоотношениях и обеспечить беспрепятственный обмен знаниями между техническими экспертами, менеджерами и банковскими директорами. Функционирование сетей по обмену данными является почти незаметным со стороны, поскольку трансфер, восприятие и усвоение информации осуществляется на началах взаимного доверия, когда партнеры уверены, что обязательства, принимаемые на себя каждой из сторон стратегического соглашения о сотрудничестве, будут выполнены, как и предполагалось в неформальном соглашении между сторонами. Такого рода неформальные соглашения дополняются определенными методами формального контроля, которые представляют собой структурированные процедуры и подходы к информационному взаимодействию между сторонами проекта. Доверие к партнерам проявляется, в частности, в том, что участники сетевого соглашения быстро находят эффективные способы разрешить проблемы, относящиеся к процессам обмена

информацией и совместного производства знаний в среде, сочетающей элементы конкуренции и кооперации между партнерами.

В отношениях, развивающихся на неформальной основе, можно также проследить определенные расхождения между двумя банковскими группами, выступавшими объектом исследования Серана и его коллег. Группа ВРСЕ более интенсивно использовала подходы, основанные на практике неформального управления напряженностью в составе кооперативного проекта, поддерживаемого между конкурирующими подразделениями холдинга, поскольку данная финансовая группа должна была поддерживать активный и симметричный обмен информацией и ноу-хау между кооперативным банком и банком взаимных сбережений, которые и так уже используют неформальные каналы коммуникации и имеют общую систему ценностей в банковской деятельности. Напротив, группа СА испытывает заметные сложности в процессе построения неформальных координационных сетей, объединяющих частные банки и банки взаимных сбережений. В этой связи можно ожидать, что процессы выстраивания симметричных и эффективных процессов совместного приращения знания в составе конкурентного стратегического альянса во втором случае будут занимать больше времени и потребуют дополнительных усилий по сближению систем ценности конкурирующих банковских подразделений.

Как показывает практика организации совместного обучения и создания нового знания в банковских учреждениях, доверительные ожидания сторон партнерства являются одним из важнейших факторов снижения напряженности в кооперативных проектах, осуществляемых между конкурирующими бизнес-единицами. Взаимное доверие в данном случае формируется не между представителями конкурирующих организаций, а внутри банковского холдинга и распространяется на совместную высокотехнологичную деятельность двух и более подразделений банковской группы, которые могут иметь не только кооперативные устремления, но и противоборствующие намерения в конкурентной рыночной среде. Более того, внутри мультидивизиональной и мультибрендовой организации могут образовываться множественные напряжения, возникающие на пересечении кооперативных и конкурентных интересов различных групп и дивизионов, в силу чего может потребоваться значительное время, прежде чем будут сглажены противоречия между участниками проектов сотрудничества и образуется устойчивая система симметричного приращения и присвоения элементов

нового знания в высокотехнологичной, часто меняющейся и неопределенной среде. Временной фактор представляется критически важным для достижения компромисса между конкурирующими подразделениями, поскольку доверительные отношения между сторонами укрепляются с течением времени, в результате повторяющихся взаимодействий между дивизионами как на межличностном, так и на более структурированном межгрупповом уровне. Повторяющиеся взаимодействия позволяют сотрудникам лучше понять возможности и ожидания своих партнеров, установить стандартизированные практики восприятия и усвоения новой информации, выстроить рутинные образцы коммуникации и обмена данными, а также зафиксировать определенные формальные процедуры, определяющие структурные параметры их совместной деятельности.

Что касается практики неформального управления трениями и противоречиями, развивающимися в среде совместного производства знаний в кооперативных альянсах с участием конкурирующих коммерческих структур, опыт французских банковских групп показывает, что неформальные взаимодействия между сотрудниками, принадлежащими к различным дивизионам банковского холдинга, со временем приводят к формированию социально укорененных сетевых взаимоотношений между подразделениями, что, в свою очередь, способствует развитию доверия, поддержанию взаимной зависимости между сторонами и интернализации кооперативных аспектов в процессах добавления знания и симметричного обмена информацией в высокотехнологичной среде. Принципы интеграции, на которые опирается взаимодействие между партнерами, вносящими вклад в производство нового знания, поддерживаются введением практики коммуникации в социальных клубах и сообществах, тренинговыми программами и ротацией сотрудников на рабочих местах.

Отсюда можно сделать важные выводы о принципах взаимодействия формальных и неформальных структур управления кооперативными взаимоотношениями в составе конкурентных стратегических партнерств, имеющих своей целью совместное обучение и коллективное приращение знания. В контексте взаимодействия между группами и подразделениями организации формальные структуры менеджмента образуют отношения взаимной зависимости и опоры на экспертизу, распределенную среди участников проекта, принадлежащих к различным, в том числе конкурирующим между собой дивизионам. Они позволяют достичь справедливого баланса властных

полномочий, создать пространство распределенной ответственности за результаты совместной инновационной деятельности и выровнять асимметрию, наблюдаемую между партнерами в процессах абсорбции нового знания. Неформальные структуры управления, активируемые посредством различных социальных сетей, которые объединяют сотрудников конкурирующих подразделений, также вносят вклад в успешную интеграцию кооперативных начал в рамках совместно осуществляемых проектов, поскольку они способствуют развитию климата взаимного доверия. В быстро меняющемся внешнем окружении интерактивный менеджмент обмена информацией и совместного обучения между подразделениями банковской группы, основанный на частых и непосредственных контактах между представителями дивизионов, которые сочетают в своей работе элементы кооперации и конкуренции, позволяет быстро достичь цели выравнивания интенсивности и результативности процессов усвоения нового знания. В связи с этим можно отметить возникновение важной задачи последующего изучения эволюции социальных сетевых взаимодействий и отношений взаимного доверия на разных стадиях осуществления кооперативного проекта с участием конкурирующих организационных структур, стремящихся к коллективному производству нового знания и эффективному осуществлению процессов взаимного обучения.

4 Стратегии поддержания конкурентных рыночных позиций партнеров по межфирменным соглашениям

Насколько широк спектр возможных стратегий, поддерживающих конкурентные рыночные позиции партнеров по долгосрочному соглашению, которое заключено в высокотехнологичной среде и предполагает участие непосредственных отраслевых и рыночных соперников в кооперативных взаимодействиях в составе проекта? В принципе, организации могут использовать широкий арсенал юридически обязывающих соглашений, механизмов формального мониторинга и контроля, барьеров на пути некомпенсированного перетекания элементов интеллектуальной собственности компании, патенты и иные меры технологической защиты интересов фирм, участвующих в кооперативных соглашениях со своими непосредственными конкурентами. Помимо этого, однако, для поддержания оптимального баланса

кооперативных и конкурентных устремлений в составе высокотехнологичного партнерства между организациями могут применяться и неформальные инструменты, относящиеся к выстраиванию общих норм поведения в структуре проекта, подходов к организации коммуникаций, развитию доверительных отношений и совершенствованию многосторонних сетевых контактов между представителями сотрудничающих организаций на межличностном, межгрупповом и межфирменном уровне. К подобным инструментам неформального балансирования интересов и поддержания конкурентоспособности организаций в условиях тесного сотрудничества с рыночными соперниками относятся, в частности, различные стили лидерства, практикуемые руководителями дивизионов, групп и команд, объединяющих сотрудников, которые вовлечены в одновременно разворачивающиеся процессы конкуренции и кооперации между сторонами высокотехнологичного партнерства. Особенности и последствия применения лидерских стилей в условиях кооперации между рыночными конкурентами в инновационной среде были исследованы командой специалистов во главе со Штеффеном Штреше [5], [6].

