

## ХРЕСТОМАТИЯ: УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

### ОТ ИСТОКОВ ИССЛЕДОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТА К БУДУЩИМ ПАРАДИГМАМ: АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

*А. В. БУХВАЛОВ, В. С. КАТЬКАЛО*  
*Высшая школа менеджмента СПбГУ*

В предлагаемом вниманию читателей в этом номере журнала разделе «Хрестоматия» публикуется перевод двух глав монографии Дэвида Дж. Тиса [Теее, 2000], посвященной управлению интеллектуальным капиталом. Толчком к написанию книги стала престижная Кларендонская лекция, прочитанная автором в 1998 г. в Оксфорде (Великобритания). Однако, как это часто бывает с видными западными учеными, монография была составлена из (слегка отредактированных) предыдущих журнальных публикаций автора, которые в соответствии с их тематикой были разбиты на четыре части: «Введение», «Основания», «Приложения к менеджменту и стратегиям», «Государственная политика». Ряд включенных работ восходит ко второй половине 1980-х гг. — начальному периоду становления современной теории стратегического менеджмента [Катькало, 2006], когда многие современные концепции еще не были открыты.

Данный факт, который при других обстоятельствах можно было бы трактовать как недостаток для современного читателя,

позволяет прикоснуться к творческой лаборатории современных исследований менеджмента в их динамике. Более того, открывающаяся перспектива показывает, что менеджмент развивается как позитивная наука, впитывающая новые эмпирические факты и находящая им интерпретацию и приложения. Именно под таким углом зрения построена наша вводная статья.

#### **Позитивное и нормативное в экономике и менеджменте**

Джон Невилл Кейнс, выдающийся экономист рубежа XIX–XX в. и отец знаменитого Джона Мейнарда Кейнса, в своей книге 1891 г. впервые сформулировал в резкой форме различие между позитивными и нормативными науками (моделями, суждениями). Этот методологический подход оказал и продолжает оказывать огромное влияние на характер экономических исследований.

Согласно этому подходу, нормативная наука на основании некоторых критериев дает рекомендации «как должно быть»,

тогда как позитивная наука изучает «как оно было, как оно есть и как оно будет». Вердикт Кейнса, а за ним и всего мейнстрима, был однозначным: нет прямой противоположности подходов (они часто объективно перемешиваются), однако примат принадлежит позитивному методу, превращающему экономику — науку об обществе — в аналог естественных наук, изучающих природу. Дополнительно отметим, что широкое использование математического аппарата характерно и для естественных наук, и для мейнстрима. Нормативный подход повсеместно критиковался как субъективный, представляющий интересы или ценностные оценки отдельных классов, партий и групп. Заметим, однако, уже от себя, что точность и общность применимости естественно-научных теорий не идет ни в какое сравнение с экономикой, что может привести к совершенно позитивным сомнениям в точности указанной экстремальной позиции. Причина ясна: общество — живой, контекстно-реагирующий и неоднородный организм.

Экстремальная позиция была закреплена известным эссе Милтона Фридмана [Friedman, 1953]<sup>1</sup>, а затем пользовавшимся огромным успехом учебником «Введение в позитивную экономику» британско-канадского экономиста Ричарда Липси [Lipsey, 1963], различные версии которого выдержали несметное число успешных изданий.

Традиционное (и не могущее устареть) понимание роли теории менеджмента для фирмы заключается в том, что индивидуальная фирма нуждается в алгоритмах

принятия решений в конкретных обстоятельствах. Это не могут быть усредненные решения, принимаемые на основе регрессий, так как средним значениям, как правило, в реальной экономике вообще никакой объект не соответствует (даже приблизительно). Менеджмент компании, совет директоров, консультанты — все они нуждаются в нормативных моделях принятия решений, в которые они могут включить необходимую индивидуальную конкретику. Очевидна важнейшая роль нормативных моделей в менеджменте — в чем и заключается его существенное отличие от экономики.

Экономика как наука обслуживает не фирмы и не потребителей, а властные структуры (законодателей, регуляторов, политиков и пр.). Конечно, и здесь знание вероятностного распределения исходов куда важнее средних цифр, но такой аппарат еще недостаточно разработан (отметим, что с середины 1970-х гг. известны «квантильные» регрессии, которые к сожалению пока мало известны в России). В любом случае позитивные экономические модели не являются инструментом прямого действия. Позитивный подход реально является основным аппаратом на макроуровне, помогающим обосновать налоги, прогнозировать общий уровень занятости и пр.

