

М. А. Сторчевой

НЕКОТОРЫЕ СОМНЕНИЯ В КОНЦЕПЦИИ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

Термин «динамические способности» появился около десяти лет назад и активно используется исследователями в области управления, хотя до сих пор нет согласия по поводу его точной трактовки и, следовательно, относительно факторов, которые определяют этот перспективный источник конкурентных преимуществ. Вместе с тем сама риторика обсуждения данной концепции в значительной степени блокирует прояснение вопроса.

Многие исследователи рассматривают динамические способности как «способность реконфигурации ресурсов и компетенций» и помещают ее на самый высший уровень иерархии способностей. Но при этом, как правило, говорят о «динамических способностях фирмы (компании, организации)»¹. Подобный подход «загоняет» исследователей в тупик, так как указанные две вещи несколько противоречат друг другу. Организация — это и есть конфигурация ресурсов и компетенций, и она не может сама себя реконфигурировать. Самоорганизация свойственна рынку, где производители и потребители независимо друг от друга выбирают свое поведение, что в итоге приводит всю систему в эффективное равновесие. Но организация — это иерархия, отдельные элементы которой несвободны и не могут сами реконфигурировать себя. Они могут наделяться определенной само-

¹ Приведем несколько точных цитат из первоисточников: 1) «способность организации успешно реагировать на изменение обстоятельств» (the capability of an organization to accomplish against the opposition of circumstances) или «умение фирмы находить и создавать уникальные компетенции» (the ability of the firm to find and create a distinctive competence) [Teece, 1997]; 2) «динамические способности — это процессы, встроенные в фирму» (dynamic capabilities are processes embedded in firms) [Eisenhardt, Martin, 2000]; 3) «надсистемное стратегическое видение, которое позволяет фирмам распознавать потенциальную ценность различных ресурсов и разрабатывать новые стратегии» (the more metaphysical strategic insights that enable firms to recognize the intrinsic value of other resources or to develop novel strategies) [Collis, 1994].

© М. А. Сторчевой, 2006

стоятельностью и участвовать в процессе «конфигурации», но эти полномочия всегда «приходят свыше». В конечном счете реконфигурация всегда осуществляется сверху.

Поэтому вполне логично корректно говорить о *динамических способностях топ-менеджеров* и понимать их как «способность реконфигурации ресурсов и компетенций» либо продолжать разговор о *динамических способностях организации*, но тогда эта концепция должна иметь иную природу и другое определение.

Попробуем высказать некоторые соображения по данному поводу.

Динамические способности топ-менеджмента. Что представляют собой динамические способности топ-менеджмента? Для точного определения их часто представляют как способности наиболее высшего порядка — второй уровень в классификации по Д. Коллизу, рутины высокого порядка (*higher-order routines*) по С. Уинтеру, которые позволяют создавать любые другие рутины или компетенции. Есть ежедневные компетенции и рутины (нулевой уровень), механизмы развития или обновления этих компетенций (первый уровень), а также способности создания таких механизмов (второй или высший уровень)².

Если способности нулевого и первого уровней могут быть рутинизированы и скопированы конкурентами, то применительно к способностям второго уровня сделать это значительно сложнее. В этом может заключаться важный источник устойчивых конкурентных преимуществ, что и актуализирует данную концепцию.

Каковы источники способностей второго уровня? Размышление об этом приводит к довольно простому ответу. Есть только один ресурс, порождающий данную способность, — это *интеллект*. Разумеется, он должен быть хорошо «образован» и прежде всего владеть самыми современными концепциями менеджмента. Но сами концепции являются только инструментами, которые могут использоваться или не использоваться менеджером, в то время как ключевой способностью в этом действии все равно является его интеллект³. Именно он позволяет менеджеру видеть

² Не все исследователи разделяют данный подход. Например, в известной статье [Eisenhardt, Martin, 2000] динамическими способностями считаются многие способности первого уровня по Коллизу — например, способность к разработке новых продуктов, способность к поглощению других компаний и т. д. Более того, предполагается, что менеджеры могут создавать динамические способности организации, причем эти способности у разных фирм будут иметь в итоге общие черты (*commonalities*) — аргумент, который на самом деле делает динамические способности неинтересными с точки зрения ресурсного подхода.

