

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ИНТЕГРИРОВАННАЯ МЕТРИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА — ПОПЫТКА ТЕОРЕТИЧЕСКОГО СИНТЕЗА И ЭМПИРИЧЕСКОЙ АПРОБАЦИИ

И. Б. ГУРКОВ

Государственный университет – Высшая школа экономики

Исследование посвящено конструированию интегральной метрики стратегического процесса в попытке связать целеполагание, стратегическую рефлексию и выполнение стратегических действий. Показано, что отдельные элементы данной метрики доказали свою пригодность к использованию в эмпирических исследованиях в технике массовых опросов. Автором сделан ряд выводов о характере стратегического процесса в российских фирмах — высокой «целенаправленности» деятельности российских фирм, сопоставимости условий стратегического развития российских фирм с международным контекстом. Продемонстрировано, что практика российского бизнеса «дозрела» до ее анализа адекватным инструментарием стратегических исследований, что повышает требования к отечественным исследованиям в отношении встраивания результатов анализа в общий контекст мировых научных поисков.

Если какой-либо исследователь захочет создать общую картину стратегических процессов, происходящих в настоящее время в российских отраслях и секторах экономики, то его, скорее всего, ждет неудача. Проблема состоит отнюдь не в отсутствии информации, ее, наоборот, на первый взгляд более чем достаточно. Действительно, текущая деловая пресса (ежедневники и еженедельники) полна ин-

формации о жизни 150–200 наиболее видимых корпораций. При этом иногда анализ даже превосходит догадки и слухи о том, «кто кого съел» или «понадкусывал», авторы пытаются воссоздать логику событий. Эстафету у деловой прессы подхватывают аналитические обзоры ведущих финансовых корпораций и брокерских контор («Ренессанс Капитал», «Тройка-Диалог», «АТОН», «Антанта Капитал»

Данная работа предпринята при поддержке научных грантов ГУ–ВШЭ (06-04-0010; 06-01-0061) и гранта факультета менеджмента ГУ–ВШЭ «Разработка методологии анализа паттернов стратегического выбора российских фирм».

© И. Б. Гурков, 2007

и др.). В данных материалах речь идет обычно уже не об отдельных, а обо всех заметных компаниях соответствующей отрасли; выводы делаются на основе более сложных моделей. Однако и в этом случае специальная задача подобных материалов — обосновать выводы типа «Продавать», «Держать», «Покупать» — ограничивает смысл аналитической деятельности. Наконец, остается пласт «неангажированных» исследований, не ставящих перед собой узких прагматических задач.¹ Но и здесь попытка обзора подобных исследований приводит к самым неудовлетворительным результатам. Речь идет не о том, что подобных исследований мало либо они некачественны², а о том, что практически невозможно сопоставить результаты таких исследований. Это происходит потому, что отсутствует общая метрика конструктор описываемых процессов, — одно и то же явление получает совершенно различный и не пересекающийся набор признаков в разных исследованиях. В результате выводы большинства работ, даже наиболее интересные и обоснованные, не кумулятивны — невозможно понять, подтверждает одно исследование другое либо опровергает.

¹ Здесь стоит выделить работы Т. Долгопятовой, С. Авдашевой и В. Кабиной с коллегами (см., напр.: [Авдашева и др., 2005; Долгопятова, 2002; Долгопятова, Кузнецов, 2004; Кабина, Кларк, 2001]).

² Так, материалы ежегодного Всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий» содержат до сотни тезисов работ; обзор защищенных в последние годы кандидатских и докторских диссертаций в области управления предприятиями и отраслями экономики увеличивает данную цифру еще на один порядок. Только в Электронном каталоге российских диссертаций (www.disserr.ru) содержится информация о почти 500 экономических диссертаций в области стратегического управления, к ним следует прибавить многочисленные работы из смежных областей (маркетинга и экономической социологии).

Ввиду вышеизложенного мы попытались в данной статье представить попытку создания общей метрики стратегического процесса российских корпораций и фирм. Роль данной метрики — создать условия для сопоставимости результатов и в перспективе возможности проведения мета-анализа эмпирических исследований стратегий российских корпораций и фирм. Для создания данной метрики нам предстояло:

- рассмотреть различные, зачастую противоречащие друг другу модели стратегического процесса, существующие в современной научной литературе, и создать «компромиссную» модель, содержащую элементы, не вызывающие отторжения ни одной из «школ стратегий»;
- проанализировать отдельные элементы модели, предложить общую структуру конструктор и метрики для каждой из конструктор, позволяющие проводить исследования в различных контекстах и с многообразием исследовательских целей;
- проиллюстрировать созданную систему конструктор и метрик на примере конкретного эмпирического исследования стратегий российских фирм.

