

Дэвид Дж. Тис

ВЫСТУПЛЕНИЕ НА ЦЕРЕМОНИИ ВРУЧЕНИЯ ДИПЛОМА И МАНТИИ ПОЧЕТНОГО ДОКТОРА СПбГУ 1 июля 2002 г.

ПРЕАМБУЛА

Для меня является большой честью получение звания Почетного доктора этого великого университета. У вас столько прославленных выпускников — Д. И. Менделеев, В. В. Леонтьев, И. П. Павлов, Н. Д. Кондратьев и В. В. Путин, что я испытываю смущение от такого признания моих скромных заслуг. Хочу выразить благодарность ректору Университета Л. А. Вербицкой, декану факультета менеджмента В. С. Катькало и преподавателям Университета, оказавшим мне такую честь. Я буду стараться и дальше жить согласно академическим традициям, которые установил и поддерживал на протяжении веков ваш Университет.

Моя академическая карьера всегда была невидимо связана с этим местом, и эту связь я никогда не раскрывал своим коллегам. Василий Леонтьев известен миру, прежде всего, благодаря своим моделям «затраты — выпуск». Но пронизательные студенты оценят также плодотворные труды В. В. Леонтьева, посвященные критике неоклассической экономической теории. Я изучал эти работы Леонтьева в студенческие годы в Новой Зеландии, и именно его критика вдохновила меня на борьбу с экономическим мейнстримом, которую я веду всю жизнь. Леонтьев вселил в меня мужество следовать здравому смыслу и не принимать стандартных ответов, если они не соответствуют окружающему миру. Это, конечно же, помогло мне в противостоянии с общепризнанной теорией фирмы, в которое я вступил, занявшись экономической наукой. Каждому, кто сколько-нибудь знаком с современной корпорацией, кажется нелепым рассматривать ее как производственную функцию (что по-прежнему предлагают некоторые учебники). Для развития бизнес-образования и серьезного осмысления современной корпорации необходима здравая теория фирмы, основанная на интуиции. Такая теория была предметом моих научных исканий на протяжении всей жизни.

© Дэвид Дж. Тис, 2002

© В. С. Катькало, Ю. Б. Ильина, перевод с англ., 2002

АКАДЕМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Мои научные исследования были направлены на понимание предпринимательской фирмы. В экономической теории все еще остаются без ответа глубокие вопросы относительно роли фирм в экономике. Среди наиболее фундаментальных из них можно выделить следующие:

1. Почему фирмы существуют?
2. Почему фирмы организованы иерархическим образом?
3. Почему фирмы не закупают все необходимое извне, если рынки являются настолько эффективными, как это декларируют учебники по экономике?
4. Почему фирмы диверсифицируются, если существуют выгоды от специализации?
5. Почему стремление к экономии от масштабов и разнообразия должно приводить к созданию крупных диверсифицированных фирм, а не к стратегическим партнерствам?
6. Если фирмы обладают ноу-хау, то где оно хранится? Если оно хранится лишь в мозгу у работников, то как фирма может предотвратить утрату работником всей ценности ноу-хау?
7. Как фирмы могут извлекать прибыль из инноваций, если у них нет сильных прав на интеллектуальную собственность?

Непрофессионалу эти вопросы могут показаться банальными. Но, уверяю вас, это глубокие вопросы, на которые мы еще не получили адекватных ответов. В последние 20 лет мои исследования были направлены на содействие поиску ответов на некоторые из этих вопросов. Я делал это путем соединения возможностей экономической теории, теории организаций, истории бизнеса и экономики инноваций. Изложу кратко некоторые полученные мной ответы на обозначенные выше вопросы.