Стили лидерства, применяемые в кооперативных соглашениях с участием противоборствующих рыночных игроков, могут быть различными, но наиболее многообещающим подходом к организации лидерства в условиях сочетания конкурентных и кооперативных мотивов организационного поведения представляется взвешенный подход, основанный на внимательном рассмотрении и тщательном учете интересов и мнений всех индивидов, которые вовлечены в совместную деятельность с представителями конкурирующих организаций. Взвешенный подход заключается в том, что лидер организации, подразделения, группы или команды проявляет интерес и понимание в отношении идей, мнений, нужд и эмоционального состояния членов команды и иных задействованных в кооперативном проекте сотрудников. Взвешенный лидерский стиль, иногда еще называемый поддерживающим типом лидерства, предполагает близкие личностные отношения между руководителем подразделения или дивизиона компании, вовлеченной в проект сотрудничества с рыночными соперниками, и рядовыми сотрудниками, работающими в составе данной бизнес-единицы. Эти отношения характеризуются открытым обменом мнениями по сложным и спорным вопросам, взаимным уважением, выстроенными отношениями доверия и общей комфортной атмосферой, в которой осуществляется совместная деятельность по проекту.

В первую очередь, как отмечает команда исследователей взвешенного стиля лидерства в организациях, одновременно осуществляющих конкурентные и кооперативные взаимодействия с партнерами, в подобном дружественном окружении, формируемом и поддерживаемом при участии руководителя организационного подразделения, у рядовых сотрудников дивизиона возникает ощущение безопасности, что позволяет им вступать в более открытую коммуникацию с коллегами и свободно обмениваться с ними информацией, важной для конечного успеха кооперативного проекта, реализуемого в конкурентной среде. Сотрудники чувствуют себя психологически защищенными, не опасаясь санкций за ненамеренное раскрытие информации, важной для поддержания конкурентной позиции их компании, а также не боясь, что выраженное ими мнение будет противоречить соображениям руководства или других влиятельных участников группы, команды или подразделения в целом. Лидеры в составе бизнес-единиц, применяющие взвешенный подход, мотивируют своих подчиненных не только публично выражать свое мнение, не опасаясь репрессий даже в тех случаях, когда их аргументы существенным образом расходятся с преобладающей точкой зрения, но и стимулируют их внимательно прислушиваться к доводам, которые представляют другие члены команды. Вследствие этого, взвешенный лидерский подход усиливает как количественные, так и качественные характеристики взаимодействий, осуществляемых по формальным и неформальным каналам коммуникации. Поскольку лидеры способны не только влиять на поведение своих подчиненных, но и могут устанавливать фундамент для совместной деятельности с участием других подразделений организации, взвешенный лидерский стиль также оказывает воздействие на частоту и плотность взаимодействия между отдельными дивизионами в составе компании. Если фирма способствует установлению взвешенного лидерского подхода в работе всех руководителей своих подразделений, результатом будут являться коммуникации между структурными единицами организации, выстроенные на принципах открытости, честности и наполненности ценными данными для успеха кооперативного проекта. Поле взаимодействия между департаментами будет характеризоваться насыщенными и частыми информационными обменами, и трансфером важного внутрифирменного знания, а также интенсивными отношениями сотрудничества между дивизионами в процессе выполнения поставленной задачи. Как следствие, есть все основания ожидать, что фирмы, претворяющие в жизнь идеалы взвешенного лидерского подхода на уровне отдельных департаментов, способны

усиливать интенсивность кооперативных процессов, сближающих между собой бизнес-единицы и функциональные подразделения коммерческих организаций.

Во-вторых, в обстановке, определяемой взвешенным лидерским стилем со стороны руководства подразделений, которые сочетают в своей деятельности элементы конкуренции и кооперации, рядовые сотрудники дивизионов и бизнес-единиц получают возможность более раскованно и свободно исследовать инновационные перспективы решения сложных задач, ради которых и организуется кооперативный высокотехнологичный проект с участием непосредственных рыночных соперников. Процессы принятия решений в подразделениях, одновременно вовлеченных в кооперативную и конкурентную деятельность становятся более творческими, вследствие чего, по мнению исследователей, сотрудники команд и дивизионов улучшают свои навыки генерирования новых идей, креативного обмена мнениями и последующей эксплуатации инновационного знания. Отметим, что улучшение способностей по генерации и коммерческому использованию нового знания может достигаться по нескольким направлениям. Например, в обстановке поддержания свободного обмена мнениями на основе взвешенного лидерского подхода сотрудники концентрируются на выработке передовых инновационных решений, а не на защите своих позиций в полемике с другими членами команды, обладающими более высоким весом в организационной иерархии. С другой стороны, сотрудники, чья креативная деятельность поощряется благодаря поддерживающему лидерскому стилю, который применяют их руководители, могут замечать более тонкие взаимосвязи между параметрами, влияющими на достижение конечного результата в кооперативном проекте, что приводит к лучшему рекомбинированию имеющегося знания с целью получения принципиально новых технологических, процессных или продуктовых решений в структуре партнерства с участием конкурирующих организаций. Наконец, сотрудники, работающие под началом руководителей, которые применяют взвешенный лидерский стиль, могут предвидеть большее разнообразие коммерческих приложений нового знания, поскольку их прогнозы и ожидания формируются под действием технологической и рыночной логики, а не в рамках приоритетов, складывающихся в организационной иерархии и оказывающих давление на независимых разработчиков в силу их доминирования в системе властных отношений в организации. Все развивающиеся креативные способности индивидов, принадлежащих к сотрудничающим между собой группам и командам, помогают осуществлять

кооперативные взаимодействия между дивизионами и функциональными подразделениями компаний, несмотря на то, что эти подразделения и дивизионы могут иметь не только кооперативные, но и конкурентные мотивы и устремления. Другими словами, сотрудники, настроенные на кооперацию, вырабатывают особенные умения и навыки, необходимые для распознавания, поглощения, трансформации и практического приложения знаний, поступающих из других подразделений организации. Если фирма поддерживает применение взвешенного лидерского стиля в работе всех руководителей подразделений и команд, значительное число коллективов, участвующих в кооперативных взаимодействиях, будет демонстрировать креативные способности, направленные на быстрое и эффективное усвоение, рекомбинирование и использование новой входящей информации. В свою очередь, в рамках положительной обратной связи, более успешные процессы приращения нового знания подстегнут дальнейшую кооперацию между подразделениями, которые могут также быть вовлечены в отношения рыночного противоборства. Отсюда, по мнению исследователей, можно ожидать закономерного позитивного влияния взвешенного стиля лидерства на развитие способностей к кооперативной деятельности между функциональными подразделениями организации.

Наконец, в-третьих, взвешенный лидерский стиль, применяемый в поведении руководителей подразделений и дивизионов, чья деятельность сопряжена как с элементами конкуренции, так и с элементами кооперации с другими бизнес-единицами компании, может приводить к нежелательным поведенческим образцам в работе сотрудников различных департаментов: эти работники, получая постоянную моральную поддержку со стороны своих руководителей, могут уверовать в непогрешимость своего знания и правоту во всех спорных случаях. Образующаяся самоуверенность в принятии решений и выдвижении аргументов в пользу того или иного варианта осуществления совместной деятельности с участием остальных дивизионов организации может обуславливать понижающуюся креативность вклада сотрудников (работники выдвигают только ранее проверенные и испытанные идеи, которым придается особо ценный статус), а также их нежелание следовать действительно инновационным путям технологического развития в сложной и неопределенной внешней среде. Вследствие этого в организации возникает аморфная среда, всемерно избегающая технологического или рыночного риска. Контакты с представителями других департаментов сокращаются или обрываются (по мотивам того, что подразделение, в котором работают сотрудники,

лучше остальных знает, в каком направлении следует развивать процессы инновационной разработки технологий, процессов или продуктов). Кульминацией этих негативных процессов может оказаться высокая степень спаянности внутригрупповых интересов при отсутствии учета мнений остальных участников кооперативных взаимодействий, чьи знания и опыт рассматриваются как недостаточно развитые в сравнении с компетенциями фокальной группы, команды или бизнес-единицы.

