

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

Т. Е. Андреева, В. А. Чайка

ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ ФИРМЫ: ЧТО НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ ОНИ БЫЛИ ДИНАМИЧЕСКИМИ?

№ 2(R)–2006

Санкт-Петербург
2006

Т. Е. Андреева, В. А. Чайка. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? Научные доклады № 2R–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006

Концепция динамических способностей фирмы, появившаяся в рамках теории стратегического управления, рассматривает проблему достижения и поддержания конкурентного преимущества фирмы в условиях быстро меняющейся внешней среды. Несмотря на быстрое и плодотворное развитие этой концепции, существует два вопроса, ответы на которые необходимы для ее дальнейшего развития: каковы источники динамизма таких способностей; и что менеджеры могут осуществить на практике для их развития. В рамках этой работы ставится цель ответить на эти вопросы. В результате рассмотрения одной из ключевых теорий стратегического управления – концепции динамических способностей – через призму теории организационных изменений, в работе вводится понятие «способность к изменениям», которая является неотъемлемой составляющей любой динамической способности. В работе обсуждаются ключевые элементы способности к изменениям, рассматривается ряд управленческих инструментов, которые могут способствовать ее развитию, а также предлагается конкретный практический пример, иллюстрирующий ключевые идеи работы.

Андреева Татьяна Евгеньевна, к.э.н., старший преподаватель кафедры управления персоналом факультета менеджмента СПбГУ

e-mail: andreeva@som.pu.ru

Чайка Виктория Александровна, к.э.н., старший преподаватель кафедры стратегического управления факультета менеджмента, СПбГУ

e-mail: chaika@som.pu.ru

Saint Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

T. E. Andreeva, V. A. Chaika

**DYNAMIC CAPABILITIES:
WHAT THEY NEED TO BE DYNAMIC**

2(R)–2006

Saint Petersburg
2006

Andreeva T. E., Chaika V. A. Dynamic capabilities: what they need to be dynamic. Discussion Paper # 2R–2006. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2006.

Strategic management theory developed dynamic capabilities concept aiming to explain how organizations can achieve and sustain the competitive advantage in the continuously changing environment. We suggest that this concept, though being extremely powerful, still needs elaboration along two important questions: what are the origins of the dynamism of these capabilities and what managers can do in practice if they want to develop them. In this paper we aim to address these issues. Bridging strategic management and change management, we introduce a concept of “organizational change capability” as a constituent of any dynamic capability. Further on we discuss key elements of change capability, propose a number of managerial tools that can contribute to its development and illustrate our arguments with a case study.

Tatiana E. Andreeva, Senior Lecturer, Ph.D., Human Resources Management Department, School of Management, St.Petersburg State University

e-mail: andreeva@som.pu.ru

Victoria A. Chaika, Senior Lecturer, Ph.D., Strategic Management Department, School of Management, St.Petersburg State University

e-mail: chaika@som.pu.ru

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
Концепция динамических способностей: обзор подходов к изучению проблемы	7
Что такое «способность к изменениям»?	12
Как развивать способность к изменениям?	17
Практический пример: проект оптимизации производства или проект развития способности к изменениям?	23
Заключение	27
Литература:	29

ВВЕДЕНИЕ

Фундаментальная и непрерывная трансформация внешней среды современных компаний в независимости от их местонахождения и размера предопределили ряд проблем, которые призваны решить как исследователи, так и практики бизнеса. Ключевым вопросом исследований последних лет стало изучение и поиск устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на уникальных организационных способностях фирмы, позволяющих получать, прежде всего, Шумпетерианские экономические ренты в схожих внешних условиях [Barney, 1991; Nelson, 1991; Prahalad, Hamel, 1990; Катькало, 2002]. При чем существенным становится умение организации поддерживать и обновлять конкурентные преимущества в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Последнее получило развитие в рамках концепции динамических способностей, основы которой были рассмотрены в работах Д.Тиса, Г.Пизано и А.Шуена [Teese, Pisano, Shuen, 1997; Teese, Pisano, 1994], а также в работах Р. Нельсона [Nelson, 1991], Р.Амита и П.Шумейкера [Amit, Schoemaker, 1993], Б.Когута и У.Зандера [Kogut, Zander, 1992], Р.Хендерсона и И.Кокбурна [Henderson, Cockburn, 1994]. В постановочной работе 1997 г. Д. Тис и соавторы определили «динамические способности» как «потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде» [Teese et al., 1997, p. 516]. И хотя понимание динамических способностей в таком ключе дает ценное объяснение источников конкурентного преимущества, тем не менее, оставляет пространство для исследований, особенно посвященных практическому применению концепции динамических способностей. Так, по мнению Золло и Уинтера, концепция, представленная Д.Тисом, дает понимание, зачем необходимы динамические способности и как они работают, но не дает ответа на вопрос, «откуда они берутся» [Zollo, Winter, 2002, p. 340].

На наш взгляд, в литературе по динамическим способностям существует две серьезные исследовательские проблемы, которые на сегодняшний день не получили должного внимания, хотя их изучение может положительно повлиять на развитие концепции и повышение ее практической значимости. Во-первых, в чем состоит источник (или источники) динамизма динамических способностей (например, что отличает динамические способности от нединамических)? Во-вторых, как менеджеры могут развивать динамические способности в своих организациях? Таким образом, цель статьи – попытаться ответить на эти вопросы.

Работа состоит из пяти частей. В первой части работы представлен обзор исследований, посвященных сущности динамических способностей. Во второй части мы вводим понятие «способность к организационным изменениям» как ключевую составляющую любой динамической способности и источник ее динамизма. Третья часть посвящена рассмотрению того, как организация может развивать способность к изменениям, что влияет согласно нашей логике на формирование динамических способностей. В четвертой части представлен практический пример, иллюстрирующий наши идеи. В последней части работы обсуждается ряд вопросов для дальнейшего исследования концепции динамических способностей.

КОНЦЕПЦИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ: ОБЗОР ПОДХОДОВ К ИЗУЧЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ

Прежде всего, для понимания сущности динамических способностей необходимо обсудить различные подходы к определению понятия «способности». С этой точки зрения интерес представляет классификация, предложенная Д.Коллизом [Collis, 1994]. Автор предложил рассматривать иерархию организационных способностей, состоящую из трех уровней. Первый уровень – функциональный, который включает способности, необходимые для выживания компании и поддержания ключевых бизнес-процессов. В терминах С.Уинтера – это способности нулевого уровня или способности «зарабатывать на жизнь» [Winter, 2003]. Способности этого уровня, например, организация доставки или процедуры по контролю качества.

Второй уровень непосредственно связан с динамическими способностями, так как отражает идею необходимости динамического улучшения организационных бизнес-процессов. Р.Амит и П.Шумейкер под таким типом способностей понимают «повторяющийся процесс продуктовых инноваций, производственной гибкости, способности реагирования на рыночные изменения» [Amit, Schoemaker, 1993, p. 35], что схоже с определением Д.Тиса [Teese et al., 1997], так как здесь, во-первых, уделяется внимание динамической компоненте, а во-вторых, отражена связь, существующая между динамическими способностями и организационными рутинами, так как термин «повторяющийся процесс» схож с определением «рутины», которое представлено в работе Нельсона и Уинтера [Nelson, Winter, 1982. p. 97].

Третий уровень иерархии способностей, по Д.Коллизу – креативный или предпринимательский, который включает в себя способности, связанные с умением фирмы разрабатывать новые стратегии быстрее, чем конкуренты, путем распознавания ценности различных ресурсов. Так как процесс распознавания должен происходить со скоростью, которая соответствует или превосходит скорость изменений внешней среды, то на

наш взгляд, сложно провести четкую границу между вторым и третьим уровнями иерархии способностей, так как динамические способности также включают в себя и предпринимательский аспект, связанный с необходимостью быстрых изменений (поиска «новых комбинаций» и «креативного разрушения», по Й.Шумпетеру [Schumpeter, 1934]).