Во-первых, в серии статей, начиная с таких, как «Экономия от разнообразия и разнообразие предприятия» [Тессе, 1980], «К экономической теории многопродуктовой фирмы» [Тессе, 1982], я развивал теорию о том, почему следует ожидать развития скорее диверсифицированных, чем специализированных фирм. Согласно распространенной в экономической теории парадигме о рынке, не имеющем внутренних трений, если фирмы по некоторым причинам имеют избыточные мощности, они попросту могут предоставить их в аренду другим специализированным фирмам, которые будут использовать их лучшим образом. В статье 1980 г. я сформулировал концепцию, которая в то время была достаточно новаторской, о несовершенстве рынка ноу-хау. Я разработал теорию о том, почему фирмы попросту не могут заключать сделки на рынке ноу-хау таким образом, который позволил бы им передавать и извлекать в полном объеме стоимость из своих интеллектуальных активов (knowledge assets).

Это был удовлетворительный ответ, но он поставил еще более глубокий вопрос: каким образом возникают ноу-хау фирмы? Я попытался дать на него ответ в статье «К экономической теории многопродуктовой фирмы». Я обратился к работам Эдит Пенроуз [Penrose, 1959] и в определенной степени к трудам Сайерта и Марча [Cyert and March, 1963]. В их исследованиях фирма предстает как обладающая избыточными (Пенроуз) или недостаточными (Сайерт и Марч) ресурсами. Соединения этих концепций с пониманием несовершенства рынка было достаточно для объяснения того, почему фирмы могут интернализировать трансакции, которые в ином случае предположительно могли бы иметь место на рынке ноу-хау. Замечу, что описанные мной несовершенства рынка были не традиционного (по Уильямсону) типа. Скорее, это были просто проблемы, связанные с определением торговых возможностей и измерением и мониторингом результатов деятельности в рамках соглашений о передаче технологий.

Если бы я должен был заново написать эти статьи сегодня, я бы дифференцировал проблемы заключения сделок, связанных с интеллектуальной собственностью, и сделок с ноу-хау. Что касается интеллектуальной собственности, то это размытая пограничная проблема [Teese, 2000], вытекающая из недостаточно четкой определенности имущественных прав, что является наиболее сложным. Что касается ноу-хау, то именно проблема неопределенности того, как оно будет использовано, ставит рынок в тупик.

Основным недостатком этих ранних статей были неудачи в объяснении того, как фирмы создают новые знания. Исходя из дальнейшего развития событий, можно сказать, что тогда я действительно недостаточно внимания уделял проблемам обучения (learning) и наращивания способностей фирмами. Они создавали способности через вовлечение в промышленные исследования, а также посредством обучения в процессе работы. Кроме того, в динамическом контексте, т. е. в условиях быстрого изменения рынков и технологий, способность фирмы согласовывать использование своих ключевых и вспомогательных активов, безусловно, есть ключ к успеху. Развитие таких навыков зависит частично от компетенции менеджмента фирмы, а также от лидерства и видения будущего ее высшими руководителями.

В моем исследовании динамических способностей (dynamic capabilities) фирмы [Teese, Pisano and Shuen, 1997] была сделана попытка выявить этот самый процесс принятия решений, который поддерживает эту способность согласования. Однако концепция динамических способностей в значительной степени находится в начальной стадии разработки, и еще предстоит создать на ее основе теорию, поддающуюся эмпирической проверке. Тем не менее эта концепция признает взаимозаменяемость многих интеллектуальных активов фирмы. Ее ключевые компетенции можно создавать, и они поддаются управлению. Ведь продукты, которые в данный

момент производит фирма, есть лишь временное выражение ее базовых компетенций. Фирмы развивают динамические способности через процесс обучения — рыночные исследования, сбор сравнительной информации, развитие глубоких знаний о клиентах, деятельность в области НИОКР, стратегические альянсы, бенчмаркинг и пробный маркетинг. Вкладом в процесс организационного обучения является конкуренция, так как на рынке фирмы определяют, насколько эффективно они функционируют и каковы позиции их конкурентов.