Предшествующие исследования показывают, что, с одной стороны, группы с повышенной степенью спаянности своих участников затрудняют открытое обсуждение новых идей, выдвигаемых в ходе внутри- или межгрупповой дискуссии, а также негативно встречают критические реакции в ответ на высказанные ими суждения и контратаку партнеров, если те сомневаются в обоснованности решений, предложенных участниками спаянной группы. Подобные негативные психологические реакции имеют вполне предсказуемые последствия для успеха запланированного сотрудничества между группами, командами или подразделениями, которые совмещают в своей деятельности элементы кооперации и конкуренции. Желание во что бы то ни стало поддержать сложившиеся гармоничные взгляды на возможные направления продвижения инновационного проекта и принимаемые в рамках кооперации решения могут стать контрпродуктивными в условиях неопределенной, сложной и часто меняющейся среды технологического и рыночного развития. Групповая слаженность во мнениях может способствовать уменьшению выгод от использования поддерживающего лидерского стиля на уровне руководства подразделения. Но, с другой стороны, дивизионы и бизнес-единицы компании вынуждены конкурировать друг с другом, например, за ограниченные ресурсы организации, приоритет, оказываемый их проектам, менеджерское внимание, уделяемое руководителями организации, а также за потребителей инновационных решений, разработок и сервисов, которые могли бы предъявить платежеспособный спрос на продукцию организации вне зависимости от того, какое из подразделений внесло решающий вклад в ее изготовление и рыночные перспективы. Вследствие ограниченности ресурсов, необходимых для развития проектов, между департаментами периодически вспыхивают конфликты и постоянно наблюдаются трения и напряженность. Поскольку предшествующими исследованиями установлено, что взвешенный стиль руководящего поведения на уровне отдельных дивизионов компании способствует открытому и заинтересованному обсуждению пунктов несогласия и относительного влияния на успех коллективного предприятия,

исходящих от разных подразделений организации, поддерживающее лидерское поведение может помочь конкурирующим группам и командам нащупать почву для компромисса и эффективно взаимодействовать между собой, чтобы кооперативные устремления перевешивали конкурентные мотивы в деятельности бизнес-единиц.

Соответственно, взвешенный стиль лидерства, принятый на уровне подразделений компании, может подстегнуть здоровое соперничество между функциональными или продуктовыми департаментами организации, поскольку представители подразделений хотят играть активную роль в сглаживании конфликтов и хотят, чтобы их мнения были услышаны, не опасаясь при этом возмездия за критические выпады и несогласие с доминирующими установками группы, к которой они принадлежат. Если они будут поступать именно таким образом, департаменты окажутся в выигрыше от внутрифирменной конкуренции. Этот выигрыш будет обозначен по множеству направлений: лучшее качество коллективно осуществляемых инновационных решений, большее количество критических замечаний, которые впоследствии приведут к повышению конкурентоспособности корпоративных решений на фоне предложений рыночных соперников, а также более активное рекомбинирование имеющегося в организации знания, что создаст заделы для будущей инновационной деятельности компании в сложной и часто меняющейся технологической и маркетинговой среде. Поскольку организации в целом также заинтересованы в балансе кооперативных и конкурентных элементов в деятельности дивизионов и бизнес-единиц, вполне логично ожидать от них мотивирующих, обучающих и иных действий, нацеленных на повсеместное внедрение принципов поддерживающего лидерства. Поскольку взвешенный лидерский стиль положительно связан с развитием навыков по разрешению конфликтов, можно ожидать, что поддерживающее лидерство позволит развивать позитивные последствия здоровой конкуренции между департаментами компании, в то же время не позволяя реализоваться негативным последствиям групповой спаянности в формировании мнений и принятии решений по сложным вопросам, требующим внутриорганизационной кооперации. Выдвинутая система аргументов позволяет заключить, что взвешенный лидерский стиль, характеризующий работу руководителей подразделений организации, которые сталкиваются в своей деятельности с необходимостью поддерживать динамическое равновесие между элементами кооперации и конкуренции во взаимодействии с другими дивизионами компании, позволяет полностью раскрыть содержательный потенциал сотрудничества между

представителями отдельных дивизионов, но при этом сохраняет аспекты здорового соперничества в достижении целей, которые демонстрируют функциональные и продуктивные подразделения той или иной компании. Гипотеза о том, что взвешенный лидерский стиль оказывает позитивное и сбалансированное воздействие как на конкурентные, так и на кооперативные устремления дивизионов, действующих в составе корпорации, находит подтверждение в ходе обобщения данных опросов, полученных от руководителей департаментов 200 немецких компаний, принадлежащих к различным секторам экономики и сталкивающимся с возрастающей интенсивностью конкурентной борьбы в сложной высокотехнологичной среде ведения бизнеса.

Подобного рода заключение относительно исследуемой проблемы одновременного стимулирования конкурентных и кооперативных отношений во взаимодействии между подразделениями одной компании может быть также транслировано на область межфирменных партнерских проектов, в которых принимают участие представители подразделений, относящиеся к разным организациям. В обоих случаях взвешенный стиль лидерства, присущий руководителям групп, проектных команд или подразделений, позволяет организовать открытый обмен мнениями, основанный на взаимном уважении и персональных отношениях доверия между работниками. Помимо этого, поддерживающее лидерство также способствует улучшению навыков сотрудников и руководителей по разрешению возникающих в процессе совместной деятельности конфликтов. Подобное рабочее окружение, стимулирующее поиск оптимальных вариантов продолжения инновационного сотрудничества между сторонами кооперативного проекта, порождается и усиливается за счет применения поддерживающего лидерского подхода со стороны руководителей всех подразделений, которые задействованы в сотрудничестве, охватывающем сферу высокотехнологичной рыночной деятельности. Подобный подход позволяет совершенствовать способности сотрудников групп, команд и департаментов по распознаванию, усвоению, трансформации и последующему размещению инновационного знания в составе новых продуктов, сервисов и технологий. Взвешенное лидерство также способствует кооперативным взаимодействиям между департаментами при сохранении плодотворной конкуренции между подразделениями компаний, что создает общий позитивный результат в процессах сотрудничества, осуществляемых в конкурентной среде, которая характеризуется свойствами изменчивости и неопределенности.