В работах К.Эйзенхардт и соавторов, динамические способности рассматриваются как «комбинации более простых способностей и связанных с ними рутин, некоторые из которых могут быть основанием для других, и, таким образом, должны быть приобретены первыми» [Eisenhardt, Martin, 2000, p. 1116]. Такой подход также позволяет говорить о некоей иерархии способностей. Пример, представленный в [Brown, Eisenhardt, 1997] показывает, что динамическая способность по разработке широкого продуктового портфеля состоит из более простых способностей по разработке единичных продуктов, рутин по «прощупыванию» будущих сценариев развития и рутин, обеспечивающих связи от одного проекта по разработке нового продукта к другому. Таким образом, динамическая способность в определенной функциональной области раскладывается на ряд более узких способностей, необходимых для ее поддержания.

Таким образом, на наш взгляд, место динамических способностей в иерархии способностей организации можно описать следующим образом. У организации существуют: 1) функциональные (операционные) способности, свойственные большинству компаний в отрасли; 2) «ключевые» способности, формирующие ключевые компетенции, и, следовательно, лежащие в основе конкурентного преимущества; 3) динамические способности, позволяющие обновлять «ключевые» способности в соответствии с изменениями во внешней среде.

Рассмотрим проявление предложенной иерархии способностей на примере организации, в основе стратегии которой – лидерство в области качества. Операционными (функциональными) способностями здесь могут быть развитые процедуры по контролю качества, которые не позволяют попасть товарам и услугам низкого качества во внешнюю среду. В то же время такая деятельность может быть легко сымитирована конкурентам и является узко функциональной, что заставляет нас усомниться в ее влиянии на стратегическую позицию фирмы. Ключевой способностью в этом примере может быть здесь развитая система управления качеством, в основе которой лежит философия TQM, которая обеспечивает систематизацию и гармонизацию усилий в области управления качеством. Такую способность скопировать значительно сложнее, так как в ее основе лежат сложные связи, объединяющие различные группы заинтересованных сторон – потребителей, поставщиков, субподрядчиков. В то же время эта способность позволяет интегрировать усилия различных подразделений для удовлетворения потребностей заинтересованных сторон.

Тем не менее, указанная способность имеет статичный характер. Динамический аспект ключевых способностей, на наш взгляд, начинает проявляться в том случае, если в систему управления качеством встроен механизм быстрой и четкой реакции на изменение потребностей различных заинтересованных сторон. Причем, этот механизм позволяет не только обеспечить обновление продуктовой линейки и комплекса услуг, но и, исходя из накопленного опыта, адекватно управлять взаимоотношениями с различными заинтересованными группам на уровне всей организации с целью непрерывного улучшения качества.

Таким образом, мы указали место динамических способностей в иерархии организационных способностей. Рассмотрим более подробно сущность динамических способностей. Различные авторы, освещающие затронутую проблематику, используют при этом различную терминологию и единицы анализа. Возможно, существующее терминологическое разнообразие может привести в замешательство. В табл. 1 представлены обобщения и сравнение ключевых идей различных авторов.

На наш взгляд, определения, представленные в табл. 1, используя разную терминологию, рассматривают одну и ту же идею необходимости создания и поддержания особых организационных способностей или рутин высшего порядка, которые трансформируют операционные рутины, а также оказывают влияние на реконфигурацию ресурсов и способностей. Большинство авторов при этом используют термины «рутины» и «способности» как взаимозаменяемые, что на наш взгляд, вносит некоторое противоречие, так как рутины, даже если и являются рутинами более высокого порядка, тем не менее, по своей сути представляют собой некий набор заранее определенных правил и решений, что на интуитивном уровне входит в противоречие с инновационной составляющей динамических способностей. По этой причине мы предпочитаем использовать термин «способности», нежели чем термин «рутины».

Среди обсуждаемых подходов к сущности динамических способностей, одно заслуживает особого внимания. В то время как большинство авторов используют достаточно абстрактные и обезличенные единицы анализа («потенциал фирмы», «способность фирмы», «организационные рутины» и др.), Золло и Уинтер видят ключевым элементом дискуссии «способ коллективной деятельности» [Zollo, Winter, 2002], в основе которого деятельность людей в организации. Таким образом, эти авторы сделали акцент на человеческом факторе как основе для развития динамических способностей. Более того, эти авторы первыми тщательно рассмотрели механизмы создания динамических способностей, представив новый этап исследований в этой области. Мы вернемся к этой идее в третьей части статьи.

**Сравнение различных подходов к определению
динамических способностей**

Автор, определение	Единица анализа	Ключевая идея	Источник формирования динамических способностей
Тис, Пизано, Шуен [Teese et al., 1997, p. 983]: потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде	способность фирмы вести себя проактивно	вызовы внешней среды и поиск новых и инновационных форм конкурентного преимущества	не рассматривается
Уинтер [Winter, 2003, p. 991]: способности, воздействующие на распространение, модификацию и формирование простых способностей	рутины более высокого порядка (higher-order routines)	высоко структурированная и дорогостоящая деятельность, нуждающаяся в особых радикальных усилиях	не рассматривается
Эйзенхардт и Мартин [Eisenhardt, Martin 2000, p. 1107]: организационные и стратегические рутины, с помощью которых фирмы достигают новых конфигураций ресурсов в то время как рынки появляются, сталкиваются, дробятся, развиваются и умирают	организационные и стратегические рутины	проактивное поведение как проявление динамических способностей	рассмотрены некоторые элементы
Золло и Уинтер [Zollo, Winter, 2002, p. 340]: являющийся результатом организационного обучения и стабильный способ коллективной деятельности, посредством которого организация систематически генерирует и модифицирует свои операционные рутины в стремлении к повышению управленческой эффективности	способ коллективной деятельности	эволюция динамических способностей путем совместного развития механизмов обучения	обучение как механизм, формирующий динамические способности

Подводя итоги этой части обсуждения, мы можем выделить следующие ключевые идеи, относительно которых существует консенсус среди исследователей динамических способностей:

- 1) существует иерархия способностей, в которой динамические способности представляют высший уровень;
- 2) сложная природа динамических способностей, так как они состоят из «более простых» (более низкого уровня) способностей;
- 3) взаимосвязь между динамическими способностями и изменениями, так как существует необходимость в специальном механизме, обеспечивающем быструю реакцию на изменения во внешней среде;
- 4) вклад динамических способностей в экономические результаты деятельности фирмы, так как динамические способности косвенно воздействуют на конечные продукты и услуги фирмы путем влияния на операционные способности [Helfat, Peteraf, 2003];
- 5) развитие и поддержание динамических способностей требует особых усилий и инвестиций.

Учитывая указанные теоретические характеристики, как могут выглядеть примеры динамических способностей в конкретных организациях? Современная литература предлагает такие примеры. Так, Кларк и Фуджимото рассматривают особые способности по разработке новых продуктов компании «Тойота» как динамические способности [Clark, Fujimoto, 1991]. Меняющаяся бизнес-модель компании «Делл» – другой пример динамической способности, которая обеспечивает непрерывную сегментацию текущего бизнеса для соответствия изменяющимся нуждам потребителей [Magretta, 1998]. Подобным образом, принятие стратегических решений может быть динамической способностью, с помощью которой менеджеры объединяют различные практические, функциональные и личные знания с тем, чтобы осуществить выбор, который ляжет в основу стратегических действий фирмы [Eisenhardt, Martin, 2000]. Способности по созданию альянсов или по поглощению компаний также часто упоминаются в качестве примеров динамических способностей [Helfat, 1997; Henderson, Cockburn, 1994].

В то же время мы должны заметить, что на данный момент существует недостаток в исследованиях, посвященных вопросу механизма создания динамических способностей. Концепция динамических способностей указывает на сложность поддержания конкурентного преимущества в течение долгого периода времени без развития способности к изменениям. Далее мы обсудим эту проблему более подробно.

ЧТО ТАКОЕ «СПОСОБНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ»?