Как подчеркнул Хайек [Hayek, 1945] более полувека назад, конкуренция есть процедура открытия новых знаний. Однако этот процесс открытия знаний никоим образом не является завершенным. Неопределенность причинно-следственных связей, которую Ричард Рамелт называет неясной возможностью имитации (*uncertain imitability*), может задерживать процесс обучения и позволять конкурентным преимуществам существовать бесконечно. Поскольку компетенции фирмы причинно неопределенны, суть «молчаливое» знание и являются взаимосвязанными, то вероятно, они достаточно неоднородны и составляют ядро организационного капитала фирмы, а также источник ее конкурентных преимуществ. Это вполне соответствует сделанному Рамелтом [Rumelt, 1991] открытию: влияние внутриорганизационных факторов на прибыльность фирмы превышает влияние отраслевых факторов в соотношении 6:1.

Мои исследования последних лет проблем инновационного менеджмента основывались на некоторых из этих ключевых идей. В статье «Извлечение прибыли из технологических инноваций» [Teese, 1986] я разработал концептуальную модель, в которой, с целью облегчения понимания того, кто выигрывает и кто проигрывает от инноваций, учитывались совокупность принадлежащих фирме активов (в частности, владение фирмой комплементарных активов), характер режима интеллектуальной собственности и сделанные фирмой стратегические выборы. Разработанная мной концепция остается непревзойденной, и данная статья является наиболее цитируемой в области стратегического управления технологиями. Однако над этой проблемой еще предстоит много работать. Например, для лучшего объяснения новых явлений и стратегий в сферах биотехнологии и полупроводников нужно разделить вопросы собственности на интеллектуальные активы и собственности на комплементарные активы. Это предмет моих сегодняшних исследований.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Поскольку моя карьера не была посвящена исключительно науке, возможно, интересным будет рассказать о нескольких дополнительных видах моей деятельности.

В качестве председателя Совета директоров компании *Canterbury* я управлял реорганизацией компании по производству спортивной одежды в попытке сделать ее конкурентной на глобальном рынке. Во многих частях света название *Canterbury* ассоциируется с регби. Сегодня это узнаваемый бренд в Великобритании, равно как в Австралии и Новой Зеландии.

В должности председателя Совета директоров *I-cap Partners* я руководил развитием семейства фондов прямых частных инвестиций. У нас есть зарегистрированное частное размещение акций в Европе, и мы собираемся использовать возможности международного рынка, охватывающего Северную Америку, Австралию, Азию и Европу.

Но наиболее важным и интересным (с точки зрения теории фирмы) из моих предпринимательских проектов является участие в деятельности консалтинговой фирмы *Law & Economics Consulting Group (LECG)* в качестве председателя Совета директоров и соучредителя. *LECG* — это фирма, предлагающая экспертные услуги и, безусловно, являющаяся единственной в «чистом виде» такой фирмой в мире. Это фирма «новой экономики», имеющая очень специфическую бизнес-модель, суть которой я сейчас объясню. Успех компании подтверждает тот факт, что она имеет более 750 сотрудников по всему миру, многие из которых обладают ученой степенью, а ее годовой доход превышает 100 млн долл.

Позвольте объяснить, почему в случае *LECG* мы изобрели принципиально новую организационную модель. Я охарактеризую структуру бизнеса *LECG* и систему оплаты труда, используемую для вознаграждения экспертов. Для создания надлежащего контекста начну с обсуждения роли экспертов в современном обществе.

В постиндустриальном обществе специалисты и работники сферы профессиональных услуг, которых Питер Друкер назвал интеллектуальными работниками (*knowledge workers*), относятся к наиболее быстро растущим профессиональным группам. Среди них бухгалтеры, банкиры, инженеры, консультанты по управлению, юристы, врачи, компьютерные программисты и различные профессионалы системы здравоохранения. Некоторые из этих работников имеют очень высокий уровень компетентности, являясь воистину экспертами. Эксперты обладают специальными знаниями и способностью ими манипулировать и их применять. Всевозрастающее значение знаний для конкурентных преимуществ, вне всякого сомнения, повысило и роль экспертов. Существует высокий спрос на их услуги для оттачивания решений и разрешения конфликтов.