Но что происходит в том случае, если кооперативные взаимоотношения между дивизионами, находящимися также в ситуации конкурентной борьбы, происходят в среде, которая предусматривает активное внедрение инновационных решений различных типов? В этом случае, как указывают Штресе с соавторами, действует логика, которая подразделяет осуществляемые в конкурентной среде инновации на эксплуатирующие (инкрементные) и исследующие (радикальные). Чтобы понять, каким образом компаниям удастся координировать работу внутренних подразделений, чье взаимодействие определяется как принципами конкурентной борьбы, так и особенностями кооперативных соглашений, следует вначале обратиться к основному различию между понятиями инкрементной и радикальной инновационной деятельности. Эксплуатирующими называются инновации такого типа, при котором стороны, осуществляющие совместную деятельность в сфере производства новых технологий, продуктов или комплексных решений, организуют поток инноваций на основе постепенного улучшения и расширения имеющегося знания, а также подкрепления и развития уже установившихся в компании процессов и механизмов приращения знания и наработки ноу-хау. Подобного рода инкрементная инновационная деятельность предполагает малый уровень неопределенности в окружающей компанию технологической и рыночной среде, а также практически гарантирует получение положительной прибыли на вложенный в производство инноваций капитал. В противоположность этому режиму осуществления низкорискованных инновационных проектов с заранее предсказуемым результатом и новым знанием, лежащим в близкой окрестности ранее полученного знания, радикальная инновационная деятельность (называемая также исследовательской) открывает принципиально новые горизонты в развитии технологий и основанных на них продуктовых решений. Экспериментирование с технологическими режимами и свойствами продукции, которые еще пока не существуют в виде готовых индустриальных решений, приводит к повышению неопределенности в среде осуществления инноваций. В результате компании, осуществляющие радикальные инновационные действия в сложной и непредсказуемом меняющейся среде технологических и рыночных взаимодействий с другими индустриальными игроками, конкурирующими фирмами и потребителями сложной технологической продукции, оказываются перед перспективой удлинения времени выхода инновации на рынок, а также имеют реальный шанс получить отрицательную доходность на вложенный в инновации капитал. Последнее может произойти в том случае, если компания, несмотря на все затраченные ею человеческие, финансовые и

организационные ресурсы, не сумеет добиться эффективного и убедительного решения стоящих перед ней технологических проблем или если фирма, осуществляющая запуск инновационного решения, не сумеет убедить покупателей в необходимости приобретения основанных на соответствующей инновации продуктов и сервисов (в том числе, по причине существования более простых в использовании и более эффективных по затратам продуктов, выпускаемых конкурирующими организациями).

Значительное количество инновационных решений, выпускаемых фирмами на рынок, возникает в результате активного взаимодействия между подразделениями, дивизионами и функциональными единицами компаний, которые образуют между собой структуры кросс-функционального сотрудничества. Кооперация в кросс-функциональном взаимодействии имеет определенные показатели интенсивности, которые отражают качественные и количественные параметры коммуникации, обмена знаниями, совместного использования ресурсов и других способов взаимодействия между функциональными единицами и областями деятельности организации. Высокий уровень интенсивности кооперативных взаимодействий между функциональными подразделениями компании означает, что сотрудники, принадлежащие к различным функциональным участкам в цепочке добавления ценности, взаимодействуют между собой достаточно часто и плотно. Этот режим взаимодействия между функциональными подразделениями увеличивает объем коммуникаций между сторонами кооперативного проекта и создает возможности для горизонтального перетекания идей и знаний: функциональные подразделения, которые в силу особенностей своей работы, например, в сфере технологических разработок или маркетинга, лучше осведомлены о рыночных или технических перспективах совместно разрабатываемого инновационного решения, делятся имеющейся у них информацией, оценочными соображениями или знаниями с другими подразделениями или продуктовыми дивизионами компании. Помимо этого, обладающие более продвинутым знанием подразделения фирмы могут делать это знание более доступным для коллег из других областей деятельности фирмы посредством его перевода на менее технический язык, создания общего контекста для восприятия и усвоения новой информации или путем организации обучающих семинаров, восполняющих недостающие технологические или рыночные знания и компетенции остальных сотрудников компании. Характерным является горизонтальный характер действий по передаче и усвоению информации: эта деятельность не планируется в рамках вертикальной иерархии и в значительной степени является плодом автономной

самоорганизации работников, принадлежащих к различным функциональным или продуктовым сферам деятельности, в которые вовлечена их компания. В рамках подобных горизонтальных взаимодействий, с относительно быстрым рекомбинированием вновь поступающего к сотрудникам знания и эффективным обменом информацией, которой недостает другим подразделениям в кооперативном проекте, чтобы внести свой вклад в реализацию коллективно поставленных целей сотрудничества в инновационной среде, происходит взаимное приспособление скорости и содержания процессов, относящихся к совместной генерации инновационных решений между функциональными и продуктовыми департаментами.

Кросс-функциональные взаимодействия в составе организаций, работающих в сложной и неопределенной среде высоких технологий, приводят также к неформальным контактам между сторонами, что увеличивает желание поддерживать кооперативные взаимосвязи и укрепляет взаимное доверие между сотрудниками дивизионов, входящими в состав кросс-департаментальных команд. Неформальные контакты могут приводить к спонтанному обмену информацией, выравниванию знаний между представителями дивизионов с различным предшествующим опытом и профессиональным образованием, а также намечать новые точки информационного взаимодействия между специалистами, разрабатывающими следующие этапы инновационных продуктовых решений или ищущими дополнительные возможности коммерциализации ранее разработанных технологических режимов. Такого рода неформальные коммуникации между сотрудничающими департаментами и функциональными подразделениями корпорации способствуют более эффективной обработке новой входящей информации и совместному использованию объемов знаний, доступных различным подразделениям, что формирует прочную основу для эксплуатируемых инноваций. Важно подчеркнуть при этом, что в результате интенсивных, горизонтально ориентированных и неформальных обменов информацией и ноу-хау между представителями сотрудничающих между собой подразделений, сложно ожидать радикальных технологических прорывов, которые явились бы итогом совместной инновационной деятельности. Первая причина этого ограничения состоит в том, что сотрудники различных функциональных и продуктовых дивизионов компании, при всей разнице своего профессионального бэкгранда и ранее накопленного рыночного и технологического опыта, все же принадлежат к одной и той же корпоративной среде, с ее традициями, культурными кодами, инерцией

предшествующего развития и способами организации знания. В результате накопления схожих элементов в восприятии и обработке вновь поступающей информации, сотрудники, заинтересованные в совместном производстве инновационных решений, будут искать и развивать их в окрестности ранее пройденных этапов технологического и продуктового развития. Более того, их ментальные модели, способы усвоения информации и реакция на входящие информационные сигналы также будет в достаточной мере сближена между собой, в силу чего они будут нацеливать свою инновационную активность на достижение одних и тех же (или очень близких между собой) результатов, что полностью отвечает курсу на создание инкрементных инноваций, активно использующих ранее достигнутые уровни знания и осваивающие дополнительные способы применения уже известных технологических, продуктовых и маркетинговых решений.

Вторая причина инкрементного характера инноваций, рождаемых посредством тесных неформальных взаимодействий между представителями различных продуктовых дивизионов и функциональных департаментов компании, заключается в том, что, несмотря на выравнивающий характер неформального трансфера и усвоения нового знания, базовые объемы и виды знаний, которыми обладают сотрудники разных дивизионов и подразделений, все же слишком сильно различаются между собой, чтобы обеспечить возможность для креативного создания абсолютно новых, не существовавших ранее продуктовых решений, свойств или измерений, которые были бы активно востребованы в неопределенной и часто меняющейся рыночной среде. Одной только кооперации между дивизионами оказывается недостаточно, чтобы радикально увеличить степень инновационности решений, совместно разрабатываемых подразделениями одной и той же компании. Для достижения этой цели корпоративным бизнес-единицам, помимо отношений кооперации, приходится вступать между собой еще в отношения конкурентной борьбы. Это конкурентное соприкосновение сторон распространяется на возможности по использованию ограниченных внутрикорпоративных ресурсов, перспективы доступа к лучшим профессиональным компетенциям участников проекта, а также наилучшие способы реализации высокотехнологичных инноваций в структуре инновационных продуктов компании.