К числу нормативных моделей (упомянем лишь немногие), используемых на уровне управления фирмой, относятся оптимизационные модели (включая такие прикладные их реализации, как, например, ДЕА (анализ свертки данных), подробнее см. [Федотов, 2012] и другие статьи в «Хрестоматии» в Т. 10 № 2 «Российского журнала менеджмента»), модели теории запасов (оптимальные, с резервами в случае неопределенности и пр.), модели территориального размещения, управления мощностями и цепочками поставок, подходы теории реальных опционов, разработки ковенантов контрактов и стратегий переговоров, модели теории инвестирования,

<sup>1</sup> Представляет интерес указание на конференцию 2003 г., посвященную 50-летию работы М. Фридмана, в которой участвовали видные экономисты (например, О. Уильямсон и М. Блауг; с заключительным словом выступил сам Фридман), методологи и философы науки (см.: [Reiss, 2010]), — обсуждение на ней носило весьма критический характер. Невозможно также не упомянуть недавний монографический труд [Caplin, Schotter, 2008].

оценивание и др. В нормативные модели удается интегрировать транзакционные издержки — то, благодаря чему существуют фирмы и что обуславливает необходимость менеджмента как вида деятельности. К сожалению, имеется крайне мало российских публикаций в этом направлении, тогда как в США существует соответствующая международная ассоциация INFORMS (The Institute for Operations Research and the Management Sciences), издающая, в частности, такие управленческие журналы высшего уровня, как *Management Science* и *Journal of Marketing*<sup>2</sup>.

Все вышеизложенное выступает пока лишь в качестве общих методологических замечаний, которые хотя и претендуют на некоторую оригинальность, являются лишь вступлением к проблематике данной вводной статьи, связанной с книгой Тиса. Речь идет о важной и особой роли позитивных исследований в менеджменте. Как уже было отмечено, их отличие от экономики определяется как результатом, так и методом. И здесь значительный интеллектуальный вклад принадлежит лично Дэвиду Тису.

Книга Д. Тиса [Теесе, 2000] посвящена инновационным компаниям и их стратегиям. Точнее, речь идет прежде всего о компаниях новой экономики, возникших в США в конце 1970-х — 1980-х гг. и производивших электронику и программное обеспечение (ПО) для этой электроники. Географическим центром отрасли стала Кремниевая долина. Рядом с ней располагался знаменитый до этого своими физиками и военными исследованиями Калифорнийский университет в г. Беркли. Именно в Школе бизнеса им. Хааса этого университета по инициативе Д. Тиса был создан Институт менеджмента, инноваций

<sup>2</sup> В работе [Бухвалов, 2012, с. 8–10] подробно обсуждается проблема позитивных и нормативных моделей в менеджменте. Критический анализ использования регрессий приведен в [Бухвалов, 2011, с. 162–166].

и организации (ИМО), директором которого он был в течение всего периода его существования 1994–2009 гг. Исследования, проводившиеся институтом и учеными, с ним сотрудничавшими, привели к пробойным результатам в области стратегического менеджмента в целом и стратегическим управлением инновациями в частности. Значительную роль в данном разделе играют также исследования по знаниям [Теесе, 2004].

Отметим, что идея ключевых компетенций, развитие ресурсной концепции, анализ связанной диверсификации, концепция динамических способностей — все это появилось уже после публикации большинства статей, включенных в книгу.

Откроем главу «Процессы принятия решений, скорость и направление осуществления инноваций» (глава 4 в [Теесе, 2000]). Подготовленный читатель (см. «Хрестоматии», связанные с проблематикой стратегического менеджмента в «*Российском журнале менеджмента*»)<sup>3</sup> сразу же заметит непонятно жесткое противопоставление большой укоренившейся фирмы малой новой фирме. Первая представлена как цитадель консерватизма в управлении, который едва ли дает компании шансы на спасение, а вторая — активно рискует на путях инновации. При этом не ведется никакого разговора о шумпетерианских

<sup>3</sup> См. следующие выпуски раздела «Хрестоматия» журнала: «Корпоративные стратегии» [Чандлер, 2003; Чезборо, Тис, 2003], «Методология исследований менеджмента» [Уильямсон, 2003; Роуз, Даелленбах, 2003], «Управление знаниями» [Тис, 2004; Когут, Зандер, 2004], «Стратегическое управление инновациями» [Бухвалов, Катъкало, 2004; Чезборо, 2004; Кристенсен, Овердорф, 2004], «Стратегии диверсификации и результаты фирм» [Бухвалов, Катъкало, 2008; Маркидес, Уильямсон, 2008; Зотт, 2008], «Современные подходы к исследованию стратегий фирм» [Барни, 2009; Ланглуа, 2009], «Динамические способности фирмы» [Тис, 2009], «Корпоративная социальная ответственность и стратегический менеджмент» [Бурк, Логдон, 2010; Хастед, 2010].

рентах, о ресурсах — их создании и изучении, способностях, знаниях. Мы сразу видим, какой путь пройден с тех пор в теории. Как этого удалось достичь? Теоретическое прозрение? В какой-то мере — да, но теорию явно «учила» практика.