Для того чтобы удовлетворить потребности экспертов, необходимы специальные трудовые контракты и нетрадиционные организации. Эксперты знают свою рыночную стоимость, хотят и требуют свободы действий в работе и не нуждаются в строгом надзоре. Им нужна свобода, поскольку

она имеет высокую ценность для их образа жизни. Более того, Интернет сегодня позволяет экспертам работать где угодно и когда угодно. Им также может потребоваться гибкий график, поскольку у них могут быть обязанности и в других местах — в профессиональном сообществе, в университете или у предыдущего работодателя.

Компании отреагировали на эти изменения в структуре рабочей силы различным образом: некоторые из них, такие как *AT&T*, *Sun Microsystems* и *Deloitte & Touche*, разработали соглашения, согласно которым предоставили своим талантливым работникам особую гибкость. В то время как многие фирмы модифицировали политику управления человеческими ресурсами, почти никто не попытался перепроектировать организацию, перевернув ее с ног на голову.

В случае *LECG* мы кардинально перепроектировали бизнес-организацию таким образом, чтобы она соответствовала особым потребностям талантливых «интеллектуальных работников» или «экспертов». Мы создали организацию, которая позволяет реализовывать различные карьерные устремления одновременно и последовательно. Традиционные организации просто не могут терпеть или допустить, чтобы их работники имели значительную свободу действий в работе, личной жизни и в отношении с коллегами.

Алчиан и Демсец [Alchian and Demsetz, 1972] однажды отмечали, что работников, использующих «мозги, а не мускулы», сложнее контролировать. Они пришли к выводу, что «творческим и профессиональным работникам следует предоставить относительно большую свободу действий с точки зрения индивидуального поведения» (р. 786). Их суждения являются весьма верными. Однако они не довели свою аргументацию до логических выводов и не осознали того, что для полной реализации способностей и потенциала экспертов необходим новый и совершенно иной тип организации.

Эксперты требуют, если не сказать создают, возможности для другого типа организации, которая бы относилась к экспертам не как к работникам, а как к клиентам. Иными словами, действуя совокупно, факторы рыночного спроса и предложения предъявляют необычные требования к организации, желающей предоставлять экспертные услуги. *LECG* отреагировала на ситуацию созданием организации, которая одновременно удовлетворяет и экспертов, и клиентов, которые оплачивают их услуги.

Ключевыми элементами этой бизнес-модели являются следующие.

Стимулы. Как заметили Алчиан и Демсец, очень сложно контролировать одаренных личностей. Например, университеты и исследовательские лаборатории в сущности не пытаются контролировать профессиональную деятельность своих сотрудников, делая это изредка, да и то не очень стро-

го. Всякие попытки строгого контроля за деятельностью воспринимаются экспертами как оскорбление или манипуляция. Решение *LECG* — пусть проверяет клиент. Вознаграждением эксперта является определенный процент (варьирующийся от 30 до 80%) от счета, выставленного клиенту. Если клиент недоволен и отказывается платить, эксперт ничего не получает. Это создает модель конечной оплаты за выполненную работу и позволяет менеджменту не осуществлять постоянный контроль.

Ограниченная иерархия. Модель является «самоорганизующейся» настолько, насколько это возможно. Эксперты руководят сами собой. Традиционная субординация упраздняется, по крайней мере, среди экспертов, и вводится структура, основанная на равенстве коллег в процессе принятия решений [Williamson, 1975].

Интеграция. В *LECG* не существует дивизионов или иных форм организационных единиц. Весь административный персонал взаимозаменяем и работает по контрактам «по собственному желанию». Поэтому персонал и эксперты могут быть использованы в любом проекте в любой точке мира. Эта открытость позволяет экспертам охотно использовать свои знания и способности, что является особенно привлекательным для многих из них.

Обучение. Компания поощряет обучение и стимулирует исследования. Она обеспечивает значительное внутрифирменное наставничество. Для экспертов очень ценно, посредством наблюдения внутри организации, открывать эффективные стили и стратегии индивидуальной результативной работы. Важная роль, которую я играю как председатель Совета директоров, состоит в руководстве развитием и выработке общей стратегии фирмы.

