

## ХРЕСТОМАТИЯ: СТРАТЕГИЯ КАК ПРАКТИКА

### ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ПРОГРАММА «СТРАТЕГИЯ КАК ПРАКТИКА» В ИЗУЧЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**В. Л. ТАМБОВЦЕВ**

*Экономический факультет МГУ*

#### 1. Введение

Стратегический менеджмент (или стратегическое управление) — сложная и творческая *деятельность* множества руководителей и работников фирмы, а также привлеченных специалистов, нацеленная на выработку долгосрочных ориентиров в формировании конкурентных преимуществ фирмы и путей их реализации в конкретных действиях менеджеров и производственных работников.<sup>1</sup> Как любой реальный процесс, он может исследоваться с точки зрения различных подходов, под разными углами зрения, с выделением в качестве предмета изучения несовпадающих элементов и сторон и т. д. Результаты анализа, получаемые в рамках каждого из направлений исследования, могут как дополнять друг друга, так и вступать в те или иные противоречия между собой. Кроме того, они могут существенно различаться по своей теоретической и прикладной значимости.

Выбор исследователем методологической позиции (или их совокупности), исходя из которой он анализирует стратегический менеджмент, или формирование новой методологической позиции, определяется, вероятно, теми ожидаемыми результатами, которые он стремится получить. Эти результаты, в свою очередь, могут лежать как в плоскости развития теории, так и в прикладной сфере, включая, разумеется, и комплексный случай.

Для более точного позиционирования исследователя в области существующих методологических подходов, т. е. сопоставления их возможностей с ожидаемыми результатами разработки, необходимо максимально широкое знание путей, уже апробированных или только опробуемых в мировой и отечественной литературе. Стратегический менеджмент в последние десятилетия привлекает к себе внимание широкого круга ученых разных методологических предпочтений. Предлагаемый читателю обзор одного из

<sup>1</sup> Разумеется, это не «единственно верное» определение стратегического менеджмента. Например, согласно Г. Б. Клейнеру, стратегическое управление — это «система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования текущих решений (тактических и оперативных) со стратегическими, а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии» [Клейнер, 2008, с. 561].

новых направлений его исследований — «стратегия-как-практика» (СкП) — преследует, прежде всего, цель «погружения» этого подхода в более широкий контекст, на фоне которого и возникло это направление. В «Хрестоматии» представлены переводы двух работ [Джонсон, Мелин, Виттингтон, 2011; Джаззавковски, Балоган, Сайدل, 2011], вполне признанных сторонниками подхода СкП.

В разделе 2 настоящей статьи дается краткая характеристика процессного подхода как одного из содержательных «источников» СкП, в разделе 3 — приводится очерк дискуссии о практической важности знаний, получаемых в рамках изучения стратегического менеджмента, развернувшейся с начала 2000-х гг. в англоязычных журналах по менеджменту и ставшей одной из побудительных причин экспансии СкП, в разделе 4 представлена в сжатом виде исследовательская программа СкП, а раздел 5 содержит некоторые оценки перспектив и возможных направлений развития рассматриваемого подхода.

## 2. Процессный подход

Одним из направлений изучения стратегического менеджмента выступает, как известно, процессный подход. По мнению А. Петтигрю [Pettigrew, 1992], он является одним из базовых в исследованиях стратегического менеджмента, восходя к пониманию последнего Д. Шенделом и Ч. Хофером как *процесса*, связанного с «предпринимательской деятельностью организации, организационным обновлением и ростом, а в более узком смысле — с развитием и применением стратегии, которая направляет организационные действия» [Schendel, Hofer, 1979, p. 11] (цит. по: [Pettigrew, 1992, p. 5]).

Цель процессного подхода к исследованию стратегий заключается, как известно, не только в описании определенных последовательностей событий в конкретных случаях, но также и в *аналитической реконструкции закономерностей* этих последовательностей событий, в сравнении

паттернов таких последовательностей для разных случаев, а также в идентификации механизмов, приводящих эти процессы в движение [Pettigrew, 1997].

В рамках процессного подхода Петтигрю выделяет два основных направления: исследования процессов *принятия решений* и исследования процессов *организационных изменений*. Первое из них, заложенное еще в конце 1950-х гг. [March, Simon, 1958] и развитое в 1970–1980-е гг. (см., напр.: [Bower, 1970; Pettigrew, 1973; Burgelman, 1983] и др.), основывалось на изучении принятия стратегических решений в организациях преимущественно на идеях рационального, целенаправленного и сознательного (намеренного) выбора, признавая при этом важность учета ограниченной рациональности индивидов, влияние организационного контекста и власти. Второе, развивающееся с конца 1970-х гг. (см.: [Mintzberg, 1978; Miller, Friesen, 1980; Johnson, 1987] и др.), сосредоточилось на объяснениях несоответствий между формулируемыми и реально осуществляемыми стратегиями, что неизбежно вовлекало в сферу внимания вопросы устройства организации, структуры интересов ее членов и менеджеров, их взаимодействий и т. п.