Итак, большинство авторов сходятся во мнении, что одна из отличительных черт динамических способностей связана с управлением организационными изменениями [Winter, 2003, Eisenhardt, Martin, 2000]. МакГуиннесс и соавторы вводят в оборот термин «организационная способность к изменениям» [Oxtoby, McGuinness, Morgan, 2002; McGuinness, Morgan, 2003; McGuinness, Morgan, 2005]. Они определяют его так: «способность организации внедрять непрерывные изменения ... по сути является способностью запускать и управлять многоуровневыми сериями взаимосвязанных инициатив по изменениям, которые согласуются с изменяющимися стратегическими приоритетами» [McGuinness, Morgan, 2005, p.1312]. Далее авторы указывают, что данная способность состоит из трех элементов: подходящей основы для постоянных изменений, способности «оформить» эти изменения и поддержания их энергии [McGuinness, Morgan, 2005, p.1313]. Это соответствует изложенной этими авторами ранее идее о том, что способность к изменениям определяет процессы, используемые в организации для внедрения и дальнейшей поддержки изменений [McGuinness, Morgan, 2003, p.7], отделяя таким образом содержание изменений от их процесса («что изменять?» от «как изменить?») и фокусируясь только на последнем. В нашем же понимании организационная способность к изменениям как динамическая способность должна включать в себя обе составляющих. Подтверждение такой точки зрения можно найти у Барнетта и Кэрролла, которые отмечают, что полноценное исследование организационных изменений должно охватывать как содержательную, так и процессную сторону изменений, иначе будет получено одностороннее представление о проблеме [Barnett, Carroll, 1995]. Эйзенхардт и Мартин придерживаются похожей точки зрения, так как они указывают, что эффективное внедрение динамических способностей требует «как ингредиентов (например, ключевых общих черт, присущих всем динамическим способностям), так и рецепта (например, порядка внедрения)» [Eisenhardt, Martin, 2000, p. 1116]. В свете этого мы предлагаем понимать организационную способность к изменениям как способность компании в целом (1) увидеть новые возможности для развития, (2) осознать необходимые внутренние изменения и (3) успешно их реализовать.

Как способность к изменениям соотносится с динамическими способностями? Окстоби и соавторы указывают, что «... ключевая динамическая способность – это способность к организационным изменениям. Способность к организационным изменениям является общей

(генерической) по отношению ко всем другим динамическим способностям, встроенным в организацию, и то, что является необходимым, если устойчиво развивающаяся организация хочет эффективно использовать те динамические способности, вокруг которых организована ее деятельность» [Oxtoby et al., 2002, p.4]. В более поздней своей работе те же авторы утверждают, что эта способность «представляет собой пример динамической способности» [McGuinness, Morgan, 2005, p.1312]. Таким образом, не ясно, является ли динамическая способность, по мнению этих авторов, только одной из динамических способностей – или составляющей каждой из них.

На наш взгляд, рассмотрение способности к изменениям как неотъемлемой компоненты любой динамической способности организации дает возможность понять ее природу лучше. Более того, с точки зрения «чистоты терминологии», способность к изменениям является единственной динамической способностью – поскольку любые «функциональные» способности, не будучи совмещены со способностью к изменениям, будут подвержены риску быстрого устаревания в условиях динамичной внешней среды (на это указывает В.С.Катькало, рассматривая динамическую способность как «мегарутину» [Катькало, 2002, стр. 39]). Например, Золло и Уинтер приводят умение интегрировать поглощенные компании как один из примеров динамических способностей [Zollo, Winter, 2002, с.340]. На наш взгляд, этот пример достаточно противоречив – поскольку в условиях изменяющейся среды, возможно, от компании потребуется в следующий раз не поглощать другие фирмы, а, например, вступать с ними в стратегические альянсы или развивать собственное производство. Умение интегрировать другие компании окажется в такой ситуации бесполезным, и потеряет свою значимость. Следовательно, действительно динамической способностью может быть только какая-либо генерическая способность, которая не потеряет своей ценности на протяжении достаточно длительного времени. Например, в той же статье Золло и Уинтер указывают на то, что «динамические способности представляют собой систематические методы фирмы по модификации операционных рутин» [Zollo, Winter, 2002, p.340] – что также отражает их генерическую природу. На наш взгляд, таковой способностью и является организационная способность к изменениям. Наше понимание взаимосвязей между способностью к организационным изменениям и динамическими способностями отражено на рис. 1.

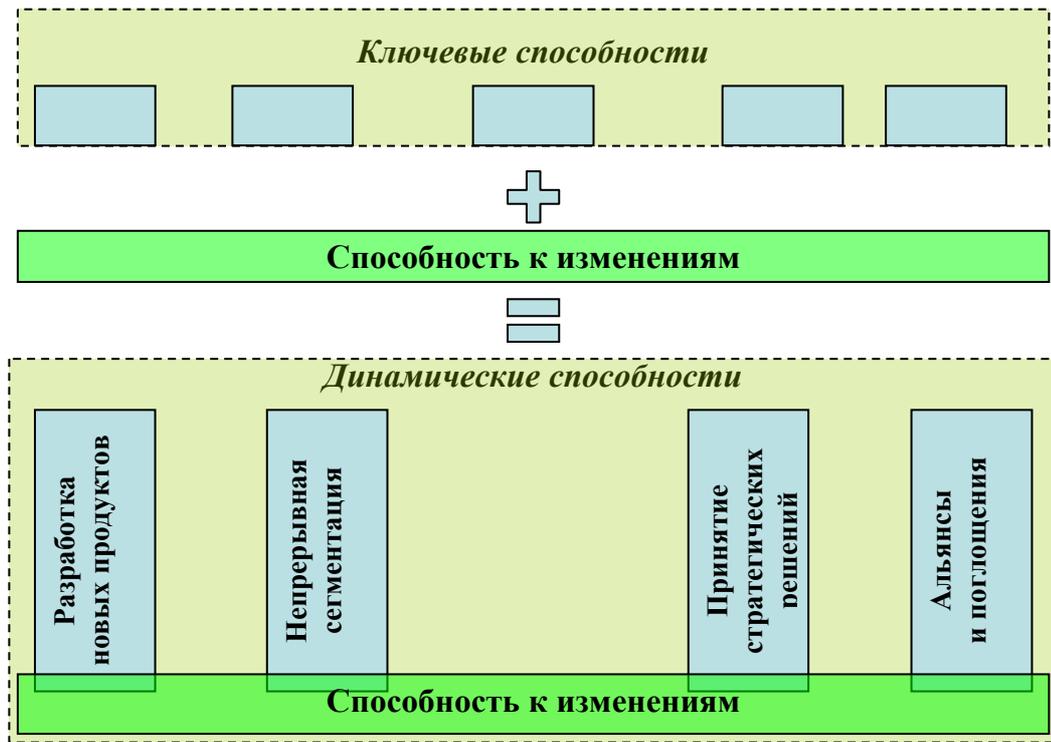


Рис. 1. Роль способности к изменениям

Принимая во внимание аргументы относительно существующих связей между динамическими способностями и изменениями, в рамках нашего исследования представляется логичным обратиться к теории организационных изменений, чтобы понять, что такое «способность к изменениям» (которая, по нашему мнению, является источником динамики любой динамической способности), и какие действия должны предпринимать менеджеры, чтобы развивать ее, а, следовательно, и динамические способности. Интересно, что несмотря на подразумеваемую включенность аспектов изменений в динамические способности, теория стратегического управления и теория организационных изменений развиваются практически независимо друг от друга. МакГуиннесс и Морган отмечают, что, возможно, одной из причин такого разрыва является фокус стратегических теорий на аспектах формулирования стратегии (т.е. поиска ответа на вопрос «что нужно изменить?»), а не на проблемах ее реализации (т.е. внедрения изменений, «как это сделать?»), в то время как теория организационных изменений имеет обратную ориентацию [McGuinness, Morgan, 2003]. В действительности, пока в рамках теории стратегического управления обсуждается вопрос интеграции «что?» и «как?» [см., например, Mintzberg et al., 1998; Quinn, 1978], хотелось бы отметить, что акценты на первом вопросе преобладают в исследованиях этой области. В рамках нашей статьи мы попробуем восполнить этот пробел.