Позвольте рассмотреть, как данный тип организации, который мы создали, и внутрифирменные отношения найма приводят к построению особой бизнес-модели. В концепции фирмы Рональда Коуза [Coase, 1937] основной отличительной чертой было то, что работники «соглашаются подчиняться распоряжениям предпринимателя в определенных пределах». Работник предоставляет предпринимателю/менеджеру возможность направлять его деятельность в пределах этой зоны, поскольку предполагается, что предприниматель лучше обеспечивает руководство, нежели работник. Если предприниматель делает это лучше, чем система цен, то в этом состоит обоснование внутрифирменной организации. Предприниматель/менеджер помещается на вершину иерархии для того, чтобы надлежащим образом реализовывать навыки контроля и размещения ресурсов. Внутри зоны безразличия работник не беспокоится о тех задачах, которые ему поручены.

Концепция Коуза интересна, но, к сожалению, она не может с легкостью «справиться» с работником-экспертом. В Коузовской фирме босс

должен знать столько же, сколько эксперт, если босс хочет обеспечить руководство внутри зоны свободы действий работника. Очевидно, что это сложно, если вообще возможно. Более того, «зона свободы действий» эксперта, вероятно, довольно узка. Таким образом, трактовка Коузом отношений найма вряд ли подходит фирме, стремящейся предоставлять экспертные услуги.

Решение Алчиана и Демсеца отличается от предлагаемого Рональдом Коузом и более подходит для фирмы, занимающейся экспертными услугами. Они утверждают, что причиной существования фирмы является командная организация производства. По мнению этих ученых, менеджеры не имеют никакой административной власти или полномочий, которых не имеет рынок. Для работодателя ежедневное взаимодействие с работниками — это то же самое, что для потребителя — каждый день общаться с булочником в соседнем магазине. В модели Алчиана и Демсеца работнику нет необходимости подчиняться административному контролю, как это имеет место в фирме Коуза.

Скорее, фирма — это то место, где вследствие командного поведения повышается производительность труда. Существование фирмы проистекает из ее способности обеспечивать кооперативную деятельность лучшим образом, нежели это возможно на рынке. Менеджеры контролируют поведение команды (как в примере Алчиана и Демсеца с ручной загрузкой машины), выявляют отлынивание от выполнения трудовых обязанностей и назначают вознаграждение в соответствии с результатами работы.

Модель Алчиана и Демсеца также не совсем идеально подходит для экспертных услуг, но некоторые ее элементы здесь узнаваемы. Во-первых, пока существуют элементы иерархии среди экспертов, именно эксперты нанимают своих боссов, а никак не иначе. Это не очень отличается от децентрализованной университетской структуры, где коллектив преподавателей факультета по результатам обсуждения выбирает своего декана.

Во-вторых, проблема строгого контроля решается путем его делегирования клиенту, хотя и с сохранением определенного надзора. Если клиент не покупает услуги конкретного эксперта, не платит или требует скидки, то эффективно осуществляется и наказание — эксперт не получает деньги от фирмы, если фирме не платят. Здесь помогает и наличие контрактов «по собственному желанию». Если возникают долгосрочные сомнения относительно результативности эксперта, то контракт с ним (или с ней) в любой момент может быть расторгнут. Также происходит немедленная корректировка размера вознаграждения, если падает объем работы. Очевидно, что такой тип контракта дисциплинирует и работника, и работодателя, приводя к тому, что вознаграждение всегда устанавливается на рыночном уровне.

В-третьих, проблема контроля и вознаграждения членам команды остается на усмотрение экспертов, которые посредством механизма «комиссионных добытчику» определяют эксперта, получившего проект от клиента. Достижения и успехи принадлежат команде, и общая сумма распределяется в зависимости от размера и прибыльности проекта. Предоставление всех полномочий экспертам позволяет сэкономить на управленческих расходах и снижает потребность в иерархии.

Очевидно, что индивидуумы, обладающие специальными навыками, не являются частью абсолютно эластичной кривой предложения труда, как считал Карл Маркс. Наоборот, они предоставляют значительно дифференцированные услуги, основанные на особенностях своих знаний и опыта. Задача предпринимателя — состыковывать конкретную работу с возможностями эксперта, находить новых экспертов, так как зачастую здесь необходимы элементы командной организации производства.