До конца 1980-х гг. Д. Тис в своих работах зачастую использовал традиционную микроэкономическую технику — математические модели, регрессии. Публикуемые в «Хрестоматии» главы 4 и 5 книги [Теесе, 2000] демонстрируют резкую смену парадигмы исследований. В качестве доказательной техники Тис использует чисто вербальное рассмотрение многочисленных мини-кейсов. Они служат прежде всего не доказательством, а инструментарием поиска истины — это чисто позитивный подход. Вместо панельных регрессий экономистов рассматриваются «временные ряды» историй типичных компаний. Речь не идет о следовании главным принципам регрессионных исследований — репрезентативности и случайности при формировании выборки. Выбираются наиболее заметные (бизнес широко обсуждается в массмедиа) компании — с точки зрения как успеха, так и неудач. Таким образом, здесь не будет усредненного по выборке результата. Успешные и неуспешные компании рассматриваются и анализируются по отдельности. Это помогает вычлениению асимметричных причин успехов и неудач — того, что стирается средними величинами<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Скептик может сказать, что при указанном вербальном подходе на каждый пример почти всегда можно привести контрпример. Это верно, но лишь отчасти. Анализ контрпримера наверняка приведет к уточняющим открытиям, а не к констатации ошибки. Если же говорить о сравнении с использованием регрессий, то следует помнить, что «строгие» статистические критерии, как правило, применяются на данных, которые в лучшем случае весьма приближенно удовлетворяют условиям, при которых эти критерии выводились, а самой теории устойчивости критериев по отношению к качеству данных в общем виде не существует.

Именно в этом заключаются особенности позитивного подхода в менеджменте, сформированного Тисом и другими исследователями менеджмента в 1990-х гг. В дальнейшем обсуждении современных проблем инновационных компаний мы, следуя Тису, тоже используем метод мини-кейсов.

## Читаем Хрестоматию

### *Глава 4. «Процессы принятия решений, скорость и направление осуществления инноваций»*

Данная глава книги [Теесе, 2000] имеет в своей основе работу [Теесе, Bercovitz, de Figueiredo, 1997], явным образом базирующуюся на более ранних исследованиях, — в ней нет упоминаний ни о ресурсах, ни о знаниях, ни о динамических способностях — и те и другие появились в исследованиях, опубликованных до 1995 г. С современных позиций, безусловно, как процессы принятия решений, так и направления осуществления инноваций должны определяться ресурсами и динамическими способностями фирмы.

Некоторая однозначность оценок конкретных компаний, по-видимому, определяется недолгой историей «новой экономики» на момент написания работы, т. е. «временные ряды» историй компаний были слишком короткими. Текст начинается с рассмотрения разрушающих компетенции инноваций по сравнению с инновациями улучшающего типа. Авторами приводятся многочисленные спекулятивные доводы, почему укоренившиеся фирмы избегают инноваций первого типа и используют вторые, тогда как малые новые фирмы поступают наоборот.

Если обратиться к более длительной перспективе, то часто привлекаемая Тисом в качестве кейса компания IBM является очевидным контрпримером. Компания успешно существует с 1911 г. (под названием IBM — с 1924 г.). На протяжении своей жизни она активно участвовала в сме-

не многих информационных технологий — области, в которой всегда специализировалась. Еще одна из трех компаний — предшественников IBM ввела в процесс подсчета результатов выборов такую инновацию, как перфокарты, что произошло задолго до их применения в ранних компьютерах и появления электроники как таковой. Вся история IBM связана не только с разрушающими активы и компетенции инновациями, где компания почти всегда выступала лидером, но и по существу с резким изменением облика отрасли. Последний этап существования IBM, который невозможно было предвидеть в момент написания рассматриваемой главы, связан с революционным изменением характера ее деятельности (по-прежнему без ухода из области ИТ). В начале 2000-х гг. IBM сначала избавилась от производства жестких дисков, а затем и от производства всех типов компьютеров, кроме штучного выпуска мейнфреймов. Иными словами, компания превратилась из компании, производящей «железо», в компанию, предоставляющую в огромных объемах корпоративные услуги в области ИТ. Это действительно пример инновации, (глобально) разрушающей сформировавшиеся компетенции. При этом IBM — по-прежнему одна из ведущих корпораций мира. Можно считать, что конкуренция на рынке персональных компьютеров была слишком мелкой задачей для компании. Это обстоятельство показывает, что, быть может, не совсем корректно сравнивать характер инноваций в крупных и малых компаниях — подходы качественно различны, а результаты успехов и неудач несопоставимы по масштабу.