Соответственно данным задачам и построена настоящая статья. В первом разделе на основе обзора релевантной научной литературы мы представим общую структуру модели стратегического процесса и предложим метрики анализа и сопоставления стратегических процессов в коммерческих фирмах. Второй раздел будет содержать результаты эмпирического исследования с использованием предложенных метрик. Здесь будут применены количественные методы для доказательства валидности разработанных метрик и их релевантности для исследований российского бизнеса. Выводы и рекомендации по использованию предложенных подходов содержатся в заключительном разделе работы.

1. СУЩНОСТЬ И КОНСТРУКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

1.1. Базовые признаки наличия стратегического процесса в коммерческой фирме

Для начала определимся с объектом и предметом нашего исследования. Объектом данного исследования будет выступать *коммерческая фирма*, т. е. организация:

- созданная путем объединения частных капиталов³;
- использующая наемную рабочую силу;
- реализующая свои товары и услуги на рынках, т. е. в условиях добровольных соглашений между продавцами и потребителями.

Предметом нашего исследования будет выступать *стратегический процесс*. Здесь дать единое определение будет сложнее. Многочисленные школы и подходы, возникшие в сфере стратегического менеджмента за последние 40 лет (см.: [Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2000]), предложили самые различные определения и модели. Тем не менее мы смогли выделить ряд положений, относительно которых наблюдается консенсус:

- стратегический процесс возникает только тогда, когда у фирмы есть стратегические цели — «желательные ко-

нечные состояния, которые заданы (are set) фирме»⁴ [Barry, 1987, p. 43]. Конечное состояние может быть либо не быть количественно выраженным, может быть привязано к определенному периоду либо неограниченным по времени.⁵ Во всех случаях самым важным является присутствие данной цели в сознании руководства фирмы.

Это приводит нас ко второму положению:

- стратегический процесс опирается на сознательные поиски лучших путей достижения стратегических целей. Данные поиски могут использовать в основном логику [Andrews, 1971] или опираться на интуицию [Ohmae, 1982], применять детальные расчеты [Chakravarthy, Lorange, 1991] или случайные находки [Quinn, 1978], но во всех случаях именно сознание определяет если не бытие фирмы, то, по крайней мере, деятельность ее руководства.⁶

Важность, но одновременно и ограниченность сознания перед лицом бесконечной сложности реального мира приводят нас к третьему положению, которое

⁴ Конечные состояния могут иметь и отрицательные, а то и «мнимые» значения — образы нежелательных ситуаций, которых надо избежать при любом уровне неопределенности внешней среды (см.: [Dorward, Weidemann, 1981, p. 188]).

⁵ Обычные формулировки количественных целей, специфицированных по времени, — «доставить капитализацию компании за 3 года до X млн долл., добиться рентабельности в Y процентов» и т. д. Обычные формулировки качественных целей, имеющих «открытый» горизонт, — «сохранить лидерские позиции на рынке», «поддержать репутацию инновационной фирмы» и т. п.

⁶ Сказанное не исключает ситуаций, когда у фирмы отсутствуют цели и она действует на основе «инстинктов» (например, инстинкта самосохранения), а действия происходят в «бессознательном» состоянии и сводятся к условным или безусловным рефлексам.

³ В отношении приватизированных предприятий, физически построенных в иной экономической системе, это условие может показаться невыполняющимся. Тем не менее с точки зрения задач данного исследования и фирмы, использующие приватизированные активы, и акционерные общества с участием или даже полным контролем государства являются коммерческими фирмами, если выполняются два других условия. Если предприятие имеет единственного собственника (учредителя), то формально объединения капиталов не происходит, но если выдерживается главный признак — частная собственность «вкладочного» капитала, то подобные предприятия мы тоже можем считать коммерческой фирмой.

не оспаривается ни одной из школ стратегического менеджмента:

- стратегический процесс не сводится к намерениям (планам, программам, заявлениям). Именно реально совершенные действия в их соотношении с изначально предполагавшимися ходами характеризуют содержание процесса стратегического управления.

Итак, мы получили три признака, совместное присутствие которых свидетельствует о наличии стратегического процесса в коммерческой фирме, — стратегические цели, стратегическая рефлексия, стратегические действия. Рассмотрим каждую из конструкт стратегического процесса более подробно.

1.2. Стратегические цели корпорации

Как задаются стратегические цели коммерческой фирмы, образовавшейся путем объединения частных капиталов (корпорации)? Ответ на этот вопрос не так прост, как кажется. На протяжении XVI–XVIII вв. каждая корпорация, а тем более открытая корпорация (в отличие от деятельности индивидуальных предпринимателей), создавалась с «высочайшего разрешения» для ведения общественно полезной деятельности. Так было во Франции, Англии, США, да и в России со времен Петра I. Лишь со второй половины XIX в., в связи с массовым распространением акционерной формы капитала, корпорации стали создаваться «явочным порядком», а единственным смыслом их деятельности было получение прибыли.⁷ Мировой эконо-

⁷ В США юридическим обоснованием примата интересов акционеров является решение Верховного суда штата Мичиган по делу «Братья Додж против Ford Motor Company» в 1919 г. Братья, миноритарные акционеры, требовали от компании дивидендов и протестовали против реинвестирования прибыли. Суд постановил, что «деловая корпорация создается и существует прежде всего для прибыли акционеров».