Оба этих направления, включая их пересечения (см., напр.: [Schwenk, 1989; Hitt, Tyler, 1991; Miller, 1997] и др.), можно назвать *классическим* процессным подходом. В его рамках организация рассматривается как коалиция групп индивидов со схожими интересами, которые формируют решения в ходе переговоров, сделок и собственно свободного выбора. При этом способ, посредством которого достигается согласие, воздействует на выбор решений. Соответственно, значимыми являются те социальные отношения, которые существуют между лицами, принимающими решения. Как отмечено в [Guth, 1976], формирование бизнес-стратегии следует рассматривать как «процесс, включающий взаимодействия между индивидуальными участниками организации и социальной системой, внутри которой они действуют» [Guth, 1976, p. 378].

Модель Боуэра — Бургельмана создания стратегий в большой и сложной фирме [Bower, 1970; Burgelman, 1983], — по-видимому, наиболее известное достижение данного подхода, широко вошедшее в исследовательскую практику, — описывает формирование стратегии как

множественные, одновременные, взаимосвязанные и последовательные действия менеджеров на трех уровнях организационной иерархии (т.е. линейные, средние и высшие менеджеры), а внутриорганизационные процессы формирования стратегии трактуются как состоящие из четырех подпроцессов: двух ключевых, идущих снизу вверх, взаимосвязанных процессов «определения» и «стимулирования», и двух охватывающих корпорацию процесса «формирования структурного контекста» и «формирования стратегического контекста» [Noda, Bower, 1996, p. 160].

По оценке авторов работы [Hutzscheneuter, Kleindienst, 2006], данной спустя два десятилетия после публикации цитированной статьи, в рамках процессного подхода был осуществлен значительный прогресс, заключавшийся в сдвиге внимания со структурных вопросов стратегического планирования на новые области, прежде всего — на роли индивидов, включенных в принятие стратегических решений и организацию их исполнения.

По мнению ряда исследователей [Pentland, 1999; Khanna et al., 2000; Pettigrew et al., 2001], именно последний момент, связанный с выявлением причинно-следственных механизмов стратегических решений, является наименее проработанным в процессном подходе. Автор работы [Rajunen, 2005], специально рассматривавший эти трудности, сопоставив различные трактовки причинно-следственных связей в научных объяснениях и методы их выявления, высказался за приоритет применения так называемого событийно-структурного анализа (event-structure analysis). Событийно-структурный анализ был разработан в конце 1980-х гг. в [Heise, 1989] для фиксации и изучения того, как индивиды *представ-*

*ляют* себе цепочки событий, приводящие к возникновению некоторого результата. Впоследствии его стали также применять и для анализа реальных последовательностей событий, порождающих те или иные «финальные» события, т.е. для объяснения того, вследствие каких причин (по мнению как респондентов, так и исследователей) эти события произошли. Разработанная для этого Д. Хайсе специальная компьютерная программа ETHNO позволяет исследователям выстраивать события в хронологическом порядке и аккуратно анализировать, может ли одно событие породить другое и каким именно образом.<sup>2</sup>

Направления классического процессного подхода (как названные, так и иные), безусловно, свидетельствуют о его продуктивности в сфере исследования стратегического менеджмента. Тем не менее получаемые в его рамках результаты теоретических и прикладных разработок (равно как и результаты иных подходов) не полностью удовлетворяли нужды практиков, т.е. тех, для кого в конечном счете и развивались научные исследования менеджмента.

### 3. Дискуссия о практичности теории

О такой неполной удовлетворенности (или, если угодно, полной неудовлетворенности) свидетельствует дискуссия о значимости исследований менеджмента для практиков и обучения менеджменту, развернувшаяся с начала 2000-х гг. на страницах ряда журналов (преимущественно европейских).

Одни из инициаторов этой дискуссии, К. Старки и П. Мадан, ввели представления о двух возможных способах взаимодействия ученых и практиков в сфере менеджмента. Первый, обозначенный как М1К, базируется на академических интересах исследовательского сообщества, а второй — М2К — фокусируется на знаниях, ориентированных

<sup>2</sup> О событийно-структурном анализе см. также [Corsaro, Heise, 1990; Griffin, 1993; Гриффин, 2010]. Одно из первых применений этого анализа в исследованиях менеджмента представлено в работе [Stevenson, Greenberg, 1998].

на практическое приложение. В отличие от первого, узко дисциплинарного, последний подход междисциплинарен, разнороден и сфокусирован на соответствии проблемам практического знания и практики в целом. С точки зрения Старки и Мадана преодоление «разрыва релевантности» (relevance gap) между исследователями и практиками возможно на основе подхода М2К, а не М1К [Starkey, Madan, 2001]. Схожую позицию занял в дискуссии также и К. Вейк [Weick, 2001].