Печальна судьба некогда великой многопрофильной корпорации Motorola, существовавшей с 1928 г. В 2011 г. неуспешная компания была разделена на две части, и «мобильную» ее часть, Motorola Mobility, купил Google из-за наличия у нее патентов, причем именно как «запаса», а не из-за

перспектив роста, связанного с ними. Компания Motorola допустила множество промахов в своем инновационном развитии начиная с начала 1990-х гг. Эти промахи скорее можно назвать не боязнью разрушительных инноваций, а, наоборот, слишком легким к ним отношением. Фактически компания вовремя технологически не подготовилась к производству цифровых мобильных телефонов, хотя сам тренд ей был хорошо известен (более того, Motorola первой в мире в 1991 г. показала на выставке прототип сотового телефона). В итоге в 1998 г. лидером на американском рынке стала финская Nokia [How Motorola Lost..., 1998]. Еще одним примером неудачи выступает производство процессоров, где компания Motorola также достигла высокого технического совершенства. В 1980-х гг. Motorola производила высокопроизводительные процессоры 68xxx для компьютеров, которые использовались несколькими производителями игровых компьютеров, а также в ПК Macintosh фирмы Apple. Производительность этих процессоров многократно превышала производительность современных им процессоров Intel. Провалы 1990-х гг. в продуктовой политике Apple привели к тому, что эти процессоры оказались не востребованы. Другой мощный процессор, PowerPC, разработанный Motorola совместно с IBM и Apple, использовался Apple до середины 2000-х гг., но это был нишевый рынок — затем Apple перешла на процессоры Intel.

Малые компании часто оказываются компаниями-производителями одного продукта. Если надобность в данном продукте исчезает в силу общего технического прогресса, они уходят с рынка (иногда просто продают оборудование и раздают деньги акционерам) — у них нет широкой миссии. Примерами этого в новой экономике являются Quarterdeck Office Systems и Stac Electronics.

Изучение компаний с длительной историей успешного развития привело Д. Тиса

к формулировке идеи динамических способностей [Тис, Пизано, Шуен, 2003] (оригинал 1997 г.), см. также [Тис, 2009]. Хотя четкого определения данного понятия до сих пор не существует, так же как и критериев наличия динамических способностей у компании, само по себе оно столь интеллектуально привлекательно, что на эту тему публикуются многочисленные статьи и проводятся конференции. Практика требует своей формализации.

Специальное рассмотрение подраздела главы 4, посвященного рискам, мы продолжим после характеристики второй публикуемой в «Хрестоматии» главы книги [Теесе, 2000].

#### *Глава 5. «Стратегия выхода на рынок: как избежать пирровых побед»*

Данная глава имеет в своей основе работу [Теесе, 1986]. Вывод новой или ребрендинговой продукции на рынок представляет значительные трудности. Сегодня такие трудности переживает финская компания Nokia, существующая с 1865 г. (инкорпорирована в 1871 г.). За историю своего существования эта компания, получившая название от малого городка Nokia неподалеку от г. Тампере, сменила несколько различных отраслей, таких как: целлюлозно-бумажная, электрогенерация, производство резиновых изделий и шин, производство бытовой электроники и др. В 1967 г. компания начала производить телекоммуникационное оборудование, выпуская, в частности, мобильные радиотелефоны. Международная экспансия Nokia началась в 1992 г., что и помогло в 1998 г. воспользоваться промедлением Motorola. В апреле 2000 г. Nokia достигла своей максимальной капитализации (226,4 млрд долл.; акции торгуются на NYSE). С тех пор цены на акции упали более чем в 17 раз (по состоянию на 30 ноября 2012 г.), убыток во втором квартале 2012 г. составил 1,73 млрд долл., а в третьем — 1,27 млрд долл.

Проблема, с которой столкнулась Nokia, связана с усилением конкуренции, прежде всего со стороны компании Samsung, которая с первого квартала 2012 г. опережает Nokia по объемам продаж мобильных телефонов. На рынке произошел сдвиг в сторону продаж смартфонов, а операционная система Symbian, использовавшаяся Nokia, оказалась неконкурентной по сравнению с операционной системой Android. Срочное решение Nokia переключиться на альянс с Microsoft (11 февраля 2011 г.; один из топ-менеджеров Microsoft, Стивен Элоп (Stephen Elop), стал CEO Nokia) для использования MS Windows Phone едва ли можно назвать перспективным — предыдущий опыт Microsoft на рынке мобильной телефонии не был позитивным. Осенью 2012 г. появилась новая модель смартфона Nokia Lumia, основанная на этой операционной системе, но большого успеха с ней компания пока не достигла. При этом практически одновременно появились основанные на Windows Phone смартфоны от тайванской HTC и Samsung. Отметим, что обе компании, особенно Samsung, удачны в производстве смартфонов на базе Android — у Nokia же перестройка отняла все силы, других направлений разработок пока не было анонсировано.