мический кризис 1929–1933 гг. заставил усомниться в правомерности подобного подхода. Сначала А. Берле и Г. Минз обнаружили отделение собственности от контроля в крупнейших американских компаниях и, соответственно, признали расхождение интересов менеджмента и собственников в деятельности корпорации (см.: [Bearle, Means, 1932]). Вслед за ними М. Додд впервые в юридической литературе обосновал аргумент о том, что, поскольку корпорация является обособленным от ее акционеров лицом, она должна исполнять гражданские обязанности [Dodd, 1932]. Так впервые была обоснована концепция «корпоративного гражданства» (corporate citizenship).

Действительно, существование фирмы как *объекта* не позволяет говорить о ее сознании и целенаправленной деятельности.⁸ Цели имеют лишь *субъекты* (одушевленные мыслящие существа), и именно они привносят свои интересы в деятельность обособленного объединения капиталов, называемого фирмой. Данное положение не оспаривается ни одной из школ стратегического менеджмента. Конфликт разворачивается вокруг того, чьи интересы должна в максимальной степени учитывать фирма. Споры юристов, экономистов и социологов, начавшиеся в начале 1930-х гг., продолжают по сей день.⁹ Ставки в данном споре весьма велики. На верхнем уровне победа одной из сторон в дискуссии означает применение тех или иных подходов при дизайне системы корпоративного управления (системы трансляции интересов

⁸ Мы заключили термин «целенаправленность» в кавычки (см. аннотацию на с. 3) ввиду его относительной новизны для отечественных управленческих исследований. Что касается целенаправленной деятельности, то она существует (или должна существовать) в любой фирме без всяких кавычек.

⁹ См. недавнее обострение дискуссии на страницах журнала *Organization Science*: [Sundaram, Inkpen, 2004a; 2004b; Freeman, Wicks, Parmar, 2004].

стейкхолдеров в деятельность фирмы). На более глубоком уровне речь идет о распределении создаваемой фирмой стоимости между акционерами, работниками, потребителями и властями (обществом).

Продолжительность спора и отсутствие видимой победы какой-либо из сторон вызваны, по нашему мнению, тремя причинами. Во-первых, до сих пор не дано внятного обоснования претензий стейкхолдеров на участие именно в стратегическом целеполагании. Во-вторых, в отсутствии данного обоснования невозможно проследить формы и результаты воздействия стейкхолдеров на процесс разработки целей фирмы. Соответственно, становится непонятной размерность возможного (и невозможного) набора целей фирмы. В-третьих, при отсутствии надежной теоретической и методической базы становится невозможным построить валидное эмпирическое исследование.

Начнем с последнего пункта. Отсутствие теоретического и методического «прикрытия» сделало эмпирические исследования целей корпорации «политически некорректными». Мы можем говорить о трех источниках *научной* эмпирической информации по вопросам корпоративных целей — опросах менеджеров, кейсах, анализе вторичной информации (корпоративные заявления, программы и т. д.). Все три источника находятся в явном дефиците. Действительно, за период с конца 1960-х по середину 2000-х гг. было реализовано лишь восемь эмпирических исследований целей компаний, опиравшихся на опросы руководителей и менеджеров. Из них два исследования были посвящены целям британских компаний (проведены соответственно в 1967–1969 гг. и 1975–1976 гг.), два — целям немецких компаний (соответственно в 1970–1971 и 1975–1976 гг.). Все указанные исследования были связаны с деятельностью Дж. Чайльда и его коллег из Астонской группы организационных исследований (см.: [Child, 1973; Budde, Child, Francis, Kaiser, 1982]). В США

одно эмпирическое исследование целей крупных корпораций было проведено в 1977 г. [Shetty, 1979] и еще одно — в 1987 г. (см.: [Beggs, Lane, 1989a; 1989b]). Кроме этих двух опросов, массовые опросы руководителей компаний, посвященные «вызовам», стоящим перед руководителями крупнейших корпораций в предстоящем году, проводятся с 1999 г. под эгидой Conference Board. При этом опросы Conference Board не претендуют на «научную валидность», а их результаты фактически выведены из научного оборота.¹⁰ Во всех вышеперечисленных исследованиях набор предлагаемых к идентификации корпоративных целей зависел исключительно от вкуса исследователей. Неудивительно, что сами опросы оказались совершенно несопоставимыми, и ни один из них не ставил своей задачей объяснить причины постановки целей.