Одно из возможных направлений реализации такого подхода предложено в [Styhre, 2009]. Ключом к решению проблемы взаимодействия ученых и практиков, по его мнению, является понятие «исследование с участием практика» (practitioner informed research).

Исследование с участием практика означает исследовательские усилия, осуществляемые совместно с менеджерами и другими членами организации, не принадлежащими к исследовательскому сообществу, такому как университет. Такое исследование основывается на проблематизации практиками их собственного опыта повседневной работы, сложностей, опасений и озабоченностей. В отличие от других схожих понятий, таких как исследование действий или включенное наблюдение (participative inquiry), понятие исследования с участием практика используется для того, чтобы избежать двух недоразумений. Во-первых, упомянутые понятия до некоторой степени затерты, поскольку оказались вплетенными в различные исследовательские идеологии и программы. Во-вторых, исследование с участием практика не предполагает, что исследователь лишен амбиций осуществить традиционный академический вклад в изучаемую область [Styhre, 2009, p. 31].

Однако такого типа предложения вызвали серьезный скептицизм у других исследователей:

Мы сомневаемся, что корпорация McDonald's, несмотря на ее превосходные программы тренингов, может стать университетом гамбургеров, способным пред-

ложить модель академического исследования, привлекающую долгосрочный интерес общества... Просить практиков играть ведущую роль в постановке программы исследований — значит, рисковать обречь исследование бизнес-школ на постоянную тривиальность [Kilduff, Keleman, 2001, p. S56–S58].

Неудовлетворительность предлагаемых на уровне здравого смысла решений проблемы «разрыва релевантности» [Brownlie et al., 2008; Reed, 2009] обусловила появление ряда методологических исследований (см., напр.: [Rasche, Behnam, 2009; Ramo, 2010; Hutton, Liefoghe, 2011] и др.), в которых она рассматривалась с разных философских позиций. Однако и применение подобной фундаментальной аргументации не привело к завершению данной дискуссии, которая затронула также и сферу *обучения* менеджменту [Bridgman, 2007].

Для корректного понимания этой дискуссии, как представляется, необходимо учитывать такой важный момент, как те *стандарты научности*, которые сформировались к 1990-м гг. в теории стратегического управления. Если «решительный концептуальный поворот от „стратегии как искусства“ к „стратегии как научной дисциплине“ произошел на рубеже 1960-х гг.» [Катькало, 2006, с. 23], то уже с начала 1970-х гг. акцент стал смещаться от описательных в сторону «более аналитических и основанных на экономической теории исследований стратегий» [Катькало, 2006, с. 30]. Тем самым, в понимании научности начали доминировать стандарты, принятые в современной экономической теории, с ее упором на математическое моделирование и эконометрический анализ.

Безусловно, с точки зрения эволюции самой теории стратегического менеджмента такие изменения имели вполне позитивный характер, поскольку сближали ее с точными, естественными науками. Однако они же получали ровно противоположную оценку с позиций потенциальных потребителей научного знания, вырабатываемого этой областью исследовательской деятельности, — самих менеджеров. Кроме того,



что сам язык экономической теории, примененный к повседневной работе менеджеров, оказывался лишь в малой своей части созвучным с «языком практического управления», и результаты анализа, полученные в соответствии с естественнонаучными стандартами, были крайне трудно применимыми в практическом управлении.

Позволим себе такую аналогию: движение самолета от пункта А к пункту В можно строго и достаточно точно описать как последовательность точек в пространстве, зависящую от параметра времени  $t$ , т. е. как некоторую траекторию в трехмерном пространстве, объясняемую законами аэродинамики и конкретными погодными процессами, имевшими место на соответствующей территории. Для пилотов конкретного самолета такое знание, разумеется, имеет некоторую абстрактную ценность. Однако для того, чтобы успешно пролететь из пункта А в пункт В, им гораздо более важны другие знания: грубо говоря, нужно знать, когда и в каких ситуациях следует нажимать те или иные кнопки или дергать рычаги. Необходимо также знать и особенности реакции конкретной модели (и даже конкретного экземпляра) самолета на действия пилотов, его, так сказать, «индивидуальный характер».

Легко видеть, что результаты исследований менеджмента, полученные на базе применения математических моделей и статистических методов, существенно отличаются от того, что, скорее всего, нужно менеджерам на практике.

В жизни это несоответствие (или даже противоречие) решалось и решается естественным образом — путем двустороннего сближения исследователей и практиков. Во-первых, в системе обучения менеджеров до сведения последних доводились и доводятся полученные в результате научного анализа данные и их прикладные интерпретации. Во-вторых, сами исследователи выступали и выступают в роли консультантов, «переводя» свои теоретические знания на язык практики.

Такое взаимодействие не может не включать в себя весомый компонент *искусства*

интерпретации, без которого перевод результатов с модельно-статистического языка экономической науки на язык практических действий менеджеров просто невозможен. Однако именно такое неизбежное сочетание, имеющее место *во всех* областях научных исследований и достаточно давно решенное в них, в области научного анализа менеджмента — в силу ее молодости в сравнении, например, с механикой — и потребовало самостоятельного обсуждения.