Причину неудач Nokia связывают с неторопливостью в развитии инноваций относительно мировых трендов. Обновление единственного типа смартфона, представленного на рынке, происходило приблизительно раз в два года. Представляется, что это в точности то, что Д. Тис называет в своей главе «эффектом определенности». В более современных терминах это очевидная утрата динамических способностей — умения своевременно и адекватно реагировать на вызовы.

Однако причины неудач Nokia представляются более глубокими, чем выбор операционной системы и качество «железа» (в Lumia Nokia рекламирует прежде всего выдающиеся свойства фотокамеры, а не

что-то особое, связанное с новой операционной системой). Здесь опять важнейшую роль играет проблема комплементарных активов, рассматриваемая Д. Тисом в главе 5. Сегодня уже нельзя добиться успеха на рынке просто на основе комбинации телефона и фотоаппарата. Важнейшими комплементарными активами являются программное обеспечение и канал распространения сопутствующих электронных комплементарных активов. В истории с Symbian, которую Nokia эксплуатировала практически в одиночестве, необходимо было сформировать условия для работы сторонних разработчиков над созданием ПО. Предпосылки для этого уже давно известны: (1) как можно более раннее ознакомление разработчиков с инструментарием новых системных решений через создание фирмой-разработчиком, в данном случае Nokia, SDK (Software Development Kit) — комплекта средств разработки прикладного ПО; (2) инвестиционная поддержка разработчиков в различных формах. В качестве канала для ПО (игры, медийные и офисные приложения) используется интернет-магазин. Формально и то и другое у Nokia было, но интересные программы и игры для скачивания практически отсутствовали. Что-то в этом механизме взаимодействия комплементарных активов не работало.

У нас нет инсайдерской информации о причинах сбоя, но одна из них лежит на поверхности и заключается в еще одном комплементарном активе. Интересные игры и приложения для массового пользователя, даже если они первый раз загружены на телефон с маленьким экраном, требуют перехода на больший экран. Особенно это касается популярных игр типа «экшн». Данная идея была гениально угадана Стивом Джобсом, создавшим одновременно с iPhone интернет-магазин iTunes Store исключительно дешевых электронных продуктов (игр, книг, приложений, аудио, видео), за которым последовал вы-

ход планшета iPad. Это, собственно, iPhone с большим мультимедийным сенсорным экраном, основанный на единой для обоих гаджетов операционной системе iOS. На iPad удобно играть и смотреть видео, пользоваться популярными интернет-решениями, такими как Facebook, Twitter, YouTube. По проторенному пути пошел Samsung с ОС Android, линейка Galaxy смартфонов и планшетов которого включает целый спектр размеров — от обычного телефона до полномасштабного планшета. Вся линейка продуктов, базирующаяся на ОС Android, опирается на интернет-магазин Google Play, использующий уникальный опыт Google.

Для характеристики нынешнего положения Nokia осталось только добавить, что первый планшет от Nokia обещан в мае 2013 г. Именно тогда решится вопрос о полноценной работе механизма комплементарных активов. Конечно, положительный опыт Microsoft с игровой приставкой Xbox360 дает некоторые основания для оптимизма. Стоит отметить, что исторический опыт Nokia свидетельствует: эта компания относится к числу долгоживущих, переходящих от лидерства в одних отраслях к лидерству в других.

#### *«Ошибки изоляции» и анализ учета риска фирмами*

Конец 1980-х гг. ознаменовался первыми ссылками специалистов по менеджменту на результаты теории корпоративных финансов. Процесс диффузии такого рода знаний проходил небезболезненно в силу необычности техники для специалистов по менеджменту. В одном из подразделов главы 4 (п. 4.4.1) ее авторы останавливаются на трех подходах к понятию риска.

Первый подход основан на классической модели CAPM. Это портфельная модель, разбивающая полный риск на систематический и специфический риски. Систематический риск обусловлен колебаниями рынка, его не избежать. Чувствительность

к колебанием рынка определяется индивидуальным для компании коэффициентом бета, но он не подлежит прямому влиянию управленческих решений. Специфический риск, недавно справедливо охарактеризованный как бизнес-риск [Хастед, 2010], в силу портфельного эффекта диверсификации может быть элиминирован инвестором. Роль систематического риска в управлении компанией заключается в том, что он является базой для принятия решений об инвестиционных проектах компании в реальном секторе. Решение принимается по принципу положительности *NPV*, когда поток будущих прибылей дисконтируется по ставке, где к безрисковой ставке прибавляется систематический риск (компания или отрасли).