Я надеюсь, из этого короткого обзора стало ясно, что при создании *LECG* я применил на практике теорию организации и мое понимание предпринимательской фирмы. Если бы я не изучал теорию фирмы, возможно, я адаптировал бы более традиционную бизнес-модель к компании, которую мы основали почти 15 лет назад. Сомневаюсь, что без глубокого понимания микроэкономики и вдохновения, почерпнутого из трудов Леонтьева, я нашел бы в себе мужество пойти своим путем. Сегодня это уникальная бизнес-модель, составляющая основу конкурентных преимуществ фирмы. Она позволила *LECG* расти вдвое быстрее темпами, чем среднеотраслевые показатели.

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ ПО СОЗДАНИЮ ФАКУЛЬТЕТА МЕНЕДЖМЕНТА СПбГУ

Работа профессора не ограничивается чтением лекций и исследованиями. Калифорнийский университет в г. Беркли дает возможность делать больше.

Одним из проектов, который принес мне наибольшее удовлетворение как университетскому профессору, стала работа с деканами факультета менеджмента Ю. В. Пашкусом и В. С. Катькало и ректорами С. П. Меркурьевым и Л. А. Вербицкой по созданию школы бизнеса мирового уровня здесь, в рамках одного из великих университетов России.

Я всегда буду помнить тот день, когда В. С. Катькало зашел ко мне в офис и после изложения своего видения бизнес-школы мирового класса в России спросил, не могу ли я помочь. Я подумал примерно минуту и сказал «да», и в течение следующих 10 лет я посвящал свое время и отдавал энергию для того, чтобы выполнить свое обещание. Кто-то может поинтересоваться, почему я согласился. В конце концов, в Калифорнийском университете как у преподавателя у меня много работы, а помощь в создании вели-

кой школы бизнеса в России не приведет к карьерному росту, повышению заработной платы или какой-либо другой выгоде в общепринятом смысле. Причина, по которой я ответил В. С. Катъкало утвердительно, включала следующее:

- ♦ Россия выбирала тогда свою собственную форму капитализма, и для того чтобы реализовать в полной мере свой потенциал, российской экономике было необходимо образование в области менеджмента.
- ♦ Я был полностью убежден логикой В. С. Катъкало относительно создания школы бизнеса в стенах Университета и следования академической модели ее развития. Это не способствует большому росту количества выпускников в короткое время, но в долгосрочном плане данная модель является наилучшей.
- ♦ В. С. Катъкало сам был привержен этой идее. Он, безусловно, был провидцем и мог стать двигателем всего процесса.
- ♦ Как для американского гражданина, или лучше сказать гражданина мира, мне было ясно, что для Запада было крайне необходимо оказать ощутимую помощь России и сделать все, что в наших силах, для становления демократии в этой стране.

При построении институционального взаимодействия между Калифорнийским университетом в г. Беркли и Санкт-Петербургским государственным университетом нам пришлось преодолеть серьезные проблемы, на которых следует остановиться.

1. **Финансирование.** Во-первых, тогда не было денег на цели нового проекта! Конечно, у Калифорнийского университета в г. Беркли не имелось бюджета для поддержки подобной программы. Был только один путь добыть деньги — привлечь их из внешних источников. Я очень волновался, что в этом отношении обману ожидания моих российских коллег. К счастью, благодаря огромной щедрости многих, особенно Клер Гудингхаус (Claire Goedinghaus), Артура Шульца (Arthur Schultz) и Джорджа Сороса (George Soros), а также благодаря средствам, полученным от американского народа посредством механизмов Агентства по международному развитию (USAID), Информационного агентства США (USIA), Фонда «Евразия» (Eurasia Foundation), Института «Открытое общество» (Open Society Institute) и Фонда Люсиль и Дэвида Паккардов (Lucile and David Packard Foundation), мы смогли обеспечить как стабильную ежегодную поддержку академической программы, так и значительный вклад в кампанию по сбору средств для ремонта новых зданий факультета менеджмента.