Сначала важно проанализировать представления о природе организационных изменений в рамках этой теории. В целом ряде ставших уже

классическими моделями (например, модели жизненного цикла, [Greiner, 1972]; экологии популяций [Hannan, Freeman, 1984]; прерванного равновесия, [Tushman, Romanelli, 1986]) изменения рассматриваются как дискретное, редкое событие, происходящее под воздействием внешних сил в результате неудачи организации в приспособлении к среде и ориентированное на краткосрочное приспособление. В рамках данных моделей предлагаются рекомендации для менеджеров по управлению изменениями, во многом опирающиеся на трехфазную модель Левина «размораживание-изменение-замораживание» [см., например, Tushman, Romanelli, 1986]. На наш взгляд, такая трактовка организационных изменений близка к тому, что Уинтер называет решением проблем *ad hoc*, или «тушением пожаров», отмечая, что подобные изменения не являются проявлением динамических способностей [Winter, 2003, p.992].

Существует и другая модель – т. н. модель развивающихся изменений, предполагающая, что изменения – это не дискретный, а непрерывный кумулятивный процесс, в котором организации снова и снова приводят себя в соответствие с непредсказуемой, многогранной и быстро изменяющейся средой для достижения долгосрочной приспособляемости [Weick, Quinn, 1999]. В рамках такой модели изменение представляется как цепочка бесконечных модификаций в рабочих процессах и отношениях, вызванных природной организационной нестабильностью и ее живой реакцией на ежедневные непредвиденные обстоятельства. С прикладной точки зрения, данный подход акцентирует внимание на реализации изменений «снизу-вверх» (в отличие от «сверху-вниз» в традиционных концепциях), открытости процесса изменений и непредсказуемости внешней среды. Авторы, придерживающиеся данной концепции, предполагают, что статичное состояние противостоит любой развивающейся системе, а, соответственно, для любой организации неприемлемо и «замораживание», предлагаемое последователями Левина как этап управления программой изменений. На наш взгляд, этот подход как раз близок к концепции динамических способностей.

Попробуем сравнить более подробно прикладные аспекты управления изменениями в рамках этих двух направлений теории, поскольку именно они важны нам для понимания, как мы можем развивать динамические способности в организации. Суть подхода, опирающегося на представление о том, что изменение – это дискретное реактивное действие, можно описать как управление проектом, у которого есть четкие временные границы, четкая бизнес-задача и определенный перечень этапов, через которые надо пройти. В этом смысле мы скорее не согласны с Уинтером в том, что решение проблем *ad hoc* не связано с формированием организационных рутин [Winter, 2003, p.993]. На наш

взгляд, управление изменением как проектом может стать в организации рутинной, однако рутинной операционной, не способной самой по себе стать основой для развития динамических способностей – именно потому, что конец проекта подразумевает «замораживание», противоречащее самой природе динамических способностей. Эта модель не может гарантировать, что компания имеет способность успешно переключаться с одного проекта изменений на другой [Brown, Eisenhardt, 1997]. В относительно стабильной среде такой подход может быть достаточно эффективен, но как только организация оказывается в высокотурбулентной среде, резко возрастают риски того, что задачи бизнеса могут снова поменяться раньше, чем мы закончим «предыдущий» проект изменений, а также того, что после очередной «заморозки» нам будет очень сложно что-либо изменить, если это понадобится вновь.

Подход, трактующий изменения как постоянный проактивный процесс, акцентирует внимание на отсутствие «проектных» временных ограничений и долгосрочную ориентацию предпринимаемых мероприятий. Поскольку он менее привязан к конкретной бизнес-задаче, то предполагает развитие у организации неких «общих» навыков, которые необходимы не (или не только) «здесь и сейчас», но могут оказаться полезными в будущем. На наш взгляд, суть этого подхода можно охарактеризовать как развитие в организации способности к изменениям, или развитие поисковой рутинной, в терминологии эволюционной экономики [Nelson, Winter, 1982]. Несмотря на то, что такой подход разрешает недостатки предыдущего, он также не лишен проблем. Все больше занимаясь задачами общего развития ради будущего, можно потерять связь с реальными бизнес-задачами сегодняшнего дня. Кроме того, в понимании некоторых руководителей, как показывает наш опыт, подобный подход перерастает в «шизофреническую» потребность изменений ради изменений, что, по сути, влечет за собой неоправданные инвестиции и заставляет вспомнить пословицу о том, что лучшее – враг хорошего. На подобные риски указывают и другие авторы, отмечая, что «излишнее» использование динамических способностей может привести к разрушению базового конкурентного преимущества компании [Winter, 2003, p.993; Eisenhardt, Martin, 2000, p.1118]. Краткое резюме изложенных тезисов представлено в табл. 2.

Поскольку каждый из подходов обладает как преимуществами, так и недостатками, мы предполагаем, что на практике успешные компании используют некоторую комбинацию этих подходов – т.е. для определенных программ изменений используют «проектный» подход, однако одновременно реализуют ряд мероприятий, направленных на развитие организационной способности к изменениям, что в результате позволяет им формировать у себя динамические способности и обеспе-

чивать долгосрочное конкурентное преимущество. Далее мы попробуем ответить на вопрос о том, какие мероприятия могут способствовать развитию в организации такой способности.

Таблица 2

Сравнение различных подходов к управлению изменениями

<i>Изменение</i>	Дискретное событие, реактивно	Постоянный процесс, проактивно
<i>Суть подхода</i>	Управление изменениями как проект	Развитие способности к изменениям
<i>Основная идея</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ отдельный проект ✓ связан с краткосрочной бизнес-задачей ✓ ограничен во времени ✓ инвестиции в прикладные «здесь и сейчас» навыки ✓ фокус – сопротивление персонала 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ постоянный процесс ✓ связан с долгосрочным развитием ✓ не ограничен по времени ✓ инвестиции в «общие» навыки ✓ фокус – развитие персонала
<i>Недостатки</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ сложно что-либо изменить снова после окончания проекта ✓ задачи бизнеса могут измениться быстрее, чем реализован проект изменений 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ потеря связи с конкретными бизнес-задачами ✓ может перерасти в «шизофреническую» потребность изменяться ради изменений
<i>Уровень способностей</i>	Решение проблем <i>ad hoc</i>	Развитие динамических способностей

КАК РАЗВИВАТЬ СПОСОБНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ?

Итак, мы показали, что для того, чтобы способности компании были действительно динамическими, организация должна обладать определенной способностью к изменениям. И здесь возникает серьезный прикладной вопрос, актуальный для многих менеджеров: какие действия необходимо им предпринимать, чтобы развивать и поддерживать эту способность к изменениям? Некоторые ученые предполагают, что динамические способности развить невозможно, т.к. они «не приобретаются, а даны от рождения» [Winter, 2003, p.991]. Ряд авторов предпринимали попытку ответить на данный вопрос [Oxtoby et al., 2002; Zollo, Winter, 2002], хотя в целом данная проблематика слабо отражена в современной литературе по динамическим способностям. Мы попро-

буем сформулировать свое видение ответа на этот вопрос, иллюстрируя наши рассуждения примерами из практики российских компаний.

В современной литературе по организационным изменениям значительное место занимает обсуждение «человеческого» аспекта готовности к изменениям [см., напр., Kotter, 1995; Duck, 2001; Miller, 2004; Jones et al., 2005]. Точнее, активно обсуждается сопротивление персонала как важнейшая причина неуспеха программ изменений, т.е., по сути, как составляющая не-способности измениться [см., напр., Cunningham et al., 2002; Sevier, 2003]. Действительно, готовность персонала к изменениям – как наличие необходимых знаний и навыков, так и моральная готовность, - вносят существенный вклад в организационную способность к изменениям. Однако этого недостаточно, поскольку не меньшую роль играет и то, каким образом построено управление в организации в целом (организационная структура, система коммуникации, система отбора, продвижения и вознаграждения персонала, и т.д.). В противовес «человеческой», эту составляющую способности к изменениям можно назвать организационной, или управленческой.