Более того, избыточно тесные кооперативные взаимодействия между подразделениями и дивизионами фирмы, которые лишены конкурентных мотивов, могут

вызывать ненужные дополнительные издержки кросс-функциональной инновационной деятельности. Речь, прежде всего, идет о возможных потерях в эффективности предлагаемых инновационных решений, вызванных тем, что совместная деятельность по производству инноваций в условиях тесной внутрифирменной кооперации приводит к отбору и последующему доминированию не тех решений, которые обеспечат наивысшее возможное использование инновационного потенциала, заложенного в передовой технологии, а тех консенсусных договоренностей, которые отражают однотипный предшествующий опыт работы департаментов, вовлеченных в кооперативный проект, и способствуют воспроизведению ранее сложившихся организационных рутин, представлений и сочетаний идей, характеризующих предшествующий опыт сотрудничества между департаментами и функциональными подразделениями. Помимо этого, нежелательные издержки, связанные со слишком активным сотрудничеством между дивизионами, реализуемым в ущерб здоровым конкурентным отношениям, которые могли бы сложиться между подразделениями корпорации, относятся к слишком долгой и затратной процедуре согласования решений и выработки консенсусного подхода к преодолению возникающих сложностей в процессе осуществления кооперативных высокотехнологичных проектов. К тому же упорное следование ранее сложившимся интеллектуальным схемам и рутинам совместной деятельности может приводить к возрастающей частоте провалов в совместных инновационных проектах, вызванной недостаточной адаптивностью кросс-функциональных коллективов к меняющимся параметрам неопределенной и сложной внешней среды.

Возможно, наиболее негативным последствием слишком интенсивной кооперации между департаментами, совместно осуществляющими сложные проекты технологического взаимодействия в часто меняющейся рыночной среде, является отсутствие напряженности и здоровых конфликтов по поводу того, каким образом лучше развивать то или иное перспективное технологическое направление, использовать ограниченный объем корпоративных ресурсов или рекомбинировать знание, приносимое в проект разнородными участниками, принадлежащими к различным профессиональным стратам. Расхождения во мнениях, трения, несогласие и открытое неприятие позиции партнера по осуществлению кооперативного высокотехнологичного проекта, если это мнение не подкрепляется эмпирическими данными, являются залогом успешного продвижения инновационного сотрудничества, так как они позволяют избежать технологических тупиков, неэффективных продуктовых или сервисных

решений, организационной инерции и других видов неоптимальности в использовании ограниченных ресурсов, отведенных на производство инноваций. Вследствие этого, по крайней мере, умеренный уровень конкуренции между сотрудничающими департаментами, функциональными подразделениями или бизнес-единицами компании является выигрышным решением с точки зрения поддержания не просто тесных и повседневных, но еще и эффективных взаимодействий между участниками высокотехнологичных проектов, осуществляемых в часто меняющейся внешней среде. Подобного рода конкуренция идей, мнений, технических решений, инновационных свойств конечного продукта или идеологий комплексного продвижения новой продукции на рынок с последующим созданием экосистемы, замкнутой на этот продукт, способствует расцвету инкрементных инноваций, когда партнеры знают, как должно выглядеть конечное решение в принципе, но расходятся во мнении о деталях осуществления инноваций. Инкрементные инновации, лежащие в окрестностях уже испытанных технологических режимов и продуктовых решений, могут осуществляться в режиме умеренной конкуренции «между хорошим и лучшим», без какого-либо серьезного риска разрушения структур инновационного сотрудничества, поскольку стороны кооперативного проекта могут расходиться лишь в деталях понимания инновационных проектов, но не по существу предлагаемых постепенных изменений в уже известных технологиях, товарах или сервисных решениях. Поэтому можно ожидать, что в случае инкрементных (постепенно осуществляемых, эксплуатирующих) инноваций, одновременное нарастание интенсивности кооперации и конкуренции в среде принятия высокотехнологичных решений будет способствовать улучшению качества и эффективности конечного продукта, выпуск которого основан на представленных кросс-функциональными командами инновационных идеях и решениях.

Но и в том случае, когда кооперация между конкурирующими департаментами, бизнес-единицами или функциональными подразделениями одной и той же корпорации затрагивает аспекты радикальных (исследующих) инноваций, конкурентные мотивы в деятельности команд и сотрудников, принадлежащих к разным сферам деятельности фирмы, может оказать благотворное влияние на коллективно производимые инновационные решения. Регулярные контакты между индивидами, работающими над решением различных задач и имеющими не совпадающие между собой элементы опыта и профессиональной деятельности, способствуют больше креативности в обсуждении

стоящих перед компанией рыночных вызовов и технологических задач. Здоровая конкуренция между функциональными или продуктовыми единицами заставляет их видеть проблемы под разными углами, что может приводить к нестандартным инновационным ходам, укладывающимся в представление о радикальных инновациях. Наконец, конкуренция благоприятно влияет на эффективность использования ограниченных корпоративных ресурсов, необходимых для создания инновационных решений, будь то производственные активы, финансовые ресурсы или нематериальные права собственности, контролируемые компанией в режиме патентов или лицензий. Когда все подразделения, участвующие в работе кросс-функциональных или кросс-дивизиональных команд, понимают, что ресурсы, вовлеченные в инновационный проект являются конечными и используются на конкурентных началах, они начинают заботиться о более высокой эффективности предлагаемых ими решений, то есть, о повышении отдачи на единицу вложенного ресурса. А с учетом того, что сэкономленные ресурсы представляют собой возможность увеличить рентные доходы того или иного подразделения (через систему распределения прибыли внутри организации), конкурентные мотивы становятся еще более важным фактором, определяющим намерения и действия различных сторон в составе внутрифирменного высокотехнологичного проекта.

Каждый из элементов взаимодействия, кооперативные начала и конкурентные намерения, оказываются важными для успешного осуществления в компании коллективных инноваций радикального типа, причем эти аспекты взаимодействия играют различную роль в достижении более высоких показателей в рамках инновационного проекта. С точки зрения кооперативной составляющей, регулярные взаимодействия в рамках сотрудничества между подразделениями фирмы исключительно важны с позиций превращения разнородного исходного знания сотрудников и их групп в полноценные (и радикально новые) идеи последующего технологического и продуктового развития. Стороны встречаются между собой не просто для того, чтобы наметить определенные этапы и шаги будущего тестирования технологических режимов и продуктовых свойств, но и для того, чтобы выработать единое понимание, охватывающее сотрудников разных департаментов с различным предшествующим опытом и профессиональной подготовкой, каким образом входящая информация может быть соединена с уже имеющимся знанием, транслирована в новых формах, рекомбинирована с другими потоками входящего знания и преобразована в

новое знание и ноу-хау. При этом радикальный характер разрабатываемых инноваций предполагает, что новые и имеющиеся идеи рекомбинируются в необычных формах, которые невозможно заранее предсказать и организовать, как это происходит в случае инкрементных инноваций. Для обеспечения подобного рода нелинейных информационных контактов и преобразований стороны внутрифирменной кооперации должны поддерживать между собой тесные и доверительные отношения сотрудничества.