Относительно кейсов ситуация аналогична. За период с 1988 по 2007 г. было подготовлено всего восемь кейсов, открыто заявивших в своем описании, что они посвящены «корпоративным целям».¹¹

Что касается эмпирических исследований целей корпораций по вторичным данным, то они исчисляются единицами. При этом упор делается на «преподнесении» целей корпорации различным стейкхолдерам, а не на механизмы выработки целей.

Во многом в сложившейся ситуации «виновны» адепты «корпоративного гражданства», прежде всего Р. Э. Фриман. В своей работе 1984 г., фактически вернувшей понятие «стейкхолдер» в стратегический менеджмент [Freeman, 1984], он дал чересчур широкое определение стейкхолдера как «(любую) группу и индивидуума, которые могут влиять (либо быть под влиянием) деятельности фирмы» и остался верен данному определению

¹⁰ См.: [Barrington, 2006] и аналогичные публикации по опросам 2004, 2003, 2001 и 1999 гг.

¹¹ Результат анализа базы данных на сайте www.ecch.com по состоянию на 29.05.2007 г.

до сего дня (см.: [Freeman, Wick, Parman, 2004, p. 365]). Однако наличие влияния стейкхолдера на фирму и тем более наличие влияния фирмы на стейкхолдера отнюдь не дает легальных оснований для его участия в выработке целей фирмы *до* совершения действий — он может защищать свои интересы *по результатам* совершения действий (в судебном порядке и т. д.). Ситуация меняется, если мы представим, что стейкхолдеры — не просто «группы и лица», затрагиваемые деятельностью фирмы, а «вкладчики» определенного типа ресурса. Тогда круг данных лиц значительно сокращается. Акционеры (учредители) привносят в фирму «складочный» (уставной) капитал. Работники вносят в фирму «человеческий капитал». Потребители, добровольно обменивая товары и услуги фирмы на деньги, служат для фирмы источником оборотного капитала.¹² Наконец, во многих сферах российского (и не только российского) бизнеса существование фирмы практически невозможно без «административного ресурса».¹³ Такие стейкхолдеры действительно могут претендовать на учет своих интересов *до* совершения действий. Одновременно их интересы и, соответственно, возможные цели фирмы можно представить как «уровень процента по вкладу». Таким образом, мы сводим весь круг возможных целей фирмы к специфическим формам возмещения каждого из вкладчиков (*прибыль и финансовая устойчивость* для

акционеров, *оплата труда и стабильность рабочего места* для работников, *качество* для потребителей, общественные либо иные *блага* для «держателей административного ресурса»). К данному набору «внешне навязанных» целей необходимо прибавить «цели, навязанные изнутри», т. е. являющиеся проекцией интересов менеджмента компании.¹⁴ В результате каждая из предложенных к выбору целей является обоснованной и отражает ожидания того или иного «заказчика» от результатов деятельности корпорации.

Остается открытым вопрос о том, как на практике различные противоречащие друг другу интересы «вкладчиков» могут сочетаться в структуре целей фирмы, ведь достаточно обосновано мнение о том, что «логически невозможно максимизировать более чем в одном измерении одновременно, если данные измерения не являются проекциями одной в другую. В противном случае возникнет отсутствие цели, что составит фундаментальное препятствие для фирмы в ее конкуренции за выживание» [Jensen, 2001, p. 10].

В этом вопросе ясности больше. Еще в 1984 г. Э. Фриман предложил для объяснения механизма согласования целей метрику «возможность угрожать фир-

¹² При данном подходе кредиторы также оказываются потребителями — фирма предлагает банкам услуги по получению кредита. Процент, на который соглашается фирма, — это цена услуги по взятию кредита, а вероятность возврата кредита — качество услуги.

¹³ Генеральный директор корпорации Merck честно отметил в 1995 г., что важнейшей «корневой компетенцией» его компании являются «устойчивые отношения с Администрацией по продуктам и лекарствам» (US Food and Drug Administration) (см.: [Mascarenhas, Baveja, Jamil, 1998]).

¹⁴ Мы предложили следующий набор возможных интересов менеджмента компании — доход, власть, слава, любопытство, покой (см.: [Гурков, 2006, с. 73–78]). Разумеется, возможна любая иная лексическая интерпретация данных параметров, но сами параметры достаточно независимы, а их набор — практически исчерпывающий. При этом легко показать, что формой реализации мотива «доход» является рост продаж; формой реализации мотива «власть» — рост численности персонала и усложнение структуры управления фирмой; реализация мотива «репутация» достигается путем превышения контрактных обязательств (или ожиданий) для наиболее многочисленной группы стейкхолдеров; реализация мотива «любопытство» происходит путем инноваций, а реализация мотива «покой» — путем завоевания абсолютно доминирующего положения на рынке.