Практические приложения теоретической механики, как известно, опосредуются искусством инженеров. При этом потребители результатов их труда отнюдь не предъявляют претензий к чистым теоретикам относительно академичности и оторванности от практики их исследований. В сфере менеджмента, как показывает описанная выше дискуссия, аналогичного всеобщего понимания пока не сложилось.

Не менее важно, как представляется, и еще одно обстоятельство, связанное с принятыми в изучении стратегического менеджмента стандартами научности: постепенное вытеснение из сферы исследований индивидов и замена их «надындивидуальными», «коллективистскими» конструктами [Felin, Foss, 2004; 2006], которые, кроме того, еще зачастую и «овеществлялись», реифицировались<sup>3</sup> [Lane et al., 2006], становясь в рамках явно преобладающей тенденции «холистического антропоморфизма» [Тамбовцев, 2010] как бы самостоятельными субъектами действий. В качестве примеров можно назвать такие базовые для теории стратегического менеджмента понятия, как «организация», «способности», «рутина» и др.

В рамках процессного подхода эта тенденция проявляется также весьма недвусмысленно. Как отмечал А. Ван де Вен, термин «процесс» в исследованиях по стратегическому менеджменту понимается в трех различных смыслах: «(1) логика причинно-следственного объяснения, связывающая

<sup>3</sup> Реификация — логическая ошибка, состоящая в придании абстракциям свойств конкретности.

независимые и зависимые переменные; (2) тип концептов или переменных, отражающих действия индивидов или организаций; (3) последовательность событий, которая описывает, как меняются вещи с течением времени» [Van de Ven, 1992, p. 169]. С точки зрения А. Петтигрю, «только третий смысл явным и прямым образом рассматривает процесс в действии и, следовательно, способен описать и принять в расчет то, как развиваются и изменяются с течением времени некоторые объекты или вопросы» [Pettigrew, 1992, p. 7].

Легко видеть, однако, что если процесс — это последовательность *событий*, то «источники» этих событий — индивиды, субъекты действий и взаимодействий, порождающих события — вполне могут остаться (и часто остаются) вне сферы внимания исследователей. Между тем для менеджеров — тех индивидов, чьи действия и порождают «стратегические» и иные события внутри фирм и на рынках, — важны и интересны как раз знания о действиях. Иными словами, более адекватным для изучения процессов формирования и реализации стратегий на микроуровне, для получения знаний, полезных менеджерам, выступает *второе* понимание процесса из классификации Ван де Вена.

#### 4. Общая характеристика исследовательской программы «стратегия как практика»

Одной из реакций на упомянутые выше затруднения и стало возникновение в середине 1990-х гг. нового направления в исследовании стратегий на микроуровне, ориентированного на изучение последних как социальных феноменов, т. е. анализ того, как *в реальности* действуют и взаимодействуют «стратегические функционеры» (practitioners of strategy) [Whittington, 2007 (1996)].<sup>4</sup> Вкратце, суть подхода (в свя-

<sup>4</sup> Как отмечается в [Brownlie et al., 2008, p. 461], «в некотором смысле поворот к практике в изучении менеджмента был инициирован широкой институционально оформленной дискуссией о характере исследований менеджмента, выраженной

зи с рассмотренной выше дискуссией о «разрыве релевантности») можно изложить так: для того, чтобы быть практически применимыми, исследования стратегий должны концентрироваться преимущественно на конкретных практиках разработки и реализации стратегий.

Это направление (или, может быть, точнее — исследовательская программа<sup>5</sup>) и получило название «стратегия как практика».

В упомянутой статье 1996 г. Р. Виттингтон предложил следующую типологию подходов к изучению стратегий (см. таблицу): в одной классификации выделяются объекты исследования — фирма как целое и отдельные акторы (менеджеры), а в другой — анализируемые вопросы. В одной традиции таким вопросом является «где?» (где должно быть место стратегии в функционировании фирм?), в то время как в другой — «как?» (как решаются вопросы формирования и осуществления стратегий?).

Вопросы, изучаемые в рамках СкП, согласно этой типологии, заключаются в следующем [Whittington, 2003].

- Как и где фактически осуществляется работа стратегирования и организовывания (strategizing and organizing work)?
- Кто по статусу выполняет эту работу и как они это делают?

в терминах проблематичности их „релевантности“ практике управления».

<sup>5</sup> Понятие исследовательской программы было введено И. Лакатосом в конце 1960-х гг. (см.: [Lakatos, Musgrave, 1970; Lakatos, 1978; Лакатос, 1995]) для описания и объяснения процессов развития научных знаний. По содержанию оно альтернативно широко известному понятию «парадигма» Т. Куна и трактует развитие науки не как смену парадигм, а как конкуренцию исследовательских программ. Каждая исследовательская программа состоит из «жесткого ядра» (часто непроверяемых, принимаемых на веру) утверждений и «защитного пояса» вспомогательных положений, которые могут уточняться и изменяться в соответствии с подтверждаемостью на практике выводов из базовых утверждений. Исследовательская программа существует до тех пор, пока в состоянии «заделывать бреши» в защитном поясе, «прорубаемые» критиками — сторонниками других исследовательских программ.