К сожалению, как показывает наш опыт, руководители нередко забывают про этот аспект, хотя он не менее важен, чем «человеческая» проблематика. Приведем такой пример из практики: организационная структура и система внутрифирменных коммуникаций в компании «Х» были построены таким образом, что вся информация о внешней среде (клиентах, конкурентах, тенденциях рынка, и т.д.) концентрировалась только в одном подразделении (отделе маркетинга) и не распространялась в организации. В результате, несмотря на достаточно высокую лояльность персонала компании и позитивное отношение к руководству, целый ряд изменений был встречен враждебно – потому, что принятые руководством важные решения были совершенно неочевидны для сотрудников, и, соответственно, не понятны им. Поэтому, на наш взгляд, необходимо рассматривать одновременно два направления развитие способности к изменениям, человеческое и организационное, как взаимодополняющие и усиливающие друг друга.

Перейдем теперь непосредственно к возможным инструментам развития способности к изменениям в организации. Обобщая наш опыт консалтинговой работы и исследования компаний, мы предлагаем выделить три ключевые группы подобных инструментов: (1) развитие «неспецифических» навыков, (2) формирование лояльности к изменениям и (3) создание внутриорганизационных механизмов. Остановимся на них подробнее.

(1) Идея о том, что обучение является мощным и эффективным инструментом развития организации, не нова в литературе по управлению – так, например, она является одной из ключевых в концепции организационного развития [Lewin, 1951; Bennis, 1969; Reed, Vakola, 2006]. Также показана и роль обучения в развитии динамических способностей [см., напр., Zollo, Winter, 2002]. Золло и Уинтер акцентируют внимание на обучении в целом, в то время как мы попытаемся детально рассмотреть, какие особые знания и навыки важны для процесса обучения. Мы предполагаем, что в развитии динамических способностей особую роль играет не любое обучение, а именно развитие навыков, которые можно определить как неспецифические для конкретного проекта изменений. Так, например, обучение работе с новым оборудованием при внедрении новой технологической линии мы называем специфическим, поскольку полученные знания и навыки будут востребованы именно в данный момент, и, возможно, окажутся не актуальны в будущем – при очередной смене оборудования. Неспецифические же знания и навыки имеют более широкий спектр применения, не столь жестко привязанный к текущим задачам или запущенной программе изменений. Мы предполагаем, что развитие именно таких навыков позволяет ослабить ряд традиционных барьеров на пути изменений, таких как боязнь потерять свое рабочее место, статус в организации, и т.д. Благодаря наличию неспецифических знаний и навыков сотрудники компании чувствуют себя менее привязанными к своей узкой рабочей задаче (которая может кардинально измениться в любой момент) и, как следствие, воспринимают выше безопасность своей будущей занятости. Кроме того, имея более широкий кругозор и более целостное представление о своей организации, повышается способность работников предлагать новые идеи по совершенствованию работы компании – что также является одним из элементов «динамизма» организации.

Какие же навыки можно отнести к неспецифическим? Безусловно, ответ на этот вопрос будет ситуационным, индивидуальным для каждой компании. Но, тем не менее, можно выделить несколько групп навыков, которые можно обсуждать как неспецифические для большинства программ изменений: (а) смежные профессиональные навыки, (б) общефирменные знания, (в) процессные навыки и (г) навыки обучения (в т.ч. самообучения).

Развитие смежных профессиональных навыков, наверное, не требует дополнительных комментариев, поскольку их влияние на снижение барьеров к изменениям наиболее очевидно. Под общефирменными знаниями мы понимаем знание о целях и приоритетах организации, о спектре функций и ответственности разных подразделений, а также об

их особенностях, о ключевых фигурах, ответственных за разные стратегические проекты, и т.д. – т.е. те знания, которые позволяют работнику свободно «ориентироваться» в компании и более глубоко понимать происходящие в ней процессы. Возможно, такая трактовка может вызвать сомнения, поскольку то, что мы включаем в данную подгруппу, кажется логичным отнести к информации, а не к знаниям и навыкам. Однако, на наш взгляд, если опираться на представление о том, что знание и навыки, в отличие от информации, всегда связаны с действием [см, напр., Tsoukas, Vladimirou, 2001], то подобные представления, позволяющие сотруднику более эффективно и гибко действовать в рамках организации, можно отнести к знаниям и навыкам. Под процессными навыками мы имеем в виду навыки участия в типовых организационных процессах – ведения переговоров, презентации, умения воспринимать различные точки зрения и т.д. Что касается навыков обучения (и самообучения) – речь идет о способности индивидов к восприятию новых знаний – то они, на наш взгляд, чаще всего развиваются «автоматически» при достаточно интенсивном участии сотрудников компании в различных программах развития.

Развитие так называемых неспецифических навыков отнюдь не обязательно требует от компании существенных финансовых вложений в разнообразные дополнительные программы обучения. Например, развитие подобных навыков является одним из «побочных продуктов» таких «инструментов» управления, как обогащение работы, делегирование полномочий, привлечение сотрудников к принятию решений, обратная связь, открытые коммуникации, и т.д. Однако в определенных ситуациях неспецифические навыки могут требовать и дополнительных инвестиций, как материальных, так и временных (что мы покажем в обсуждении кейса). В связи с этим интересно отметить, что с точки зрения краткосрочной отдачи, подобные вложения могут выглядеть нецелесообразными, поскольку менее привязаны к конкретной задаче «здесь и сейчас» - что, соответственно, затрудняет оценку их эффективности. Однако, на наш взгляд, для целей развития организационной способности к изменениям, которая, в свою очередь, позволяет формировать динамические способности компании, то есть обеспечивать ее конкурентоспособность в долгосрочной перспективе, такие инвестиции являются оправданными. Так, например, Уэйк убедительно показывает, что любая импровизация (т.е., в нашем контексте, гибкое реагирование на непредвиденные обстоятельства – т.е. способность к изменениям) требует высокого уровня подготовки [Weick, 1998].

Необходимо отметить, что в науке существуют и другие мнения по поводу оптимальной степени «специфичности» знаний и навыков, при-

обретаемых сотрудниками компании в рамках организационных программ обучения и развития. С точки зрения теории человеческого капитала Беккера [Becker, 1973], компаниям необходимо стремиться вкладывать в обучение своих сотрудников только специфическим для организации знаниям и навыкам. В противном случае, по Беккеру, повышается мобильность персонала на рынке труда и его рыночная стоимость, что противоречит интересам фирмы. Однако, в контексте обсуждаемой проблематики мы предлагаем иное, чем у Беккера, понимание «специфичности» – Беккер пишет о знаниях, полезных только для работы в данной *компании*, а мы имеем ввиду их прикладную значимость для конкретной *задачи*. Сопоставляя нашу классификацию неспецифических знаний и навыков с теорией человеческого капитала, можно предположить, что выделенная нами группа (б) («общефирменные знания»), по Беккеру, относится как раз к высокоспецифическим для конкретной компании, в то время как остальные – скорее наоборот, т.к. менее привязаны к работе в какой-то одной компании.

Наша идея о неспецифических навыках может вызвать вопрос, о том насколько такая точка зрения противоречит ключевыми идеями ресурсного подхода относительно необходимости создания и поддержания специфических, уникальных способностей фирмы. Как мы покажем далее в рассматриваемом кейсе именно неспецифические навыки в совокупности с другими навыками компании могут являются труднокопируемыми.

(2) Отдельным направлением развития организационной способности к изменениям, на наш взгляд, является формирование у персонала лояльности к изменениям. Если при развитии неспецифических навыков речь идет скорее о содержательном преодолении внутренних барьеров («я достаточно много понимаю, знаю и умею, и поэтому не боюсь постоянных нововведений»), то под лояльностью к изменениям мы понимаем скорее моральный аспект проблемы («я знаю, что изменения – это норма жизни, в них нет ничего плохого, и поэтому не боюсь их»). На наш взгляд, одним из наиболее эффективных (и при этом простых и доступных) механизмов формирования такой лояльности является открытость руководства к общению с сотрудниками – прозрачные внутрифирменные коммуникации с обязательной обратной связью, то есть возможностью диалога. Многие инструменты формирования лояльности к изменениям и развития неспецифических навыков совпадают – например, ротация персонала, как межфункциональная, так и географическая. С одной стороны, ротация позволяет сотрудникам овладеть новыми навыками – как смежными профессиональными, так и общефирменными, и, косвенно – навыками обучения, а с другой – формирует положительное отношение к изменениям в це-

лом. Подобные программы используются в ряде российских компаний (например, на «Балтике» и в «Русале»), и, по отзывам руководителей, показывают положительные результаты.