ме/возможность сотрудничать с фирмой со стороны стейкхолдера» [Freeman, 1984]. Данная модель несколько раз подвергалась эмпирической проверке¹⁵ и доказала свою пригодность, особенно в отношении параметра «возможность вредить фирме или ее руководству». Таким образом, в полном соответствии с предостережением М. Дженсена руководство фирмы действительно по мере сил проектирует все интересы различных стейкхолдеров на одно измерение — «ожидаемый вред (угроза) от их действий для своих собственных интересов».

Осталось обосновать причины «особой вредности» тех или иных стейкхолдеров, т. е. не только возможности, но желания угрожать фирме. Во второй половине 1990-х гг., скорее всего, независимо друг от друга¹⁶ возникли модели, пригодные к объяснению «вредности» того или иного стейкхолдера — работы Дж. Фрумана и специалистов Крэнфилдской школы менеджмента [Frooman, 1999; Frooman, Murrel, 2005; Scholes, 1998]. Они обратили внимание на зависимость не только фирмы от стейкхолдера, но и стейкхолдера от фирмы. Действительно, чем выше зависимость стейкхолдера от фирмы, тем больше он склонен видеть угрозу своим интересам от тех или иных результатов в деятельности фирмы и тем выше его стремление участвовать в процессе формирования стратегических целей.

С учетом предположения о том, что каждый из рассматриваемых стейкхолдеров является «вкладчиком» и, следовательно, партнером фирмы, мы можем применить для анализа системы целеполагания механизмы трансакционного анализа. Действительно, если воспринимать стейкхолдеров и фирмы в качестве

партнеров, то степень обоюдной зависимости может рассматриваться как соотношение квазиинтересов от поддержания контракта для фирмы и для стейкхолдера. Таким образом, общая метрика постановки стратегических целей — соотношение квазиинтересов фирмы и отдельных стейкхолдеров. Мы можем видеть два варианта данной метрики — *односторонне субъективную квазиинтересов* (сравнение квазиинтересов стейкхолдера (субъекта) и фирмы (объекта)) и *двусторонне субъективную квазиинтересов* (сравнение квазиинтересов стейкхолдеров и альтернатив менеджмента фирмы).¹⁷

Итак, мы смогли ввести следующую метрику для конструкты «набор стратегических целей компании» — цели каждого из стейкхолдеров плюс собственные цели менеджмента. Одновременно ранжирование данных целей выступает свидетельством текущего результата сравнения субъективной квазиинтересов всеми участниками процесса постановки целей фирмы.

Данная метрика может использоваться на таких разных уровнях анализа, как:

- сравнение систем целей менеджеров российских компаний (национальные приоритеты) с менеджерами иных стран;
- сравнение между отраслями либо внутри отраслей;
- сравнение сопряженности приоритетов внутри компаний.

¹⁵ См. обзор подобных исследований в [Polonsky, Scott, 2005].

¹⁶ По крайней мере, в практически исчерпывающей библиографии в своей работе 2002 г. [Frooman, 2002] Дж. Фруман не нашел места для ссылок на работу В. Амброзини и ее коллег от 1998 г.

¹⁷ Здесь возникают два интересных момента. Во-первых, каждый стейкхолдер как сторона контракта с фирмой может (и должен) иметь свою собственную стратегию взаимодействия. Например, акционер стремится вывести компанию на IPO и «зафиксировать прибыль», работник видит фирму как «важную запись в трудовой книжке» и т. д. Второй момент связан с активной ролью менеджмента не только в оформлении стремлений стейкхолдеров в виде стратегических целей, но и в противодействии их отдельным стремлениям. В таких случаях действительно оценки типа «что дороже — менеджерам сменить акционеров, либо акционерам — сменить менеджмент?» становятся повседневной реальностью корпоративного управления.

1.3. Стратегическая рефлексия

Мы отметили (см. подраздел 1.1), что стратегический процесс опирается на *сознательные* поиски лучших путей достижения стратегических целей. Таким образом, необходимо рассмотреть возможные метрики стратегической рефлексии. В научной литературе накопилась большое количество терминов, связанных с данным явлением:

- верования (beliefs);
- образ мыслей (mindset);
- доминантная логика (dominant logic);
- ментальные модели (mental models).

Рассмотрим каждый из них более подробно. Под термином «верования» понимаются укоренившиеся представления о тех или иных аспектах деятельности фирмы [Buchholz, 1977; 1978]. «Верования» могут относиться к особенностям окружающей среды, отдельным сторонам внутриорганизационной жизни, степени применимости определенных управленческих техник и т. п. [Swan, Newell, 1994; Suutari, 1995; Puffer, McCarthy, Naumov, 1997; Aboyassin, 2006].

В большинстве исследований изучается мнение менеджеров относительно очень конкретных аспектов деятельности, прежде всего текущей деятельности.