Если учитывать вышеизложенное, то можно заметить, что в середине первого абзаца подраздела 4.4.1 имеется небольшая путаница. Правильно описав суть *SARМ* как модели портфельного инвестора, автор переходит к трактовке рыночного риска как степени избегания риска (в основном производстве, а не на фондовом рынке) менеджерами фирмы, что не имеет под собой никаких оснований. Кроме того, хорошо известно, что большие фирмы несут в целом меньший систематический риск, чем малые (последнее обстоятельство служит причиной выделения сегмента рынка *small caps* компаний с малой капитализацией). Исправление не очень сложное. Воспользовавшись интерпретацией с *NPV*, устанавливающей связь между принимаемыми инвестиционными проектами и систематическим риском, можно заключить: если предполагать, как это делает автор, что систематический риск одинаков у больших и малых компаний в отрасли (что не совсем верно, как было отмечено), то подход менеджера к проекту в большой и малой фирме будет одинаковым, так как *NPV* будет определяться только качеством потока прибылей.

И это, однако, не совсем так! Во-первых, в большой фирме много различных про-

ектов и они отличаются по степени риска: традиционные проекты можно оценивать по систематическому риску (эффект определенности), но разрушающие компетенции проекты более рискованны, а потому ставка по *SARМ* данной фирмы не имеет к ним никакого отношения (хорошо, если есть фирма-аналог, от которой можно взять ставку, но в инновациях это мало вероятно). Во-вторых, существует эффект величины проекта — крупный проект в очень крупной фирме не представляет опасности несостоятельности; в малой фирме все обстоит иначе. В финансах это трактуют следующим образом: в данном случае надо учитывать риск не только колебаний цены акций (вариационный риск), но и дефолта, что приводит к более сложным опционным моделям.

Отметим в этой связи интересную статью [Helfat, Teece, 1987], в которой корректно с помощью *SARМ* и статистического анализа на представительной базе данных показывается, что при вертикальных слияниях происходит эффект снижения систематического риска, выражаемого коэффициентом бета. Это подтверждает некоторые идеи новой институциональной экономики, связанные с уменьшением неопределенности при осуществлении такого рода слияний.

В отличие от случая с *SARМ* анализ второго подхода — модели выбора портфеля — представляется весьма упрощенным. В число предпосылок модели портфеля входит предположение об абсолютной ликвидности всех рассматриваемых активов — в реальной ситуации это, как правило, не имеет места. В статье [Helfat, 1989] ситуация с анализом портфеля фирмы оказывается корректной, так как речь идет о торговле нефтяными активами, ценность которых коррелирует с ценами ликвидных энергетических продуктов (нефти и газа). В случае с инновациями трудно представить подобную ситуацию.

Отметим также, что имеются классические примеры (компания *Xerox* в 1970-х гг.),



показывающие, что диверсификация компанией видов деятельности (в отличие от финансовых активов инвестора) скорее ведет к расфокусировке, чем к успеху (см.: [Бухвалов, Катъкало, 2008]). В работе [Маркидес, Уильямсон, 2008] рассмотрен специальный случай связанной диверсификации, который может привести к успеху. Заметим, что позитивный ответ дается в терминах передачи компетенций.

Наиболее интересен и убедителен третий упоминаемый авторами подход к анализу риска, следующий идеям поведенческих финансов (модель Канемана — Ловалло). В нем также учитывается одна из ранних статей по применению теории реальных опционов к стратегическому менеджменту [Kogut, Kulatilaka, 1994] — при формировании портфеля проектов крупной фирмы можно учесть эффект взаимного хеджирования различных проектов. Термин «хеджирование» относится здесь к принятию решений менеджерами в будущем с учетом имеющегося портфеля проектов и текущего состояния экономики и фирмы.

## Заключение

Концепция динамических способностей является не единственной попыткой описать устойчиво существующие успешные фирмы. Ари де Гиус, долгое время работавший в Royal Dutch/Shell, одной из компаний-долгожителей (существует с 1906 г.),

предложил концепцию “Living Company” — долгоживущей компании (см. [de Geus, 2002]). Прежде всего он отмечает удивительно короткий век сегодняшних успешных компаний. Так, ожидаемая длительность существования компаний из списка Fortune 500 составляет 40–50 лет; 1/3 компаний из списка Fortune 500 1970 г. не существовала уже к 1983 г. В его книге приводятся четыре основных фактора долгожительств:

- 1) учет окружающей социальной среды;
- 2) сплоченность, серьезное отношение к идентичности компании;
- 3) толерантность — отсутствие жесткого централизованного руководства, дающее возможность самостоятельного развития частей компании;
- 4) консервативность в политике финансирования: бережливость, наличие запаса средств в компании для гибкости и быстроты в принятии решений.

Фактически это дополняющий подход по отношению к концепции динамических способностей — по существу речь идет об «организационном поведении» фирмы.

Взаимодействие действительности, бизнеса и усилий исследователей формирует позитивный процесс развития и анализа важнейших концепций современного менеджмента. Публикуемые в «Хрестоматии» этого номера работы Д. Тиса представляют ценный материал для понимания сути управленческого исследования в его динамическом развитии.