(3) Еще одним направлением развития организационной способности к изменениям является создание специальных организационных механизмов. Сюда мы включаем такие инструменты, как создание межфункциональных (или межрегиональных) комитетов и рабочих групп, делегирование полномочий, налаживание обмена информацией между подразделениями, корректировка система стимулирования персонала, и т.д. (данный перечень может быть продолжен). Например, если существующая система вознаграждения не отмечает никаким образом новые идеи и интересные решения сотрудников, то они в целом не будут мотивированы предлагать такие идеи, так как им будет не очевидна их полезность и важность для компании. Можно привести и более негативный пример – в одной из компаний, с которой мы сотрудничали, стиль управления руководителя, очень строгого и требовательного, предполагал, что любая ошибка сотрудника должна быть достаточно жестко наказана. Несложно догадаться, что в такой ситуации у сотрудников компании не было никаких мотивов изменяться, пробовать что-то новое, экспериментировать – поскольку любая новая деятельность несет в себе риск ошибки. Среди российских компаний, применяющих межфункциональные комитеты и рабочие группы, можно назвать «Омский Бекон» и «Первомайскую Зарю».

Возможно, предложенное нами разделение инструментов на три группы несколько условно, поскольку, как мы показали выше, один и тот же инструмент может работать в нескольких направлениях, однако, на наш взгляд, важно представлять себе три ключевых условия развития организационной способности к изменениям, нашедших отражение в этом разделении: (1) «излишняя» компетентность сотрудников для постоянных преобразований и создания новых идей, (2) позитивный настрой сотрудников относительно преобразований, и (3) организационная инфраструктура, способствующая, а не препятствующая изменениям. Первые два условия скорее касаются «человеческого» аспекта способности к изменениям, а третье – «организационного», однако, как мы упоминали выше, эффект может быть достигнут только при их совместном развитии. Тогда сотрудников компании не пугают новые задачи, они понимают логику принятия решений, вносят свои идеи, которые относительно легко находят свой путь к реализации – и в результате в организации развивается способность к изменениям, и ее функциональные способности, имея механизмы постоянного обновления, становятся динамическими.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР: ПРОЕКТ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ИЛИ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ СПОСОБНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ?

Попробуем проиллюстрировать представленные тезисы на конкретном примере¹. «Новотек»² является крупным промышленным предприятием. Особенность отрасли заключается в относительной технологической и продуктовой стабильности – т.е. новые, прорывные технологии производства в ней практически не появляются (может быть, один раз в 50 лет). При этом конкуренция на данном рынке крайне высока, причем не на национальном, а на международном уровне.

На наш взгляд, этот пример особенно интересен для обсуждения в рамках рассматриваемой проблематики, поскольку концепция динамических способностей исторически берет свое начало в изучении инноваций и R&D, а статьи, посвященные этой теме, традиционно обсуждают развитие высокотехнологичных компаний [см.: например, Teece, Pisano, 1994; Brown, Eisenhardt, 1997]. В рассматриваемом же нами случае возможность технологических и продуктовых инноваций серьезно ограничена, и на первый план выходят управленческие новации, которые, по сути, являются практически единственным потенциальным источником конкурентных преимуществ.

Итак, в определенный момент времени «Новотек» столкнулся с необходимостью существенного снижения затрат, по причине низкой эффективности производства по сравнению с основными конкурентами. Поскольку наиболее очевидные механизмы снижения затрат уже были внедрены, а полученный результат все равно не позволял выйти на желаемые финансовые показатели, руководство компании, совместно с консультантами, решило запустить проект, основной идеей которого являлось привлечение всех сотрудников компании (включая рядовых рабочих) к выработке и внедрению идей по оптимизации затрат. По сути, это была основная бизнес-задача данного проекта изменений. Для какой-либо компании из другой отрасли подобная программа, связанная с оптимизацией производства, возможно, являлась бы проектом операционного уровня. Однако для «Новотека», учитывая ситуацию в отрасли, поставленная задача была важна не только для выживания, но и для долгосрочного развития, что выводит ее на стратегический уровень.

¹ Данный кейс разработан на основе вторичной информации, в т.ч. полученной из публичных выступлений специалистов компании, руководивших и участвовавших в данном проекте.

² Название компании изменено, любые совпадения являются случайными.

Результаты внедрения проекта оказались впечатляющими – компании удалось достичь существенного скачка в снижении производственных затрат. Однако в контексте нашей статьи наиболее интересным представляется другой результат – на протяжении более чем двух лет после официального окончания проекта, эффективность производства продолжает расти. Динамика эффективности производства компании схематически отражена на рис. 2. Хотя темпы этого роста не так высоки, как в период программы оптимизации производства – но, по сути, рост продолжается без интенсивного целенаправленного вмешательства руководства. Другими словами, мы можем предположить, что компании удалось сделать свою способность к оптимизации производства динамической.

Нам показалось интересным понять, как компании удалось достичь таких результатов. Мы выяснили, что параллельно с ключевой бизнес-задачей руководством компании были сформулированы еще ряд задач, которые мы назвали, соответственно, процессной и перспективной. Процессная задача состояла в том, чтобы в ходе проекта стимулировать у сотрудников инициативность, желание изменить компанию, гибкий, нестандартный взгляд на свою работу, а перспективная – создать в компании условия для инициативности и гибкости в будущем, то есть, в нашей терминологии, развить в компании способность к изменениям в будущем.

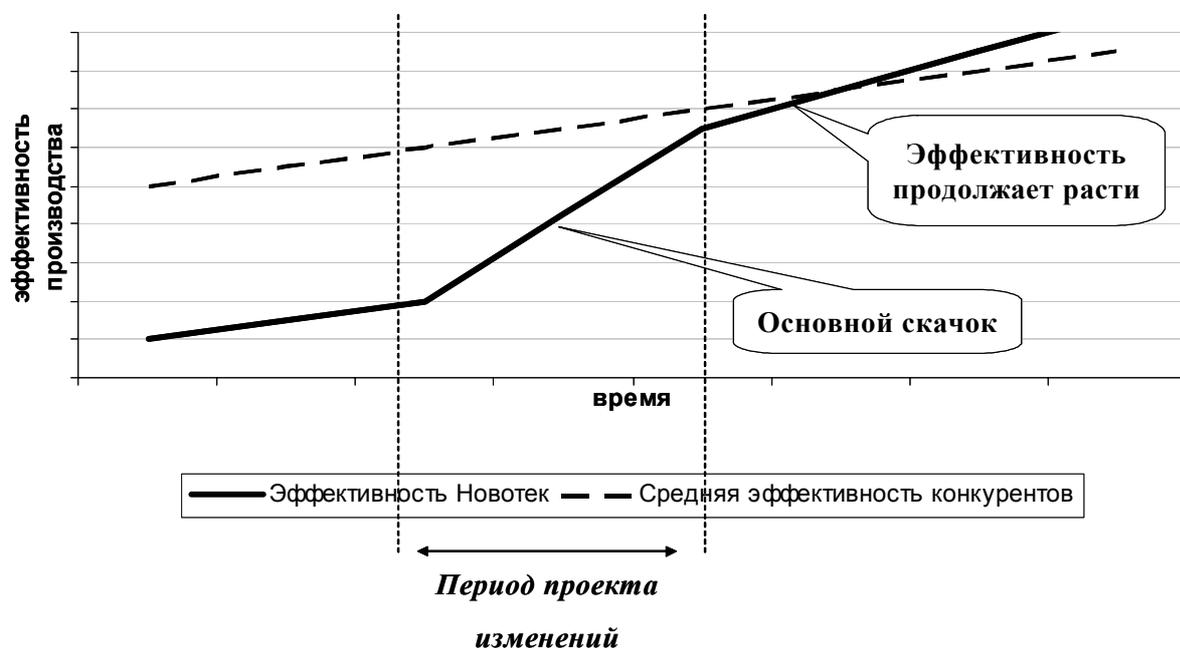


Рис. 2. Результаты программы оптимизации производства компании «Новотек»³

³ На графике эффективность производства компании отражена в условных единицах.