2. **Поддержка преподавателей.** В Калифорнийском университете ничего невозможно сделать без поддержки преподавателей, однако почти всего можно достичь при ее наличии. В самом начале нашего проекта мы со-

звали преподавателей Школы бизнеса им. У. А. Хааса нашего университета для того, чтобы узнать, сможем ли мы получить их помощь, и мы ее получили. В частности, Дуайт Джаффи (Dwight Jaffee) согласился выполнить крайне важную роль академического директора программы. Его руководство и поддержка были бесценны. Он делал очень многое помимо своих непосредственных обязанностей. Многие другие преподаватели также внесли значительный вклад, среди них — Дэвид Аакер (David Aaker), Эд Эпштайн (Ed Epstein), Годвин Вонг (Godwin Wong), Джон Майерс (John Myers), Фред Балдерстон (Fred Balderston), Оливер Уильямсон (Oliver Williamson), Грег Гроссман (Greg Grossman) — этот список можно продолжать долго.

3. Административная поддержка программы. Сюзанна Кэмпбелл (Susanne Campbell) и Пат Мэрфи (Pat Murphy) воистину вложили свою энергию и силы для того, чтобы наша программа работала. В лице Сюзанны нам посчастливилось найти человека, хорошо владеющего русским языком и горячо любящего Россию и ее народ. И это не просто формальные похвалы. Сюзанна буквально боролась за нашу совместную программу и помогала принимать множество наших гостей в течение почти 10 лет. В то же время Пат Мэрфи «поставила на якорь» нашу программу в Институте менеджмента, инноваций и организации, составляла заявки на гранты, писала отчеты грантодателям, вела финансовые дела программы и вообще делала многое в нашем сотрудничестве возможным.

ЦЕНТР ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Наконец, разрешите мне повторить мои обязательства по этому великому проекту. Несмотря на то, что многое достигнуто, мы все еще в начале пути. В частности, я знаю, что декан В. С. Катькало и его коллеги-преподаватели недавно создали Центр управленческих и институциональных исследований. Я в восторге от этого начинания и всецело поддерживаю его. Уверен, что в недалеком будущем он превратится в один из крупнейших центров изучения бизнеса и его институтов.

Литература

- Alchian A., Demsetz H.* Production, information costs and economic organization // American economic review. 1972. Vol. 62. N 2. P. 777–795.
- Coase R.* The nature of the firm // *Economica*. 1937. November. P. 386–405. (Русский перевод: Коуз Р. Г. Природа фирмы // Уроки организации бизнеса / Под ред. А. А. Демина, В. С. Катькало. СПб., 1994. С. 29–51.)
- Cyert R., March J.* A behavioral theory of the firm. London, 1963.
- Hayek F.* The use of knowledge in society // American economic review. 1945. Vol. 35. P. 2514–2530.
- Penrose E.* The theory of the growth of the firm. London, 1959.

- Rumelt R.* How much does industry matter // *Strategic management journal*. 1991. Vol. 12. P. 167–185.
- Teece D.* Economies of scope and the scope of the enterprise // *Journal of economic behavior and organization*. 1980. Vol. 1. N 3. P. 223–247.
- Teece D.* Towards an economic theory of the multiproduct firm // *Journal of economic behavior and organization*. 1982. Vol. 3. P. 39–63.
- Teece D.* Profiting from technological innovation // *Research policy*. 1986. Vol. 15. N 6. P. 285–305.
- Teece D.* The dynamics of industrial capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's *Scale and Scope* (1990) // *Journal of economic literature*. 1993. Vol. 31, March. P. 199–225. (Русский перевод: Тис Д. Дж. Движущие силы промышленного капитализма: взгляд на книгу Альфреда Чандлера // *Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. «Менеджмент»*. 2002. Вып. 4. С. 102–146).
- Teece D., Pisano G., Shuen A.* Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic management journal*. 1997. Vol. 18. N 7. P. 509–533.
- Teece D.* *Managing intellectual capital: Organizational, strategic and policy dimensions*. Oxford, 2000.
- Williamson O.* *Markets and Hierarchies*. New York, 1975.