Термин «образ мыслей» используется для характеристик устоявшихся представлений менеджеров, но в более широком контексте. Под ним понимается «набор глубоко укоренившихся представлений и предположений, которые люди развивают в ходе постоянного процесса обучения на практике. Эти представления существуют в подсознании и определяют, как человек ощущает специфическую ситуацию и как он в ней будет действовать» [Herbert, 2000, p. 188].

Данный термин не имеет строгого определения и используется в основном в журналах, посвященных международному бизнесу [Herbert, 2000; Kriger, Solomon, 1992; Puffer, McCarthy, Zhuplev, 1996]. В случае более глубокого исследо-

вания термин «образ мыслей» практически сливается с параметрами «корпоративной культуры» (см., напр.: [Young, 1999]).

Термин «доминантная логика» был введен в научный оборот Р. Беттисом и С. К. Прахаладом в 1981 г. на ежегодной конференции Strategic Management Society (см.: [Bettis, Prahalad, 1995, p. 6]). В первой своей статье по данному вопросу, вышедшей в 1986 г., Прахалад и Беттис характеризовали «доминантную логику» как способ, которым менеджеры воспринимают бизнес и принимают решения о распределении ресурсов [Pralhad, Bettis, 1986, p. 490]. Они также отмечали, что данные способы коренятся в «образах мыслей» (mind sets) и определяются предыдущим опытом менеджеров. В своей статье 1995 г. Прахалад и Беттис провели коррекцию созданной ими конструкции. Они стали рассматривать доминантную логику как информационный фильтр организации, связанный с системами верований менеджеров [Bettis, Prahalad, 1995, p. 7]. При этом в обычных, более или менее стабильных условиях менеджеры пользуются роскошью «видеть то, во что веришь». В условиях растущей нестабильности происходят «падение шор» и освоение нового знания. Это ведет к замене части верований менеджеров, которые затем вновь кристаллизуются, чтобы создать новую «доминантную логику», способную уменьшить информационную нагрузку и создать видимость контроля за состоянием внешней среды в период более стабильного состояния. Таким образом, доминантная логика может восприниматься как «протез реальности», набор комфортных для деятельности менеджера представлений, навязываемых его/ее подчиненным и партнерам.

Итак, три первых термина оказались достаточно близкими, но, во-первых, не имеют должной строгости в определениях и, во-вторых, не могут характеризовать специфику стратегической рефлексии

сии, которая не прекращается в самых критических ситуациях. Восполнить данный пробел в конструктах, по нашему мнению, может четвертый термин — «ментальные модели». Он был введен в 1943 г. К. Крайком (K. Craik), который обозначил им «малые модели реальности» (см.: [Clark, 1943]). *Ментальные модели — способ распознавания явлений, их оценки и установления связей между ними.* С начала 1980-х гг. термин получил «второе рождение», сначала в сфере когнитивной психологии, а затем и шире — в исследованиях познания. Автор работы [Johnson-Layard, 1983] заявил, что «ментальные модели играют центральную и объединяющую роль в представлении объектов, состояния дел, последовательности событий, взгляде на мир и социальных и психологических аспектах повседневной жизни». Таким образом, ментальные модели выступают базисом для отношений, верований и паттернов поведения.

Данное понятие оказалось хорошо приспособленным к описанию стратегической рефлексии. Как отмечают авторы [Adner, Helfat, 2003], для менеджеров в бизнесе ментальные модели представляют исходный пункт познания. Они также указывают, что недавние эмпирические исследования подтверждают, что управленческое познание определяет стратегические решения и последствия, включая ответы на изменения во внешнем окружении. На самом деле подобные исследования ведутся уже более 20 лет в рамках общего подхода к стратегии как к познанию (см., напр.: [Hambrick, Mason, 1984; Lyles, Schwenk, 1992]). Среди наиболее интересных работ последних лет можно выделить статьи о ментальных моделях в инновационном процессе, восприятии конкуренции, экономической интеграции. Делаются попытки проследить процессы создания общих ментальных моделей, разделяемых всеми членами управленческой команды, выделить роли в данном процессе высшего руководства и

служб управления человеческими ресурсами и т. д. (см., напр.: [Davison, Blackman, 2005; Westbrook, 2006; Ma Valle Santos, Ma Teresa Garcia, 2006; Zweynert, 2006; Harrison, Boyle, 2006; Pfeffer, 2005; Ozen, Ulengin, 2004; Adamides, Stamboulis, Kanellopoulos, 2003; Hodgkinson 2002; Daniels, Johnson, de Chernatony, 2002]).

Однако, несмотря на богатство научной литературы, посвященной ментальным моделям, обобщение исследований представляет немалую сложность. Это происходит потому, что *основным инструментом изучения ментальных моделей являются «когнитивные карты» (cognitive maps)* (см.: [McCaskey, 1982; Weick, Bognon, 1986; Calori, Johnson, Sarnin, 1994; Goodhew, Cammok, Hamilton, 2005]).