При поверхностном ознакомлении, запущенный проект изменений не отличается от других традиционных проектов изменений. Он состоит из шести этапов: организация проекта, постановка целей, выработка предложений, оценка предложений, подготовка внедрения и внедрение. На первой стадии были созданы команды, которые должны были возглавить процесс сбора идей во всех цехах и других подразделениях компании, отобраны руководители этих команд, сформулированы цели, и далее проект разворачивался, казалось бы, по классической схеме управления подобными программами.

Однако, при более подробном рассмотрении, в данной программе можно увидеть ряд нетривиальных мероприятий – так, в самом начале проекта было проведено интенсивное обучение всех членов команд (а не только руководителей команд), которых в том числе обучили техникам ведения мозгового штурма и переговоров в конфликтной ситуации, определенным аспектам технологического и экономического анализа предлагаемых идей, техникам ведения презентаций, и т.д. Руководителей команд отдельно обучали технологиям управления проектами. Далее, при разработке и анализе идей, члены команд формировали межфункциональные рабочие группы, включавшие в себя не только сотрудников компании, но и субпоставщиков, заказчиков и отраслевых экспертов. На протяжении всего проекта руководством стимулировались обсуждения и обмен информацией и идеями между разными группами проекта, между разными уровнями организации, и т.д. (По Золло и Уинтеру, эти мероприятия можно было отнести к такому элементу развития динамических способностей, как «артикуляция знаний» [Zollo, Winter, 2002]). Также была разработана комплексная система мотивации сотрудников на участие в данной программе, включавшая в себя целый спектр мероприятий, от ежеквартального распределения доли сэкономленной прибыли и поощрения лучших рабочих команд до возможностей карьерного роста и даже регулярных благодарственных писем семьям лучших участников проекта. С точки зрения решения задачи сокращения затрат и результатов проекта в краткосрочной перспективе, подобные значительные инвестиции времени и других ресурсов выглядят неочевидными – например, экономический анализ предложений работников было бы дешевле реализовывать в рамках специализированного подразделения (силами нескольких квалифицированных экономистов), а навыки ведения презентаций являются «излишними» для достижения поставленных целей – то есть неспецифическими для данной программы изменений, в нашей терминологии.

На наш взгляд, опираясь на изложенные выше тезисы, данную ситуацию в компании «Новотек» можно интерпретировать следующим образом. Параллельно с управлением программой изменений в класси-

ческом понимании, руководство компании использовало ряд инструментов, направленных, по сути, на развитие «неспецифических» навыков и создание внутриорганизационных механизмов, поддерживающих развитие организационной способности к изменениям. То есть компания одновременно развивала у себя и «человеческий», и «организационный» аспект способности к изменениям. Если программа изменений рассматривается топ-менеджерами как единичный проект, то подобные затраты на его реализацию являются слишком большими, и на них следовало бы сэкономить (если не исключить совсем, то, по крайней мере, сократить эти затраты). Однако если предполагать, что разнообразные изменения будут происходить в компании и в будущем, и ставить перед собой задачу развить у компании способность адаптивно и проактивно на них реагировать – то эти затраты, а точнее – инвестиции, представляются вполне оправданными.

Чтобы еще раз подтвердить наши выводы и проиллюстрировать наличие у «Новотека» стратегически значимой способности⁴, попробуем применить к компании «тесты» способностей, предлагаемые для этой цели теорией стратегического управления. Рассмотрим, например, модель оценки ценности ресурсов или способностей, предложенную [Collis, Montgomery, 1995], которая предлагает проанализировать следующие параметры:

(1) тест на возможность имитации (насколько данный ресурс просто скопировать?). На наш взгляд, копирование конкурентами сформированной у компании способности к совершенствованию производственного процесса затруднено, т.к. зависит от исторической траектории развития. Для того, чтобы изменить сознание большинства своих сотрудников, в первую очередь, рядового производственного персонала, конкурентам придется пройти через весь процесс, занимающий достаточно долгое время. Кроме того, имитацию ограничивает и существующая причинно-следственная неопределенность. Действительно, на первый взгляд, «Новотек» использовал набор широко известных управленческих инструментов, однако именно их определенная комбинация (друг с другом и во времени), в совокупности со стилем управления в компании, позволили получить выдающиеся результаты.

(2) тест на длительность (как быстро обесценится данный ресурс?). Мы предполагаем, что данный ресурс не обесценится на протяжении длительного времени, в том числе, даже если в отрасли произойдет ре-

⁴ Мы не можем «протестировать» эту способность на ее динамичность, так как, на данный момент, насколько нам известно, таких тестов динамических способностей не существует.

волюционная смена технологии, эти навыки могут быть применены для совершенствования нового производственного процесса.

(3) тест на возможность присвоения (кто получает прибыли от ценности ресурса?). В рассматриваемом нами случае ответ достаточно очевиден – прибыль получает компания.

(4) тест на заменимость (может ли ценный ресурс быть заменен другим ресурсом?). Возможно, данный ресурс может быть заменен каким-либо другим, однако, как мы упоминали выше, для конкурентов в данной отрасли это должен быть именно организационный, управленческий ресурс, развитие которого потребует длительного времени, так как он не может быть просто приобретен на рынке.

(5) тест на конкурентное превосходство (чей ресурс в действительности лучше?). На наш взгляд, график, показывающий динамику эффективности производства «Новотека» по сравнению с конкурентами, дает достаточно красноречивый ответ на данный вопрос.

К «Новотеку» можно также применить и известную модель VRIO, предложенную Барни [Barney, 1986], состоящую из таких параметров, как ценность (Valuable), редкость (Rare), сложность имитации (Inimitable) и организованность (Organized). Несложно показать, что способность к оптимизации в этой компании соответствует обозначенным требованиям.

Таким образом, в рамках предложенных нами терминологии, «Новотеку» удалось, работая в трех указанных нами направлениях, развить у компании способность к изменениям, которая превратилась в динамическую способность оптимизации производства, уникальную для данной компании и выгодно отличающую ее от конкурентов в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье представлена попытка анализа источников динамизма динамических способностей. Как мы показали в первой части статьи динамические способности, основанные на более «простых» способностях, вносят существенный вклад в создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы, но при этом механизмы их создания, на данный момент, не получили достаточного внимания со стороны исследователей в области стратегии. Анализ литературы показал, что поддержание конкурентного преимущества на протяжении долгого периода времени без развития способности к изменениям является затруднительным.

Таким образом, во второй части обсуждается, что организационные изменения являются неотъемлемым компонентом любой динамической способности, поэтому мы называем способность к изменениям

«генерической». С нашей точки зрения, необходимо найти баланс между подходом «управление изменениями как проектом» и подходом «развитие способности к изменениям» с целью развития и поддержания динамических способностей.

В третьей части мы выделяем три ключевых группы управленческих инструментов, которые могут содействовать развитию способности к организационным изменениям. Это: 1) развитие «неспецифических» навыков; 2) развитие лояльности персонала к изменениям; 3) создание соответствующих организационных механизмов. Мы пришли к выводу, что первый инструмент способствует развитию «излишних» компетенций сотрудников, что поддерживает непрерывные изменения и создание новых идей; второй инструмент повышает позитивное отношение работников к переменам; третий инструмент обеспечивает появление соответствующей организационной инфраструктуры, поддерживающей изменения. Конкретная практическая ситуация, представленная в четвертой части работы, отражает использование описанных инструментов для развития способности к изменениям.