С другой стороны, плотные кооперативные взаимодействия между дивизионами, бизнес-единицами и функциональными подразделениями компании необходимы для совместного обучения сторон, предшествующего выдвижению креативных идей. Рекомбинирование информации и знания, характеризующее процессы производства радикальных инноваций, оказывается невозможным, пока не завершится предварительное обучение сотрудников кросс-функциональных команд всем видам знания, которого у них недостает для того, чтобы организовать эффективный обмен мнениями и подходами к осуществлению прорывных инноваций в сложной и неопределенной среде высоких технологий. Поэтому мозговым штурмам с участием представителей разнородных профессиональных страт в составе корпорации должны предшествовать элементы совместного или взаимного обучения, представляющие собой формальные и неформальные семинары, форумы, работу на онлайн-платформах и иные способы передачи технической и менеджериальной информации. Деятельность подобных каналов профессионального обучения, в свою очередь, требует интенсивного соприкосновения между представителями сотрудничающих департаментов, которые должны воспринять и усвоить новую для себя информацию, служащую основой для последующей совместной творческой работы. Если речь идет о радикальных инновациях, постоянные и тесные взаимодействия между представителями различных подразделений компаний способствуют передаче сложно устроенного знания, то есть, такого типа знаний, при котором объект описывается значительным количеством плотных причинно-следственных связей, а отдельные атрибуты и свойства объекта оказываются тесно переплетенными между собой. Без постоянно организованного обмена информацией и разъяснения сложных тем сотрудники различных департаментов компании не смогут прийти к общему пониманию сложной инновационной повестки, а недостаточная погруженность в сложно организованные детали инновационных решений и процессов не позволит работникам корпорации выйти на эффективные

финальные решения в совместно организованных проектах инновационной деятельности.

В дополнение к этому хорошо организованные кросс-функциональные взаимодействия, наполненные постоянными и плотными информационными контактами, обеспечивают вовлеченность всех департаментов и максимальную мобилизацию всех их когнитивных способностей для решения задач разработки принципиально новых продуктов или сервисов в сложно устроенной высокотехнологичной среде их деятельности. В более конкретном воплощении, высокая степень интенсивности кооперативных взаимодействий между бизнес-единицами и функциональными подразделениями инновационно-активной корпорации обеспечивает улучшенный обмен неявным знанием, которое играет принципиально важную роль в процессе разработки и осуществления радикальных инноваций в продуктовой или технологической среде. Неявное знание характеризуется трудностями передачи, но также и трудностями восприятия, поскольку эти процессы предполагают кодирование и декодирование неформализованного знания, что требует отдельных усилий всех сторон, вовлеченных в трансляцию и усвоение неявных элементов знания. Неявное знание особенно важно в процессе создания радикальных инноваций, так как, будучи трудно формализуемым, оно составляет основу не вполне предсказуемых и сложно описываемых моментов инновационного творчества отдельных индивидов, проектных групп и кросс-функциональных команд, занятых созданием продукции с принципиально новыми свойствами. Тем не менее, чтобы стороны могли обмениваться неявным знанием и использовать его как основу для последующей выработки креативных идей, они вначале должны организовать между собой плотный информационный обмен и коллективное создание общего контекста инновационной деятельности, что возможно только в рамках постоянного и тесного кооперативного взаимодействия между бизнес-единицами и продуктовыми подразделениями, вовлеченными в совместно осуществляемые инновационные проекты.

Из приведенного выше набора аргументов относительно важности активного взаимодействия сторон с целью восприятия, усвоения и последующего практического использования разнородного, сложно организованного и в значительной степени неявного технологического знания следует, что радикальные инновации имеют лучший шанс на осуществление в рамках интенсивного взаимодействия между департаментами

и функциональными подразделениями компаний. Но, наряду с этим, следует отметить опасность избыточно тесного соприкосновения сторон, вовлеченных в совместную деятельность по созданию радикально инновационных продуктов и технологических решений. Однородность идей, которыми обмениваются участники кооперативных соглашений, приводит к тому, что вместо поиска радикально нового знания они отталкиваются от одних и тех же предшествующих интеллектуальных решений, находясь в окрестности уже испытанного знания и проверенных технологических приемов и не экспериментируя, по существу, с принципиально новыми подходами к технологическим и рыночным решениям, которые позволяют достичь значительного приращения в инновационности характеристик коллективно разрабатываемых продуктов и сервисов. Стороны совместного высокотехнологичного проекта, которые настроены на слишком тесную кооперацию, теряют адаптивность по отношению к меняющемуся внешнему окружению, поскольку индивидуально и совместно продвигают технические и продуктовые решения, уже знакомые им по прошлым проектам. Наконец, избыточно тесные отношения сотрудничества, сложившиеся между дивизионами, функциональными единицами и продуктовыми подразделениями корпораций, мешают им осознать ценность радикально новой входящей информации, которая может относиться к предпочтениям потребителей, конкурирующим технологическим режимам или продуктовым решениям, а также перспективам отраслевого развития. Вместо активного поиска, восприятия, усвоения и практического использования радикально новой информации, кооперирующиеся между собой подразделения продолжают предпочитать их собственное видение технологических задач и понимание рыночных перспектив, демонстрируя, таким образом, эффекты группового мышления, отрицания ценности знания «придуманного не у нас» и организационной инерции. Все перечисленные эффекты способны серьезно затормозить продвижение радикальных рыночных или технологических инноваций, коллективно разрабатываемых в кросс-функциональных командах, или существенным образом понизить эффективность их внедрения в условиях сложной, часто меняющейся и неопределенной внешней среды.

Отсюда следует вывод о неизбежности поиска разумного баланса между конкурентными и кооперативными устремлениями в деятельности сотрудничающих между собой функциональных и продуктовых подразделений компаний, нацеленных на создание и успешную рыночную реализацию прорывных (исследующих) инноваций.

Недостаток кооперации в отношениях между участниками кросс-функциональных или кросс-департаментальных команд чреват потерей возможностей совместного обучения, коллективного приращения и рекомбинирования знания, а также поиска прорывных технологических идей и решений. Вместе с тем, избыток кооперативных начал в работе нескольких бизнес-единиц, вовлеченных в совместный инновационный проект в структуре одной и той же компании, может приводить к ограничениям поиска принципиально новых идей и перспектив развития технологий и основанных на них продуктовых решений. Чтобы противодействовать этой опасности, должны включаться симметричные конкурентные отношения между сторонами, приводящие к усилению циркуляции необходимого знания и информации (в том числе, поступающих извне проектной структуры) и к активному поиску принципиально новых идей и решений со стороны представителей всех продуктовых и функциональных подразделений компании, вовлеченных в совместный проект осуществления радикальных инноваций в условиях повышенной технологической и рыночной неопределенности.

В итоге, одновременное усиление интенсивности как кооперативных, так и конкурентных взаимодействий между сторонами, осуществляющими внутрифирменные инновационные проекты в кросс-функциональном режиме, должно приводить к увеличению объемов знания, совместно используемых департаментами и бизнес-единицами, а также усилению циркуляции прорывных идей и решений в проектах высокотехнологичного сотрудничества. В свою очередь, эти позитивные тенденции должны приводить к росту эффективности усилий кросс-функциональных команд по осуществлению как постепенных (инкрементных), так и прорывных (радикальных) инноваций, направленных на улучшение конкурентных и финансовых позиций компании, инициирующей эти инновационные разработки продуктов и сервисов с ранее не встречавшимися полезными свойствами и характеристиками. Можно также предсказать, что совместно достигаемый эффект от одновременного роста интенсивности конкурентного соперничества и кооперативного взаимодействия между подразделениями и дивизионами, входящими в структуру одной и той же корпорации, улучшит перспективы осуществляемых в совместном режиме инновационных проектов и увеличит качество разрабатываемых новинок на высокотехнологичном рынке. Отсюда следует гипотеза, выдвинутая исследователями процессов сотрудничества между корпоративными бизнес-единицами, департаментами и функциональными подразделениями: эффект одновременного усиления кооперативной и конкурентной