Таблица

## Типология подходов к исследованию стратегий

		Объект	
		Фирма	Менеджеры
Вопросы	Где?	Политика	Планирование
	Как?	Процесс	Практика

Источник: [Whittington, 2001, p. 3]

- Каковы требуемые навыки для выполнения этой работы и как они приобретены?
- Каковы общие методы и технологии этой работы и как они применяются на практике?
- Как организована сама работа стратегирования и организывания?
- Как передаются и используются (потребляются) результаты этой работы?

В соответствии с СкП, исследования стратегий должны концентрироваться на текущей, повседневной деятельности практиков, и тех способах, с помощью которых их действия соотносятся с конечными стратегическими результатами. Именно это может обеспечить более глубокое понимание того, что действительно происходит, когда люди осуществляют такие практики, как стратегическое планирование, стратегические семинары (strategy workshops), проводят анализ стратегий (strategy reviews) и т. п.

Одним из базовых методов такого анализа выступает *этнометодология*. Она была разработана Г. Гарфинкелем еще во второй половине 1960-х гг. [Garfinkel, 1967], а обобщения ее применения к исследованиям бизнеса в рамках общей методологии изучения конкретных ситуаций (кейсов) подробно изложены в [Dul, Nak, 2008].<sup>6</sup> Именно этнологические описания практических действий менеджеров, разрабатывающих и реализующих (организующих реализацию) стратегии дают возможность, по мнению сторонников СкП, производить знания, полезные практикам.

<sup>6</sup> Примерами применения этнометодологии в рамках СкП могут служить, например, работы [Samra-Fredericks, 2003; Jarzabkowski, Seidl, 2008; Visconti, 2011].

Близость к стратегам-практикам является, согласно идеологии СкП, основой для роста релевантности исследований стратегий нуждам практиков: так, по мнению В. Орликовски, такой рост достигается «более глубоким проникновением в эмпирические детали самих основ организационной жизни» [Orlikowski, 2010, p. 24]. Примерно то же ранее утверждал и Р. Виттингтон: «Трудно поверить, что строгое исследование того, как люди „в действительности делают стратегию“, не имеет потенциала значительной практической ценности» ([Whittington, 1996]; цит. по: [Johnson et al., 2007, p. 220]).

Однако изучение деталей практической деятельности вовсе не означает, что получаемые знания суть именно те, в которых нуждаются «объекты исследования», т. е. стратегические функционеры. Как отмечается в [Splitter, Seidl, 2011, p. 100], «исследование практики будет производить знание, которое может оказаться ни релевантным практике, ни развивающим теорию», и лишь при развитии в себе «особой формы рефлексивности, которую Бурдье обозначил как „объективация участника“ (participant objectivation), исследователи способны производить валидное научное знание относительно практики стратегии (strategy praxis), которое может быть также релевантно функционерам стратегии».

Соответственно, «объективация участника — это средство объективирования субъективного отношения исследователя к его или ее объекту исследования и, следовательно, проведения исследования, которое базируется на логике практики» [Splitter, Seidl, 2011, p. 108]. Раскрывая смысл этого понятия, авторы пишут: «Такая

объективация субъективного отношения к объекту состоит в анализе, с одной стороны, *объективных структур* научного поля, а с другой стороны — *индивидуальных установок* исследователя. Эти два (взаимно конституирующих и корреспондирующих) аспекта определяют субъективное отношение исследователя к объекту исследования» [Splitter, Seidl, 2011, p. 109]. Завершающее уточнение содержания понятия объективации звучит у авторов следующим образом: «В терминах методологии, объективация участника означает, что конструкция объекта, равно как и субъективное отношение, требуют „методологического политеизма“, т.е. противопоставления результатов его исследования результатам, достигнутым с использованием других методов... Кроме того, она требует методологического внимания ко всем исследовательским процедурам, включая теоретические предпосылки, которые обуславливают отношение между теорией и методом» [Splitter, Seidl, 2011, p. 110].

В качестве примеров методически корректного исследования практики эти авторы указывают на исследования [Oakes, Townley, Cooper, 1998; Everett, Jamal, 2001], посвященные, соответственно, организационному контролю и изменениям, и межорганизационному сотрудничеству:

...Они провели свои исследования на основе различных методов (методологический политеизм), таких как анализ документов, интервью и организационное наблюдение. Это сопровождалось явной рефлексией предпосылок и условий проведения частичных исследований... что позволило [в первом случае] рассмотреть бизнес-планирование и как педагогическую практику, и как сложный процесс, включающий виды деятельности, которые негативно сказались на власти функционеров, что вошло в противоречие с общим предположением о том, что бизнес-планирование является нейтральной техникой менеджмента или даже принуждающим средством контроля [Splitter, Seidl, 2011, p. 110].