Когнитивные карты — графические представления субъективной модели мира отдельного менеджера. На подобной карте обозначаются основные элементы модели (явления внешнего мира, процессы в фирме, параметры деятельности фирмы и т. п.), а также постулируемые связи между данными элементами. Система построения карт глубоко субъективна и отражает убежденность того или иного менеджера в соотношении причины и следствия в определенной сфере деятельности [Eden, Ackerman, Cropper, 1992]. Несмотря на предельную субъективность исходных параметров, существуют довольно надежные приемы как построения подобных карт [Laukkenen, 1998], так и сравнения индивидуальных карт [Langfield-Smith, Wirth, 1992].

Однако именно индивидуализация данных карт делает практически невозможным их использование при исследованиях общих ментальных моделей групп менеджеров разных компаний. Уже при исследовании ментальных моделей менеджеров стратегических групп пришлось отказаться от техники когнитивных карт и искать иные метрики «моделирования ментальных моделей» [Osborne, Stubbart,

Ramaprasad, 2001]. В середине 1990-х гг. на некоторое время показалось, что метрика, предложенная Г. Хофштеде в описании национальной культуры в виде пяти «осей» (дистанция до власти, избегание неопределенности, соревновательность и др.), может представить хорошую методическую базу для сравнения ментальных моделей [Hofshtede, 1987]. Однако данная метрика оказалась слишком общей. Попытки «привязать» к отдельным ее параметрам самые «обычные» стратегии (диверсификация, рост интенсивности инновационной деятельности и т. д.) оказались неудачными — метрика Г. Хофштеде не могла даже точно описать фон выполняемых действий, хотя сами действия описывались весьма четко на репрезентативных выборках [Adamides, Stamboulis, Kanellopoulus, 2003].

В результате нам пришлось искать общую метрику ментальных моделей менеджеров в иной литературе. Решение было обнаружено неожиданно. В 1999 г. два голландских исследователя, Боб де Вит и Рон Мейер, предприняли попытку представить общий обзор стратегических теорий. В отличие от Минцберга и его коллег, обзор был сделан не «по школам», а «по подходам» [de Wit, Meyer, 1999].

Де Вит и Мейер отметили, что большинство стратегических решений представляют ситуации вне четкой идентификации проблемы и вне стандартного инструментария решений. Стратегические ситуации во многом приближаются к «парадоксам», когда «противоречащие друг другу требования возлагаются на организацию, и они могут быть совмещены лишь на следующем уровне разрешения (диалектический синтез)» [de Wit, Maeyer, 2005b]. При этом все реальные стратегические решения опираются на следующие, явные и неявные, предположения руководства фирмы:

- организационное предназначение: обслуживает корпорация лишь интересы акционеров либо иных стейкхолдеров?

- международный контекст: насколько менеджеры видят рынок — как глобальный либо локальный?
- контекст отрасли: воспринимают ли менеджеры эволюцию отрасли (рынка) как неконтролируемый процесс либо как процесс, которым можно манипулировать?
- контекст «конкурентного окружения» (network level strategy): видят ли менеджеры свои компании как полностью автономные образования либо организации взаимозависимы, и компании вынуждены вступать в долгосрочные альянсы?
- уровень корпоративной стратегии: видится ли корпорация как объединение бизнесов либо как единая система с корпоративным центром, хранящим основные «корневые компетенции»?
- уровень конкурентной стратегии: ведется ли основная борьба за долю на рынке либо за доступ к уникальным ресурсам?
- организационные изменения: видят ли менеджеры возможности для резкой организационной ломки своей фирмы либо считают подобную ломку безнадежным делом?
- контекст лидерства: верит ли руководство в то, что оно способно направлять движение компании либо развитие компании — эволюционный процесс самоорганизации?
- формирование стратегии: является ли стратегия формализованным аналитическим процессом разработки решений либо стратегия — набор действий, возникающих спонтанно, в ходе экспериментирования?
- стратегическое мышление: насколько действия высшего руководства фирмы опираются на логику либо интуиция играет основную роль?

По нашему мнению, де Вит и Мейер создали (во многом независимо от первоначально поставленной ими перед собой задачи) практически исчерпывающую метрику ментальных моделей, позволя-

ющую проводить анализ на всех уровнях, — сопряженность представлений менеджеров внутри компании, состав и сопряженность ментальных моделей внутри отраслей (стратегических групп, секторов экономики), сравнение между национальными бизнес-системами.

Подобно ряду других прорывных методик, метрика де Бита и Мейера не была использована своими создателями для академических исследований, а стала основой диагностических инструментов их собственной, относительно ограниченной консультационной практики.¹⁸ В результате апробация инструментария применения метрики идет весьма медленно. Нам предстояло создать на основе оригинальной метрики инструментарий, пригодный для широкомасштабных эмпирических исследований академического характера.