## ЛИТЕРАТУРА

Барни Дж. Б. 2009. Может ли ресурсная концепция принести пользу исследованиям в области стратегического управления? — Да. *Российский журнал менеджмента* 7 (2): 71–92.

Бурк Л., Логздон Дж. М. 2010. Как окупается корпоративная социальная ответственность. *Российский журнал менеджмента* 8 (4): 57–68.

Бухвалов А. В. 2011. Бизнес в России: масштабное полевое исследование, регрессионный анализ и трудные выводы. *Российский журнал менеджмента* 9 (1): 155–168.

Бухвалов А. В. 2012. Л. В. Канторович и экономико-математическое моделирование: синтез реальности, математики и экономики. *Российский журнал менеджмента* 10 (3): 3–30.

- Бухвалов А. В., Катькало В. С. 2004. Новые тенденции в концептуализации стратегического управления инновациями. *Российский журнал менеджмента* 2 (4): 59–66.
- Бухвалов А. В., Катькало В. С. 2008. Современные трактовки стратегий диверсификации. *Российский журнал менеджмента* 6 (1): 57–64.
- Зотт К. 2008. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм: исследование с использованием имитационного моделирования. *Российский журнал менеджмента* 6 (1): 89–130.
- Катькало В. С. 2006. *Эволюция теории стратегического управления*. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та.
- Когут Б., Зандер У. 2004. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологий. *Российский журнал менеджмента* 2 (1): 121–140.
- Кристенсен К. М., Овердорф М. 2004. Организационный ответ вызову «подрывных» технологий. *Российский журнал менеджмента* 2 (4): 97–112.
- Ланглуа Р. Н. 2009. Экономика трансакционных издержек в реальном времени. *Российский журнал менеджмента* 7 (2): 93–118.
- Маркидес К. С., Уильямсон П. Дж. 2008. Связанная диверсификация, ключевые компетенции и результаты корпорации. *Российский журнал менеджмента* 6 (1): 65–88.
- Роуз М. Дж., Даелленбах У. С. 2003. Переосмысление методов исследований для ресурсной концепции: выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ. *Российский журнал менеджмента* 1 (2): 115–126.
- Тис Д. Дж. 2004. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы. *Российский журнал менеджмента* 2 (1): 95–120. (Ориг.: Teece D. J. 1998. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how and intangible assets. *California Management Review* 40 (3): 55–78.)
- Тис Д. Дж. 2009. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании. *Российский журнал менеджмента* 7 (4): 59–108.
- Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. 2003. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 133–185.
- Уильямсон О. И. 2003. Исследования стратегий фирм: возможности концепции механизмов управления и концепции компетенций. *Российский журнал менеджмента* 1 (2): 79–114.
- Федотов Ю. В. 2012. Измерение эффективности деятельности организации: особенности метода DEA (анализа сверки данных). *Российский журнал менеджмента* 10 (2): 51–62.
- Хастед Б. У. 2010. Риск-менеджмент, реальные опционы и корпоративная социальная ответственность. *Российский журнал менеджмента* 8 (4): 69–80.
- Чандлер А. Д. 2003. Функции штаб-квартиры в многопрофильной фирме. *Российский журнал менеджмента* 1 (1): 91–122.
- Чезборо Г. У. 2004. Логика «открытых» инноваций: Новый подход к управлению интеллектуальной собственностью. *Российский журнал менеджмента* 2 (4): 67–96.
- Чезборо Г. У., Тис Д. Дж. 2003. Организационные формы инноваций: когда виртуальная корпорация эффективна? *Российский журнал менеджмента* 1 (1): 123–136. (Ориг.: Chesbrough H. W., Teece D. J. 1996. When is virtual virtuous? Organizing for innovation. *Harvard Business Review* 74 (1): 65–73.)
- Caplin A., Schotter A. (eds.). 2008. *The Foundations of Positive and Normative Economics*. Oxford University Press: N. Y.
- de Geus A. 2002. *The Living Company. Habit to Survival in a Turbulent Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Friedman M. 1953. *Essays in Positive Economics. Part I — The Methodology of Positive Economics*. University of Chicago Press; 3–43.

- Helfat C. E. 1989. Investment in offshore oil by diversified petroleum companies. *Journal of Industrial* 38 (1): 79–63.
- Helfat C. E., Teece D. J. 1987. Vertical integration and risk reduction. *Journal of Law, Economics & Organization* 3 (1): 47–67.
- How Motorola lost its way. 1998. *Business Week* (May 4): 140–148.
- Kogut B., Kulatilaka N. 1994. Operating flexibility, global manufacturing, and option value of a multinational network. *Management Science* 40 (1): 123–139.
- Lipsey R. 1963. *An Introduction to Positive Economics*. 1st ed. (1963), 12th ed. (2011). Weidenfeld & Nicolson: London.
- Reiss J. 2010. Review of Mäki U. (ed.). 2009. “*The methodology of positive economics: reflection on the Milton Friedman legacy*”. Cambridge University Press: Cambridge.
- Erasmus *Journal of Philosophy and Economics* 3 (2): 103–110.
- Teece D. J. 1986. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy* 15 (6): 285–305.
- Teece D. J. 2000. *Managing Intellectual Capital*. Oxford University Press: Oxford.
- Teece D., Bercovitz J. E., de Figueiredo J. M. 1997. Firm capabilities and managerial decision-making: A theory of innovation biases. In: Garud R., Nayyar P., Shapira Z. (eds.). *Technological Innovation: Oversights and Foresights*. Cambridge University Press: Cambridge, MA.

**Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице**  
**The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Barney J. B. 2009. Mozhet li resursnaya kontseptsiya prinesti pol’zu issledovaniyam v oblasti strategicheskogo upravleniya? — Da. Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 7 (2): 71–92.
- Burke L., Logsdon J. M. 2010. Kak okupaetsya korporativnaya sotsial’naya otvetstvennost’. Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 8 (4): 57–68.
- Bukhvalov A. V. 2011. Biznes v Rossii: masshtabnoe polevoe issledovanie, regressionnyj analiz i trudnye vyvody. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 9 (1): 155–168.
- Bukhvalov A. V. 2012. L. V. Kantorovich i ekonomiko-matematicheskoe modelirovanie: sintez real’nosti, matematiki i ekonomiki. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 10 (3): 3–30.
- Bukhvalov A. V., Katkalo V. S. 2004. Novye tendentsii v kontseptualizatsii strategicheskogo upravleniya innovatsiyami. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 2 (4): 59–66.
- Bukhvalov A. V., Katkalo V. S. 2008. Sovremennye traktovki strategij diversifikatsii. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 6 (1): 57–64.
- Zott C. 2008. Dinamicheskie sposobnosti i vnutritraslevye razlichiya rezul’tatov deyatelnosti firm: issledovanie s ispol’zovaniem imitatsionnogo modelirovaniya. Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 6 (1): 89–130.
- Katkalo V. S. 2006. *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya*. SPb.: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta.
- Kogut B., Zander U. 2004. Znaniya firmy, kombinatsionnye sposobnosti i replikatsiya tekhnologij. Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 2 (1): 121–140.
- Christensen C. M., Overdorf M. 2004. Organizatsionnyj otvet vyzovu «podryvnykh» tekhnologij. Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 2 (4): 97–112.
- Langlois R. N. 2009. Ekonomika transaktsionnykh izderzhkek v real’nom vremeni. Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 7 (2): 93–118.
- Markides C. C., Williamson P. J. 2008. Svyazannaya diversifikatsiya, klyuchevye kompetentsii i rezul’taty korporatsii. Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 6 (1): 65–88.
- Rouse M. J., Daellenbach U. S. 2003. Pereosmyslenie metodov issledovaniy dlya resursnoj kontseptsii: vyyavlenie istochnikov ustojchivykh konkurentnykh preimushhestv. Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 1 (2): 115–126.

- Teece D. J. 2004. Poluchenie ekonomicheskoy vygody ot znaniy kak aktivov: «novaya ekonomika», rynki nou-khau i nematerial'nye aktivy. Per. s angl. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* 2 (1): 95–120.
- Teece D. J. 2009. Vyyavlenie dinamicheskikh sposobnostej: priroda i mikroosnovaniya (ustojchivykh) rezul'tatov kompanii. Per. s angl. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* 7 (4): 59–108.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. 2003. Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie. Per. s angl. *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Ser. Menedzhment* (4): 133–185.
- Williamson O. E. 2003. Issledovaniya strategij firm: vozmozhnosti kontseptsii mekhanizmov upravleniya i kontseptsii kompetentsij. Per. s angl. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* 1 (2): 79–114.
- Fedotov Yu. V. 2012. Izmerenie effektivnosti deyatel'nosti organizatsii: osobennosti metoda DEA (analiza sverki dannykh). *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* 10 (2): 51–62.
- Husted B. U. 2010. Risk-menedzhment, real'nye optionsy i korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost'. Per. s angl. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* 8 (4): 69–80.
- Chandler A. D. 2003. Funktsii shtab-kvartiry v mnogoprofil'noj firme. Per. s angl. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* 1 (1): 91–122.
- Chesbrough H. W. 2004. Logika «otkrytykh» innovatsij: Novyj podkhod k upravleniyu intellektual'noj sobstvennost'yu. Per. s angl. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* 2 (4): 67–96.
- Chesbrough H. W., Teece D. J. 2003. Organizatsionnye formy innovatsij: kogda virtual'naya korporatsiya effektivna? Per. s angl. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* 1 (1): 123–136.

Статья поступила в редакцию  
4 декабря 2012 г