³ Нетрудно заметить, что интеллект является тем конечным (*ultimate*) источником каких-либо рутин/компетенций/способностей, и не существует никакой дурной

основы любой системы или потенциал любой концепции, а также создавать новые системы или придумывать новые концепции. Интеллект дает возможность решать любую новую задачу в соответствии с заданными ограничениями и имеющимися инструментами, а подобной задачей и выступает «реконфигурация ресурсов и компетенций».

В экономической теории такая «способность реконфигурировать ресурсы» известна давно и называется предпринимательским талантом, который некоторыми экономистами признается отдельным фактором производства, организующим все другие факторы. У этого фактора есть свой доход — прибыль (или, в другой терминологии, рента), которая является «справедливым» вознаграждением за его использование (предмет отдельного спора). Но этот дискурс для теории менеджмента неактуален, здесь стоят другие исследовательские задачи: можно ли точно определить эту способность; можно ли представить ее в виде совокупности рутин; можно ли обучать этим рутинам в школах бизнеса?

На последние два вопроса хотелось бы ответить утвердительно, что, к сожалению, вряд ли осуществимо. Способность создавать новые рутины можно тренировать, но вряд ли рутинизировать. Ведь это способность высшего уровня, за ней ничего нет. Любая система или концепция может быть переосмыслена и изменена с помощью этой высшей способности, к которой это неприменимо. Другими словами, если менеджеру удалось что-то рутинизировать, то это «что-то» попадает на первый уровень в классификации Коллиза. На втором уровне по определению, должны находиться нерутинизируемые *ultimate* способности.

Аналогия здесь может быть проведена очень простая. Можно ли рутинизировать процесс сочинения музыки или решения сложных математических задач? Конечно, можно вырабатывать определенные приемы и методы, которые с различной степенью эффективности могут применяться в конкретной ситуации⁴, но выработать единую методику автоматического решения любой задачи невозможно. Только человеческий интеллект может разобраться в том, что следует делать в новой слож-

бесконечности в иерархии способностей, о которой пишут исследователи [Eisenhardt, Martin, 2000].

⁴ С. Уинтер [Winter, 2003] приводит удачный пример импровизации в джазе, так как она часто основана на определенных, заранее известных паттернах и способах обыгрывания тех или иных мелодических и гармонических ситуаций. Остается заметить, что выбор паттерна все равно остается за музыкантом и его интуицией, поэтому интеллект занимает решающую позицию в музыкальных «динамических способностях». Кроме того, невозможно стать выдающимся джазменом, используя существующие и всем известные паттерны и приемы, — для этого нужно создавать новые паттерны и приемы или способы их применения.

ной ситуации и годятся ли в этой ситуации те или иные известные методики⁵.

Поскольку «способности» всех других уровней могут быть рутинизированы и скопированы, компания может получить устойчивые конкурентные преимущества в виде «динамических способностей», если среди ее топ-менеджеров будут люди с хорошо развитым интеллектом.

Как этого добиться? Здесь ключевую роль играет образование, которое отсеивает и тренирует. С одной стороны, школы бизнеса должны быть способны привлекать и отбирать лучшие головы на рынке абитуриентов. С другой стороны, хорошее развитие интеллекта в большинстве случаев является результатом не только природных данных, но и *фундаментально* образования, которое можно получить в классических университетах. Поэтому хорошая школа бизнеса для топ-менеджеров будет наиболее успешна в рамках классического университета, располагая при этом в своем учебном плане сильную составляющую фундаментальных дисциплин (математика, философия, экономическая теория и т. д.).

К вышеизложенному можно добавить еще несколько терминологических замечаний.

Почему эта способность называется динамической? Часто акцент делается на «реконфигурации», но следует заметить, что способность к реконфигурации мало чем отличается от способности к конфигурации. Если Вы хотите повесить картину на стену, то Вам нужны гвоздь и молоток; если требуется перевесить картину, Вам нужны все те же инструменты. Может ли быть так, что менеджер, способный сконфигурировать компетенции с нуля, потом не сможет их реконфигурировать при изменившейся внешней среде? Вряд ли. Действительно, успешная фирма может вдруг перестать быть успешной, но это скорее говорит о том, что первая «удачная» конфигурация была случайным попаданием, а не осмысленным достижением менеджмента. Поэтому то, что называют динамической способностью реконфигурации, можно было бы назвать просто способностью конфигурации ресурсов, которая доказывает свое существование систематическим повторением высоких результатов.