В то же время, существует ряд вопросов, которые являются предметом дальнейшей дискуссии и исследований:

1) Развитие динамических способностей актуально только для турбулентных рынков [Eisenhardt, 1989] или также для рынков с более низкими темпами изменений? Мы предполагаем, что скорость рыночных изменений не является единственной характеристикой внешней среды фирмы, требующей развития динамических способностей. Как мы показали в рамках рассмотренного кейса – необходимость улучшения операционной эффективности в относительно медленно развивающейся отрасли, где операционные издержки оказывают влияние на стратегическую позицию, также требует формирования динамических способностей. Примеры различных отраслей, в том числе не высокотехнологичных, обогатит наше понимание рассматриваемой проблемы.

2) Должны ли динамические способности быть высоко структурированными [Winter, 2003] или простыми и эмпирическими [Eisenhardt and Martin, 2000]? На наш взгляд, видение Эйзенхардт и соавторов близко к идее «организационной импровизации» [см.: например. Weick 1998], когда необходимо обеспечивать свободу принятия решений в сочетании с наличием «правил игры». С нашей точки зрения, такое понимание может приблизить к постижению сущности динамических способностей в большей степени, нежели чем идея «рутинизации», и имеет серьезный потенциал для дальнейшего изучения.

3) Действительно ли обучению, изменениям и адаптации в любом случае требуется «вмешательство» динамических способностей в качестве «посредников»? Относительного этого замечания нам кажется, что

процессы обучения и изменений существуют в организации, но только их особые типы ведут к развитию динамических способностей. Таким образом, динамические способности – не посредники, а сам механизм по преобразованию ресурсов и способностей разных уровней в конкурентное преимущество.

4) Появляются ли динамические способности посредством обучения, или же существуют другие источники динамических способностей? Кейс, иллюстрирующий ситуацию в компании «Новотек», показал, что способность к изменениям является «генерической» способностью, обеспечивающей динамизм. Дальнейшее исследование создания и развития динамических способностей обладает серьезным потенциалом и заслуживает усиленного внимания со стороны исследователей в области стратегического управления.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Катькало В.С. 2002. «Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий», *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2002. Вып. 4. С. 20–42.
2. Amit, R., Schoemaker, P.J.H. 1993. “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.1, pp.33-46.
3. Barney, J.B. 1986. “Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.656–665.
4. Barney, J.B. 1991. “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99–120.
5. Becker, G.S. 1973. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, The University of Chicago Press.
6. Bennis, W. 1969. *Organisation development: its nature, origins, and prospects*. Addison–Wesley Publishing Company.
7. Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. 1997. “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No. 1, pp.1-34.
8. Clark, K.B., Fujimoto, T. 1991. *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
9. Collis, D.J. 1994. “Research note: how valuable are organizational capabilities?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No.8, pp.143-152.
10. Collis, D.J., Montgomery, C.A. 1995. “Competing on resources”, *Harvard Business Review*, Vol.73, No.4, pp. 118–128. (Перевод: Коллиз Д.Дж., Монтгомери С.А. «Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е

- гг.», *Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент.* 2003. Вып. 4. С. 186–208).
11. Cunningham, C., Woodward, C., Shannon, H., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J. 2002. “Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.75, No.4, pp. 377–392.
 12. Duck, J.D. 2001. *The Change Monster: The Human Forces that Fuel or Foil Corporate Transformation and Change*. Crown Business.
 13. Eisenhardt, K.M. 1989. “Making fast strategic decisions in high-velocity environments”, *Academy of Management Journal*, Vol.32., No.3, pp.543–576.
 14. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. 2000. “Dynamic capabilities: what are they?”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.10/11, pp.1105 – 1121.
 15. Greiner, L. 1972. “Evolution and revolution as organizations grow”, *Harvard Business Review*, Vol.50, No.5, pp.37 – 46.
 16. Hannan, M.T., Freeman J. 1984. ”Structural inertia and organizational change”, *American Sociological Review*, Vol.49, No.2, pp.149–164.
 17. Helfat, C.E. 1997. “Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.5, pp.339-360.
 18. Helfat, C.E., Peteraf, M.A. 2003. “The dynamic resource-based view: capability lifecycles”, *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.10, pp.997-1010.
 19. Henderson, R., Cockburn, I. 1994. “Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research”, *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.8, pp.63-84.
 20. Jones, R.A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A. 2005. “The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change”, *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No.2, pp.361-38.
 21. Kogut, B., Zander, U. 1992. “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, *Organization Science*, Vol.3, No.3, pp.383-397. (Перевод: Когут Б., Зандер У. «Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии», *Российский журнал менеджмента*, 2004, Т.2, №1, С. 121-140).
 22. Kotter, J. 1995. “Leading change: Why transformation efforts fail”, *Harvard Business Review*, Vol.73, No.2, pp.59–67.
 23. Lewin, K. 1951. *Field theory in social sciences*. New York: Harper & Row.
 24. Magretta, J. 1998. “the power of virtual integration: an interview with dell computer's Michael Dell”, *Harvard Business Review*, Vol.76, No.2, pp.72-84.
 25. McGuinness T., Morgan R.E. 2003. “Organisational change capability: the theoretical construct and its operational measurement”, in *Developments in*

Marketing Science, Proceedings of the Academy of Marketing Science Conference, Washington DC, USA.

26. McGuinness T., Morgan R.E. 2005. "The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: The contributing effect of organisational change capability", *European Journal of Marketing*, Vol.39, No.11/12, pp.1306-1326.
27. Miller, D. 2004. "Building sustainable change capability", *Industrial & Commercial Training*, Vol.36, No.1, pp.9-12.
28. Mintzberg, H., Lampel J., Ahlstrand B. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The Free Press. (Перевод: Минцберг Г., Лампел Д., Альстрэнд Б. *Школы стратегий*. СПб.: Питер, 2000. – 336 с.).
29. Nelson, R., Winter, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge MA: Harvard University Press. (Перевод: Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. *Эволюционная теория экономических изменений*. 2002. М.: Дело – 536 с.).
30. Nelson, R.R. 1991. "Why do firms differ, and how does it matter?", *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.8, pp.61–74.
31. Oxtoby, B., McGuinness T., Morgan R.E. 2002. "Developing Organisational Change Capability", *European Management Journal*, Vol.20, No.3, pp.310 – 320.
32. Piderit, S.K. 2000. "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *Academy of Management Review*, Vol.25, no.4, pp.783-794.
33. Prahalad, C. K., Hamel, G. 1990. "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.3, pp.79-91. (Перевод: Прахалад К.К., Хамел Г. «Ключевая компетенция корпорации», *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2003. Вып. 3. С. 18–46).
34. Quinn, J.B. 1978. "Strategic Change: "Logical Incrementalism"", *Sloan Management Review*, Vol.20, no.1, pp.7-21.
35. Reed, J., Vakola, M. 2006. "What role can a training needs analysis play in organisational change?", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.19, No.3, pp.393-407.
36. Schumpeter, J.A. 1934. *The theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
37. Sevier, R. 2003. "Overcoming internal resistance to change", *University Business*, Vol.6, No. 7, pp. 23–24.
38. Teece, D., Pisano, G. 1994. "The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction", *Industrial & Corporate Change*, Vol.3, No.3, pp.537-556.
39. Teece, D.J., G. Pisano, Shuen A. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp. 509 – 534. (Перевод: Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. «Динамические способности фирмы и стратегическое управление», *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2003. Вып. 4. С. 133–185).

40. Tsoukas, H., Vladimirou E. 2001. "What is Organizational Knowledge?", *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.7, pp. 973-993.
41. Tushman, M., Newman W., Romanelli E. 1986. "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organisational Evolution", *California Management Review*, Vol.29, No.1, pp.29-44.
42. Weick, K. 1998. "Improvisation as a mindset for organizational analysis", *Organization Science*, Vol.9, No.5, pp.543-555.
43. Winter, S.G. 2003. "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No.10, pp.991-995.
44. Zollo, M., Winter, S.G. 2002. "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol.13, No.3, pp. 339-351.