Авторы большинства других работ в рамках СкП, по мнению представленному в [Splitter, Seidl, 2011], не реализуют процедуру объективации участника, не признают логику практики, которая определяет их собственные исследовательские практики, в силу чего оказываются жертвами схоластических заблуждений (scholastic fallacies):

В этом смысле объективация участника представляет собой рефлексивное научное исследование как того, «что делают стратеги-практики», так и отношения к ним самих исследователей. Только если исследователи практик рефлектируют практическую логику своих собственных социальных практик как ученых, они способны понять логику [исследуемой] практики и преодолеть схоластические заблуждения. Это же возможно лишь в той степени, в какой они объективируют свое отношение к стратегам-практикам [Splitter, Seidl, 2011, p. 111].

Весьма сложная методологическая конструкция, подробно описанная выше и призванная обеспечить релевантность исследований практики самой этой практике, содержит, однако, один весьма опасный подводный камень. Дело в том, что призыв к исследователям придерживаться «логики практики» неявно предполагает, что эта логика *известна* исследователю. Проблема заключается в том, что источник такого знания остается не вполне понятным: либо это некоторое *априорное* знание, «само собой» появившееся у исследователя, либо эта логика сообщена ему функционером стратегии (но где гарантии того, что последний осуществил корректную рефлексю или точно познал эту логику?). Было бы вполне естественным, если бы «логика практики» стала результатом научного исследования, но, как утверждают методологи подхода СкП, без знания этой логики само исследование может стать «схоластическим заблуждением», навязывающим практике чуждую ей логику научного исследования.

Отсутствие ясности в данном вопросе существенно снижает прикладную ценность скрупулезного методологического анализа,



представленного в работе [Splitter, Seidl, 2011]. Впрочем, разумеется, делать выводы о плодотворности или бесплодности СкП как исследовательской программы — дело самого читателя.

## 5. Заключение

Как отмечают В. Сплиттер и Д. Сайдл, «понимание стратегии как того, что менеджеры *делают*, а не того, что фирмы *имеют*, является центральным для основанного на практике подхода к стратегии» [Splitter, Seidl, 2011, p. 99].

Однако противопоставление того, что *имеет* группа индивидов, и того, что *делают* ее участники, весьма относительно. Ведь если то, что люди делают, они делают *для себя* и притом *целенаправленно*, стремясь получить некоторый *результат*, то они и становятся обладателями («имеют») того, что сделали, т. е. чего-то, в большей или меньшей степени соответствующего первоначальному замыслу. Разумеется, расхождение между первоначальными замыслами и/или ожиданиями и фактически получившимся результатом может быть значительным (ведь люди ограниченно рациональны и вовсе не являются всезнающими и все умеющими), но этот результат, тем не менее, они получили и в этом смысле имеют его. Более того, кроме задуманного результата, они становятся еще обладателями и некоторого дополнительного «опыта делания», который может оказаться полезным в следующий раз, при решении сходной задачи.

Напротив, названное противопоставление становится абсолютным, если люди делают нечто просто для того, чтобы что-то сделать, не имея в виду получение какого-то желаемого результата, когда деятельность приобретает самостоятельную, а не инструментальную, ценность: так сказать, «движение — все, цель — ничто». Однако, вероятно, организации, практикующие «самоценное стратегирование», не предполагающее выработку стратегии, позволяющей добиться устойчивого конкурентного преимущества, долго не живут.

Поэтому акцент на *процессе* как взаимодействии индивидов, с акцентом на то, какие именно слова, в какой обстановке и в какой форме говорились, — как того требует этнометодология, — при существенно меньшем внимании к тому, к чему это говорение привело (с точки зрения эффективности последующего функционирования фирмы), т. е. к *результату* (документу, общему пониманию направленности будущих решений и действий и т. п.), вряд ли, думается, обогатит практиков столь нужным им знанием, — знанием того, как эффективно разработать и осуществить успешную стратегию.

Можно ли вообще получить такое знание в рамках методик, используемых в СкП? Как представляется, да. Ведь фактически то, что получается «на выходе» соответствующих процедур фиксации (вербальных и невербальных) действий стратегических функционеров, представляет собой с точки зрения экономических критериев научности не что иное, как *протокол наблюдений*, т. е. *исходный материал* для анализа и статистической обработки. При наличии достаточно большого числа таких протоколов, с одной стороны, и выбора языка их вторичного описания, связывающего схожие термины, выражения, действия и т. п. с тем или иным кодом, с другой стороны, ничто не мешает провести статистическую обработку имеющихся протоколов. Целью такой обработки может стать выявление устойчиво повторяющихся совокупностей кодов, хорошо коррелирующих с успешно реализуемыми (или реализованными) стратегиями.

Иными словами, на базе закодированных протоколов наблюдений можно выявить, какие именно сочетания действий наиболее часто приводили к успеху, а это, как представляется, и есть тот вид знаний, который наиболее интересен практикам.