активности во взаимодействиях между функциональными подразделениями и департаментами в процессе осуществления совместных высокотехнологичных решений в интересах одной и той же компании положительно связан с (а) успешным осуществлением эксплуатирующих (инкрементных) инноваций и (б) эффективным созданием исследующих (радикальных) инновационных решений. Тем не менее, эмпирическая проверка выдвинутых гипотез показала, что соблюдается только одна из этих зависимостей, касающаяся осуществления радикальных инноваций. Для них, действительно, оказывается принципиально важным сочетание конкурентных и кооперативных начал во взаимодействии сторон, основанное на обмене неконвенционными идеями и прорывными решениями, коллективном обучении недостающему знанию, создании продукции с необычными свойствами и вторжении в те технологические, рыночные и продуктовые сегменты, которые раньше не рассматривались компанией как приоритетные. В отношении инкрементных инноваций, реализуемых в ближней окрестности уже опробованных технологических режимов и продуктовых решений, этого сказать нельзя: балансирование между высоким уровнем конкуренции и тесным сотрудничеством между дивизионами и бизнес-единицами компании не является приоритетным для успешной разработки или эффективного внедрения инноваций, носящих постепенный, эксплуатирующий характер.

Стоит проанализировать возможные причины в расхождении результатов, относящихся к совместному влиянию конкуренции и кооперации на инкрементные и радикальные инновационные преобразования в сложной и часто меняющейся среде высокотехнологичной деятельности. В сущности, проблема состоит в том, что, несмотря на логичность доводов в пользу оптимального сочетания конкурентных и кооперативных стимулов в процессе производства постепенных инноваций, департаменты и дивизионы фирмы могут не выстраивать оптимальный баланс между этими противоположно направленными тенденциями и все же добиваться успеха в своей инкрементной инновационной деятельности. Интенсивность процессов сотрудничества, характеризуемых взаимной помощью в освоении нового знания и совместными процессами обучения в дивизионах и департаментах, совместно с растущей способностью поддерживать нормальное течение коллективного инновационного проекта в условиях здоровой конкуренции между подходами и идеями различных бизнес-единиц и функциональных подразделений компании, не показывает ожидаемого воздействия на скорость или эффективность достижения инновационного результата,

располагающегося неподалеку от уже известных и опробованных технологических режимов и продуктовых решений. Наиболее разумное объяснение этого отклонения от ожидаемого эффекта состоит в следующем. Эксплуатирующие (инкрементные) инновации не обязательно нуждаются в атмосфере лихорадочного, креативного творчества и потока спорных идей, который обычно характеризует прорывные (революционные) инновации. Подобная атмосфера напряженного совместного творчества как раз и создается в результате успешного сопряжения конкурентных и кооперативных элементов, которые открывают партнерам из числа внутрифирменных дивизионов и функциональных подразделений доступ к абсолютно новому для них знанию. В отличие от радикальных инноваций, постепенная инновационная деятельность в составе высокотехнологичных кросс-функциональных команд поддерживается одной только кооперативной составляющей, которая обеспечивает эффективное взаимодействие сторон в рамках совместного обучения и приращения знаний на основе уже имеющейся информации и ноу-хау.

Это тонкое различие между инкрементными и радикальными инновационными процессами вносит важный вклад в понимание той роли, которую играет баланс между конкурентными устремлениями и кооперативными начинаниями сторон в составе внутрифирменных инновационных проектов. До настоящего времени общепринятым взглядом на проблему эффективной кооперации между структурными единицами, департаментами и функциональными подразделениями корпораций являлся аргумент о том, что здоровая конкуренция между бизнес-единицами подталкивает их к более активному сбору информации о том, каким знанием располагают соседние департаменты, соперничающие за право осуществлять тот же самый инновационный проект, и тем самым повышает интенсивность циркуляции знания и ноу-хау в общекорпоративной структуре. Эффективный обмен входящей информацией, в свою очередь, приводит к увеличению объема знания, которым располагает каждый из департаментов, и способствует повышению степени инновационности в их работе. Как показывают результаты исследований, на которые ссылается настоящая глава, подобный эффект увеличения инновационной составляющей в деятельности департаментов и бизнес-единиц, вовлеченных в проекты осуществления инкрементных инноваций, может быть достигнут и в отсутствие конкурентной борьбы между подразделениями. Спокойный и упорядоченный обмен данными, информацией и знаниями в области хорошо изученных процессов и ранее достигнутых продуктовых свойств оказывается

достаточным для формирования атмосферы сотрудничества и достижения эффективных результатов в тех проектах технологической кооперации, которые соответствуют постепенному характеру инновационной деятельности сторон. Не конкуренция за ограниченные ресурсы, а способность выстраивать кооперативные соглашения и интенсивно обмениваться дополняющими знаниями приводит кросс-функциональные команды, формируемые внутри корпораций, к успеху их эксплуатирующих инноваций.

В целом, исследователям теперь лучше известно, каким образом конкурентные и кооперативные взаимоотношения в составе кросс-департаментальных команд, чья деятельность объединяет функциональные единицы и продуктовые подразделения компании способствуют росту эффективности постепенных (эксплуатирующих) и радикальных (исследующих) инновационных решений, имплементация которых происходит в сложной, часто меняющейся и неопределенной среде технологического развития. Более понятным становится также различие в эффектах конкурентных и кооперативных взаимодействий, когда речь идет о непрерывных или радикальных изменениях в технологических процессах, продуктовых свойствах и комплексных рыночных решениях. Исследующие инновации, таким образом, рождаются в результате кооперативных взаимодействий между конкурирующими департаментами компании, что отражает способность кросс-функциональных групп и команд вбирать, рекомбинировать и генерировать новое сложное и неявное знание, отталкивающееся от уже имеющейся информации, но представляющее собой радикальную отстройку от ранее изученных технологических процессов, которые характеризуют текущую степень развития в индустриальной среде. Генерация подобного, радикально нового знания оказывается невозможной без интенсивного усвоения, трансформации и практического приложения тех элементов информации и ноу-хау, которые одновременно являются критически важными для успеха коллективно осуществляемого инновационного проекта, но вместе с тем не свойственны отдельным департаментам и подразделениям, принимающим участие в технологической кооперации. Конкуренция между департаментами стимулирует их к освоению этих областей знания, ранее не вовлеченных в их инновационные решения.

Итак, именно сочетание кооперативных и конкурентных форм взаимодействия между сотрудниками функциональных и продуктовых бизнес-единиц, принадлежащих к одной и той же компании, рождает успех радикальных инноваций, являющихся

результатом внутрифирменных усилий. Кроме того, на эффективность кооперативных взаимоотношений сторон влияет как формальная составляющая их комплексной активности (структуры подчинения и сотрудничества, системы отчетов, прямое наблюдение со стороны вышестоящих руководителей, зафиксированные каналы и протоколы коммуникации), так и неформальные способы организации совместного обучения и продвижения общего знания (поддерживающее лидерство со стороны руководителей проекта, семинары и форумы, возможности социализации с участием представителей конкурирующих между собой департаментов фирмы). Могут ли эти результаты быть расширены на область межфирменных взаимодействий, чтобы характеризовать таким образом возможные стратегии поддержания конкурентоспособности партнеров по межфирменным соглашениям в инновационной и часто меняющейся среде высоких технологий? На этот вопрос вполне можно дать утвердительный ответ, исходящий из трех основных аргументов.