Есть и другое обоснование для определения «динамическая» — менеджеру необходимо представить развитие организации на несколько пери-

⁵ В работе [Arthurs, Busenitz, 2006] рассматривается роль венчурных капиталистов в успешном управлении венчурными фирмами. На основе изучения выборки 268 таких фирм авторы приходят к выводу, что значительно более высокие результаты показывают фирмы, где венчурные капиталисты принимают систематическое участие в управлении фирмой. Это говорит о том, что огромную роль в приспособлении организации играют нерутинизируемые интеллектуальные способности и навыки, которыми обладают опытные инвесторы.

одов вперед, т. е. по сути решить несколько «статических задач оптимизации». Такое решение и называется в исследовании операций динамической задачей, и в этом смысле «динамические способности» можно понимать как способности решения такой динамической задачи, и, следовательно, название оказывается оправданным.

Также можно заметить, что выполнение поставленной динамической задачи по сути является предметом стратегического управления, и эту способность вполне можно было бы назвать способностью к стратегическому управлению, чтобы не плодить лишних сущностей.

О динамических способностях организации. Концепция динамических способностей фирмы, как и организации в целом, также возможна, но смысл у нее должен быть несколько иным. Если принятие решений о конфигурации в конечном счете всегда осуществляет топ-менеджер, то возникает другой вопрос: *будет ли в состоянии организация реконфигурироваться под его руководством?* Значит, под динамическими способностями организации можно было бы понимать *гибкость* организации в широком смысле этого слова⁶.

В чем выражается эта гибкость? Обучаемость работников, доступность необходимых знаний, возможность перенастройки оборудования и быстрой смены моделей и т. д. — все это факторы гибкости, которые можно рассматривать как особые характеристики организации, в которые можно инвестировать средства. Заметим, что у этих инвестиций есть оптимальный размер (как и у любого направления вложения средств) и он должен также определяться топ-менеджером, исходя из того, насколько «гибкая» организация ему нужна: например, способность персонала изменять свои практики, обучаться новому, отказываться от привычных способов действия. В эту способность можно вкладывать ресурсы, проводя тренинги и т. п. Но то, каков должен быть размер этих инвестиций, зависит от характера деятельности организации. Было бы странным исходить из аксиомы «Чем больше динамических способностей, тем лучше». В стабильной отрасли персонал может быть жестко закреплён за определенными функциями и любые инвестиции в развитие его «способности к изменениям» станут напрасными. Скорее понадобятся инвестиции в развитие его способности делать монотонную работу.

⁶ Т. Е. Андреева и В. А. Чайка [Андреева, Чайка, 2006] используют прекрасный термин «способность к изменениям», которым можно обозначить объективные возможности реконфигурации организации и который можно использовать вместо не самой удачной «гибкости». Правда, авторы охватывают им в том числе и принятие решений об этой реконфигурации, которое принадлежит топ-менеджерам, что вновь приводит к изначальному противоречию, от чего мы пытаемся уйти.

Заметим, что подход, который анализирует создание таких «степеней свободы» организации и проблему оптимального инвестирования в них, уже существует и называется *теорией реальных опционов* [Бухвалов, 2004]. Правда, возможность математических расчетов в этой области вызывает сомнения, так как большинство решений принимается менеджерами скорее «на глаз» или интуитивно. Но концептуализация данного подхода кажется более внятной, чем в литературе по динамическим способностям. Логика проста — есть определенные «степени свободы», которые могут понадобиться в будущем, и задача менеджеров состоит в том, чтобы понять, какие из этих «степеней свободы» нужно профинансировать сегодня. Вместо постоянно повторяющихся утверждений о том, что «динамические способности — это хорошо», более конструктивным было бы признать, что любая «динамическая способность» стоит определенных затрат, и необходимо осознавать, насколько эти затраты оправданы⁷.