Однако намеченный способ получения ценного для практики знания означает, что «конечный продукт» СкП — не более чем «сырье» для последующей переработки, с чем, скорее всего, не согласятся сторонники этой исследовательской программы.

\* \* \*

Предлагаемые далее вниманию читателей статьи авторов, активно работающих в рамках направления «стратегия как практика», выбраны по той причине, что в них формулируется методология данного подхода «изнутри», а не с позиции внешнего наблюдателя. Другая их общая черта заключается в том,

что они являются вводными редакционными статьями к подборкам других работ, более эмпирического характера, опубликованных в тематических выпусках журналов *Journal of Management Studies* и *Human Relations*. В этой связи переводы даны в немного сокращенном виде: в них опущены подразделы, где представлены краткие характеристики других статей тематических номеров.

## ЛИТЕРАТУРА

- Гриффин Л. 2010. Историческая социология, нарратив и событийно-структурный анализ. Пятнадцать лет спустя. *Социологические исследования* 2: 131–140.
- Джазакбовски П., Балоган Дж., Сайдл Д. 2011. Стратегирование: проблемы с точки зрения практики. *Российский журнал менеджмента* 9 (4): 83–102.
- Джонсон Дж., Мелин Л., Виттингтон Р. 2011. Микро-стратегия и стратегирование: к деятельностной теории стратегического управления. *Российский журнал менеджмента* 9 (4): 63–82.
- Катькало В.С. 2006. *Эволюция теории стратегического управления*. СПб.: Издат. дом СПбГУ.
- Клейнер Г.Б. 2008. *Стратегия предприятия*. М.: Дело.
- Лакатос И. 1995. *Фальсификация и методология научно-исследовательских программ*. М.: Медиум.
- Тамбовцев В.Л. 2010. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие. *Российский журнал менеджмента* 8 (1): 5–40.
- Bower J. L. 1970. *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston, MA.
- Bridgman T. 2007. Reconstituting relevance. Exploring possibilities for management educators' critical engagement with the public. *Management Learning* 38 (4): 425–439.
- Brownlie D., Hewer P., Wagner B., Svensson G. 2008. Management theory and practice: bridging the gap through multidisciplinary lenses. *European Business Review* 20 (6): 461–470.
- Burgelman R.A. 1983. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly* 28 (2): 223–244.
- Corsaro W., Heise D. 1990. Event structure models from ethnographic data. In: Clogg C. (ed.). *Sociological Methodology: 1990*. Basil Blackwell: Cambridge, MA; 1–57.
- Dul J., Hak T. 2008. *Case Study Methodology in Business Research*. Elsevier/Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Everett J., Jamal T. 2001. *Multistakeholder Collaboration as Pedagogic Practice and Symbolic Marketplace*. Paper presented at the European Group of Organization Studies Colloquium, Lyon, France, July.
- Felin T., Foss N. 2006. Individuals and organizations: Thoughts on a micro-foundations project for strategic management and organizational analysis. In: Ketchen D., Bergh D. (eds.). *Research Methodology in Strategy and Management* 3: 253–288.
- Felin T., Foss N.J. 2004. *Methodological Individualism and the Organizational Capabilities Approach*. CKG Working Paper No. 5/2004, March.
- Garfinkel H. 1967. *Studies in Ethnomethodology*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Griffin L.J. 1993. Narrative, event-structure analysis, and causal interpretation in historical sociology. *American Journal of Sociology* 98 (5): 1094–1133.