Во-первых, кросс-функциональные и кросс-департаментальные команды разработчиков инновационных продуктов, технологий и решений могут принадлежать не к одной, а к нескольким разным компаниям. В этом случае для них сохранятся те же самые эффекты, которые наблюдались в структуре внутрикорпоративных взаимодействий, включая принципиальное различие между инкрементными и радикальными инновациями, на которые по-разному влияет сочетание конкурентных и кооперативных принципов во взаимоотношениях разработчиков совместных инновационных решений. В рамках межфирменного сотрудничества компании вправе выбирать партнеров из числа конкурирующих и неконкурирующих организаций, что влечет за собой заметное различие в темпах и эффективности осуществления инноваций, в зависимости от того, являются ли инновационные решения инкрементными (постепенными, эксплуатирующими) или радикальными (революционными, исследующими). Опыт ранее упомянутых исследований показывает, что не конкурирующие между собой организации (не имеющие общих потребителей, одинаковых продуктовых рядов, одной и той же среды отраслевого присутствия) могут вполне успешно развивать совместные инновационные проекты, нацеленные на рекомбинирование и генерацию знания в областях, уже знакомых партнерам по результатам прошлых исследований. Инкрементные инновации, предпринимаемые в среде межфирменного сотрудничества на исключительно кооперативных началах, имеют высокую вероятность осуществления запланированных параметров совместного

инновационного проекта, поскольку для эксплуатирующих инновационных режимов не важны конкурентные взаимодействия, которые могли бы между собой поддерживать участники кросс-функциональных команд, принадлежащие к соперничающим организациям.

В то же время, осуществление радикальных инноваций в среде межфирменных высокотехнологичных проектов должно предусматривать сочетание конкурентных и кооперативных мотивов в поведении компаний, если они хотят, чтобы коллективно разработанные инновационные решения, продукты и технологии имели серьезный рыночный успех и давали повышенную доходность на вложенный в проект капитал. Поэтому логично предположить, что росту конкурентоспособности совместно разрабатываемых инноваций сопутствует такой способ организации коллективной инновационной деятельности, при котором ресурсы, знания, технологические наработки и рыночные позиции, используемые в проекте сотрудничества, принадлежат конкурирующим между собой компаниям. Именно конкуренция, накладываемая на кооперативные аспекты взаимодействия между компаниями, заставляет их более активно вбирать знания, информацию и ноу-хау, принадлежащие их партнерам, с целью поиска нетривиальных решений сложных технологических проблем и выпуска на рынок инновационной продукции, использующей новые принципы и обладающей ранее не встречавшимися на рынке полезными свойствами и приложениями.

Во-вторых, аспекты трансфера, восприятия, усвоения, переработки и практического применения нового знания являются одинаковыми и для случая внутрифирменного сотрудничества с участием конкурирующих между собой департаментов, продуктовых подразделений и бизнес-единиц, так и для ситуации межфирменных кооперативных проектов, предполагающих объединение ресурсов и усилий непосредственных рыночных соперников. В частности, говоря о генерации и рекомбинировании знания в процессе производства радикальных (исследующих инноваций), следует подчеркнуть, что поиск нового знания в дальней окрестности уже существующих методов и подходов, ассимиляция входящего знания, которое может располагаться достаточно далеко от традиционных областей компетенций реципиента, а также рекомбинирование знания с целью создания ранее не встречавшихся сочетаний и приложений информации и ноу-хау, циркулирующих в составе высокотехнологичного партнерства, в равной степени характеризуют как внутрифирменное, так и

межфирменное сотрудничество кросс-функциональных команд, нацеленных на опережающее создание максимально эффективных и радикально инновационных продуктов и сервисов в неопределенной и часто меняющейся рыночной среде. В обоих случаях сотрудники компаний, частично вовлеченные в кооперативные взаимоотношения, а частично поддерживающие здоровую конкуренцию между группами, командами, дивизионами и отдельными компаниями, заинтересованы в том, чтобы вобрать, трансформировать и практически использовать знание, которое может послужить делу создания продуктов и технологий, ранее не использовавшихся в отрасли или демонстрирующие принципиально новые подходы к решению задач, стоящих перед индустриальными игроками.

Наконец, в-третьих, уже имеющиеся данные по проектам высокотехнологичного сотрудничества между соперничающими в рыночной или отраслевой среде компаниями, подтверждают, что для сохранения, упрочения и развития конкурентного превосходства в среде осуществления радикальных (прорывных) технологических инноваций компании должны умело балансировать между собой конкурентные устремления и кооперативные начала совместной деятельности в сложной и неопределенной среде, характеризующей высокотехнологичные сектора экономики. В частности, предшествующие исследования показывают, что сочетание конкурентных и кооперативных мотивов в работе межфирменного соглашения, направленное на совместное производство инноваций, помогает создать радикально новые инновационные продукты и решения, но лишь до тех пор, пока речь не идет о самом переднем крае революционных преобразований в отрасли, где кооперативные устремления сторон могут больше не давать ожидаемых результатов сотрудничества из-за чрезвычайной сложности сопряжения принципиально различных областей знания, компетенций и технологического опыта. И, хотя конкурентные начала во взаимодействии сторон обеспечивают им естественное желание продвинуться вперед по инновационной траектории и преобразовать свои технологические наработки в конкретные продуктовые решения, усиливающие их рыночные позиции, - как в случае инкрементных, так и в случае радикальных инноваций, - конкурентная среда во взаимоотношении компаний, участвующих в реализации сложных высокотехнологичных проектов в инновационном окружении, дает лучшие и более эффективные результаты, когда речь идет о радикальных инновационных преобразованиях. Таким образом, мы можем сделать общее заключение о том, что

фирмы, сотрудничающие между собой в проектах создания и коммерческой реализации инновационных продуктов и решений, должны выстраивать оптимальное соотношение между конкурентными и кооперативными факторами в своей совместной деятельности, в особенности, если целью их коллективного проекта является создание радикальных технологических или продуктовых инноваций, переопределяющих карту дальнейшего индустриального развития и помогающих удовлетворить потребности покупателей, которые ранее не находили эффективного способа реализации своих устремлений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Enberg, Cecilia (2012) 'Enabling Knowledge Integration in Coopetitive R&D Projects – The Management of Conflicting Logics', *International Journal of Project Management*, **30**(7), October, pp. 771-80.
- 2 Lacoste, Sylvie (2012) "'Vertical coopetition': The key account perspective', *Industrial Marketing Management*, **41**(4), May, pp. 649-658.
- 3 Lacoste, Sylvie M. (2014) 'Coopetition and Framework Contracts in Industrial Customer-Supplier Relationships', *Qualitative Market Research*, **17**(1), pp. 43-57.
- 4 Seran, Thuy, Pellegrin-Boucher, Estelle and Gurau, Calin (2016) 'The Management of Coopetitive Tensions within Multi-unit Organizations', *Industrial Marketing Management*, **53**, pp. 31-41.
- 5 Strese, Steffen, Meuer, Marcel W., Flatten, Tessa C. and Brettel, Malte (2016a) 'Organizational Antecedents of Cross-Functional Coopetition: The Impact of Leadership and Organizational Structure on Cross-Functional Coopetition', *Industrial Marketing Management*, **53**, February, pp. 42-55.
- 6 Strese, Steffen, Meuer, Marcel W., Flatten, Tessa C. and Brettel, Malte (2016b) 'Examining Cross-Functional Coopetition as a Driver of Organizational Ambidexterity', *Industrial Marketing Management*, **57**, August, pp. 40-52.