Существует еще одно ограничение теории динамических способностей организации. Обычно предполагается, что эти способности складываются из способностей людей в рамках определенных организационных структур эффективно изменять свое поведение и производить новые результаты. Подобная постановка вопроса кажется несколько суженной, что можно обнаружить, если авторы работ по динамическим способностям хоть как-то будут использовать *теорию контрактов*. Ведь при создании «динамических способностей» эффективные контракты могут иметь не меньшее значение, чем психологические или организационные факторы.

Во-первых, возможности реконфигурации ресурсов фирмы могут быть сильно ограничены в результате контрактов, которые невозможно разорвать или переписать заново. Компания не должна быть жестко привязана контрактами к определенным деловым партнерам, работникам или активам. Основные проблемы компаний из развитых стран, столкнувшихся с глобальной конкуренцией, — это трудовые коллективные соглашения, требующие больших социальных выплат и от которых очень сложно отказаться. Конечно, часто долгосрочный контракт является необходимым условием эффективного труда работника или использования актива. Но в каких случаях можно заключать такой контракт, а в каких — лучше оставить по-

⁷ К сожалению, сейчас многие работы по динамическим способностям лишены продуктивной методологической постановки вопроса, которая имела бы какую-то практическую ценность. Работы типа [Pavlou, El Sawy, 2006] больше похожи на псевдонауку, и, судя по предварительному знакомству с этой литературой, таких работ довольно много. Создается впечатление, что ценность науки состоит в тщательной разработке новых классификаций и разномножении понятий, таблиц и графиков с достаточно высоким уровнем абстракции.

больше «свободы»? Это нетиповая задача, которую постоянно приходится решать менеджеру с учетом его «динамической стратегии».

Во-вторых, авторы работ по динамическим способностям совершенно не учитывают фактор *оппортунизма*. Предполагается, что если работникам и менеджерам компании что-то и мешает быть «динамичными», так это какие-то личные или организационные ограничения, которые нужно преодолеть путем создания каких-либо навыков или компетенций. Но где гарантия того, что такие работники и менеджеры с развитой «способностью к изменениям» в большинстве случаев не будут изобретательно и динамично максимизировать свою полезность вместо прибыли организации и не придумают соответствующие «новые» способы выполнения этой задачи. Речь может идти как о скромном «отлынивании», так и о полной блокировке изменений, которые связаны, например, с увольнением персонала. Динамически способной фирме периодически придется резать себя по частям, но захочет ли она этого? Такова проблема, которая ускользает из поля зрения. Очевидно, что включение в анализ концепций из теории контрактов позволило бы по-новому сформулировать некоторые положения вещей.

В заключение хотелось бы подчеркнуть следующее. Риторика должна быть эффективной, лучше называть вещи понятными именами. Можно вести речь о «динамических способностях топ-менеджеров», которые представляют собой способность к стратегическому управлению. Можно говорить о «динамических способностях организации», представляющих собой объективные характеристики гибкости этих организации, определяющие *возможности* ее изменения, но не выбирающие эти изменения. Можно также сказать, что эти две вещи в совокупности и составляют так называемые динамические способности организации, в поисках которых находится управленческая наука. Выбор определений — за научным сообществом. Но в любом случае та неясность, с которой эта концепция сейчас используется в литературе, скорее всего, не способствует ее эффективному развитию.

Литература

- Андреева Т. Е., Чайка В. А. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? Научные доклады № 2R-2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.
- Бухвалов А. В. Реальные опционы в менеджменте: классификация и приложения // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 2. С. 27–56.
- Arthurs J. D., Busenitz L. W. Dynamic Capabilities and Venture Performance: The Effects of Venture Capitalists // Journal of Business Venturing. 2006. Vol. 21. P. 195–215.

- Collis D. J.* Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. N 8. P. 143–152.
- Eisenhardt K. M., Martin J. A.* Dynamic Capabilities: What Are They? // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. N 10–11. P. 1105–1121.
- Pavlou P., El Sawy O. A.* Decomposing and Leveraging Dynamic Capabilities // Working Paper. 2006.
- Teece D. J., Pisano, G., Shuen, A.* // *Dynamic Capabilities and Strategic Management* // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. N 7. P. 509–533. (Рус. пер.: *Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // *Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2003. Вып. 4. С. 133–185.)
- Winter S. G.* Understanding Dynamic Capabilities // *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. N 10. P. 991–995.

Статья поступила в редакцию 27 сентября 2006 г.