- Guth W.D. 1976. Toward a social system theory of corporate strategy. *Journal of Business* 49 (3): 374–388.
- Heise D.R. 1989. Modelling event structures. *Journal of Mathematical Sociology* 14 (2–3): 139–169.
- Hitt M.A., Tyler B.B. 1991. Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal* 12 (5): 327–351.
- Hutton C., Liefvooghe A. 2011. Mind the gap: Revisioning organization development as pragmatic reconstruction. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47 (1): 76–97.
- Hutzschenreuter T., Kleindienst I. 2006. Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management* 32 (5): 673–720.
- Jarzabkowski P., Seidl D. 2008. The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies* 29 (11): 1391–1426.
- Johnson G. 1987. *Strategic Change and the Management Process*. Basil Blackwell: Oxford.
- Johnson G., Langlely A., Melin L., Whittington R. 2007. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Khanna T., Gulati R., Nohria N. 2000. The economic modeling of strategy process: “Clean models” and “dirty hands” *Strategic Management Journal* 21 (7): 781–790.
- Kilduff M., Keleman M. 2001. The consolation of organization theory. *British Journal of Management* 12 (Special Issue): S55–S59.
- Lakatos I. 1978. *The Methodology of Scientific Research Programmes: Philosophical Papers, Volume 1*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Lakatos I., Musgrave A. (eds.). 1970. *Criticism and the Growth of Knowledge*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Lane P.J., Koka B., Pathak S. 2006. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review* 31 (4): 833–863.
- March J.G., Simon H.A. 1958. *Organizations*. John Wiley & Sons: N.Y.
- Miller D., Friesen P.H. 1980. Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal* 23 (4): 591–614.
- Miller S. 1997. Implementing strategic decisions: Four key success factors. *Organizations Studies* 18 (4): 577–602.
- Mintzberg H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science* 24 (9): 934–948.
- Noda T., Bower J.L. 1996. Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic Management Journal* 17 (Summer Special issue): 159–192.
- Oakes L.S., Townley B., Cooper D.J. 1998. Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly* 43 (2): 257–293.
- Orlikowski W. 2010. Engaging practice in research: Phenomenon, perspective, and philosophy. In: Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D., Vaara E. (eds.). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press: Cambridge; 23–33.
- Pajunen K. 2005. Comparative causal analysis in processual strategy research: A study of causal mechanisms in organizational decline and turnarounds. In: Szulanski G., Porac J., Doz Y. (eds.). *Advances in Strategic Management, volume 22: Strategy Process*. JAI Press: London; 415–456.
- Pentland B.T. 1999. Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review* 24 (4): 711–724.
- Pettigrew A. 1973. *The Politics of Organizational Decision-Making*. Tavistock Publications: London.
- Pettigrew A. 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal* 13 (2): 5–16.
- Pettigrew A.M. 1997. What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13 (4): 337–348.
- Pettigrew A.M., Woodman R.W., Cameron K.S. 2001. Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal* 44 (4): 697–714.
- Ramo H. 2010. Three facets of management research: Theoretical sophistication, explaining practice and reflective understanding.

- International Journal of Management Concepts and Philosophy* 4 (1): 60–70.
- Rasche A., Behnam M. 2009. As if it were relevant – A social systems perspective on the relation between theory and practice. *Journal of Management Inquiry* 18 (3): 243–255.
- Reed M.I. 2009. The theory/practice gap: A problem for research in business schools? *Journal of Management Development* 28 (8): 685–693.
- Samra-Fredericks D. 2003. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies* 40 (1): 141–174.
- Schendel D.E., Hofer C. (eds.). 1979. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Little, Brown, and Co.: Boston.
- Schwenk C.R. 1989. Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change. *Journal of Management Studies* 26 (2): 177–187.
- Splitter V., Seidl D. 2011. Does practice-based research on strategy lead to practically relevant knowledge? Implications of a Bourdieusian perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47 (1): 98–120.
- Starkey K., Madan P. 2001. Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management* 12 (Special issue): S3–S26.
- Stevenson W.B., Greenberg D.N. 1998. The formal analysis of narratives of organizational change. *Journal of Management* 24 (6): 741–762.
- Styhre A. 2009. The phantom menace: Conducting practitioner-informed research without losing academic liberties. In: Wolfram-Cox J., LeTrent-Jones T., Voronov M., Weir D. (eds.). *Critical Management Studies at Work: Negotiating the Tensions Between Theory and Practice*. Edward Elgar: Cheltenham; 29–39.
- Van de Ven A.H. 1992. Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal* 13 (Special Issue): 169–191.
- Visconti L.M. 2011. Ethnographic case study (ECS): Abductive modeling of ethnography and improving the relevance in business marketing research. *Industrial Marketing Management* 40 (3): 331–488.
- Weick K. 2001. Gapping the relevance bridge: Fashions meet fundamentals in management research. *British Journal of Management* 12 (Special Issue): S71–S75.
- Whittington R. 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning* 29 (5): 731–735.
- Whittington R. 2001. *The Practice of Strategy: Theoretical Resources and Empirical Possibilities*. Paper for MIT Seminar, March 2.
- Whittington R. 2003. The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization* 1 (1): 117–125.

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

- Dzhazabkovski P., Balogan Dzh., Seidl D. 2011. Strategirovanie: problemy s tochki zreniya praktiki. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 9 (4):
- Dzhonson Dzh., Melin L., Vittington R. 2011. Mikro-strategiya i strategirovanie: k deyatel'nostnoj teorii strategicheskogo upravleniya. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 9 (4):
- Griffin L. 2010. Istoricheskaya sotsiologiya, narrativ i sobytijno-strukturnyj analiz. Pyatnadtsat' let spustya. *Sotsiologicheskie issledovaniya* 2: 131–140.
- Katkalo V.S. 2006. *Evoljutsiya teorii strategicheskogo upravleniya*. SPb.: Izdat. dom SPbGU.
- Klejner G.B. 2008. *Strategiya predpriyatiya*. M.: Delo.
- Lakatos I. 1995. *Falsifikatsiya i metodologiya nauchno-issledovatel'skikh programm*. M.: «Medium».
- Tambovtsev V.L. 2010. Strategicheskaya teoriya firmy: sostoyanie i vozmozhnoe razvitie. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 8 (1): 5–40.

Статья поступила в редакцию  
 11 мая 2011 г.