1.4. Стратегические действия

Завершают условную последовательность элементов стратегического процесса стратегические действия. Нам предстояло создать метрику стратегических действий, позволяющую сравнивать любые формы данных действий в самых различных контекстах. И именно в данном вопросе мы столкнулись с максимальными трудностями обобщения накопленного массива результатов теоретизирования и эмпирических исследований в области стратегического процесса. Действительно, в литературе имеется колоссальное количество типологий стратегических действий фирмы.¹⁹ При этом отсутствуют общие признаки отнесения действий фирмы именно к стратегическим действиям. Все, что отмечают авторы, — это то, что «стратегические действия имеют важные долгосрочные последствия».

¹⁸ См. инструмент Strategy Profiler, <http://www.strategy-academy.org>

¹⁹ Обзор литературы см. в [Pecotish, Purdie, Hattie, 2005].

Данное определение является совершенно неудовлетворительным. Ведь в такой постановке не только неизвестно, что имеет «важное последствие» и как оценивать «долговременность», но и невозможно установить связь данных действий именно со стратегией. В результате нам пришлось фактически заново создавать метрику стратегических действий, опираясь на признаки стратегического процесса, сформулированные в подразделе 1.1. В итоговой формулировке метрика стратегических действий получила три «размерности»:

- 1) необходимые признаки отнесения действий фирмы к стратегическим действиям;
- 2) уровень стратегических действий;
- 3) характер стратегических действий.

Признаки отнесения действий фирмы к стратегическим действиям вытекают из понимания стратегии как процесса постановки и реализации целей. Таким образом, стратегические действия должны:

- иметь прямую референцию исполнителей (или, по крайней мере, инициаторов) данных действий по отношению к каким-либо целям (приоритетам) фирмы (способствовать либо противоречить этим целям);
- опираться на решения, т. е. быть связанными с волей. Таким образом, отказ от каких-либо действий, навязываемых обстоятельствами, или, например, поддержание существующего состояния, требующего больших усилий, чем «следование по течению», также можно считать формой стратегических действий;
- приводить к существенным изменениям в отношениях фирмы с ее ключевыми стейкхолдерами, включая собственный менеджмент.

Последний пункт означает, что не абсолютный объем задействованных ресурсов и даже не их отношение к какой-либо величине (активам фирмы, годовой прибыли, инвестиционному бюджету),

а именно изменение существующих взаимоотношений в системе «извлечения» ресурсов и их преобразование в результаты делают данные действия стратегическими. Можно признать возможным расширение данного признака и его распространение на класс действий, имеющих «негативную формулировку», — действий, отсутствие которых ожидаемо приводит к изменению взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами.

В практике менеджмента подобное разведение понимается весьма хорошо. Например, не всякое решение, требующее утверждения решением Совета директоров фирмы, является стратегическим. Но всякое решение, нуждающееся в активном обосновании (отстаивании) у потребителей, акционеров либо менеджмента компании, молчаливо признается стратегическим.

Введение подобной метрики «абсолютно необходимых признаков» уже само по себе может использоваться для оценки «стратегичности» деятельности компаний. Однако необходимо выделить и специфику данных действий. Это стало возможным путем добавления еще двух параметров — уровня действий и характера действий.

Уровни стратегических действий могут различаться по характеру объекта приложения усилий (объектам управления) [Birch, Burnett-Kant, 2001], в связи с чем выделяются:

- управление капиталом;
- управление активами;
- управление операциями.

Прояснить различие между данными понятиями можно на кратком примере. Представим, что фирма, получив со стороны доминирующих акционеров задачу быстрого роста капитализации, приступила к ее решению средствами технологической политики. Тогда введение нового порядка учета нематериальных активов для увеличения валюты баланса будет относиться к *управлению капиталом*; активная покупка и обмен патентами и ноу-хау —

к *управлению активами*; а выделение патентной группы в технологическом отделе для проверки всей продукции на «патентоспособность» и проведение оформления патентов — к *управлению операциями*.

Можно сказать, что управление капиталом оформляется изменением структуры и валюты баланса, управление активами — структуры и размаха инвестиционной деятельности, управление операциями — параметров организационной структуры (в широком смысле) фирмы.

Введение метрики уровня стратегических действий позволяет различать «номенклатуру» стратегических действий и сравнивать размах стратегических изменений в фирмах разного размера.

Характер стратегических действий предопределяется тем, каким образом менеджмент компании видит возможное наступление состояния «критического несоответствия» между желаниями ключевых стейкхолдеров и результатами деятельности организации. Данное несоответствие может либо предугадываться менеджментом компании, и тогда речь идет об упреждающих, проактивных стратегических действиях; либо менеджмент может оказываться перед фактом открытого неудовольствия ключевых стейкхолдеров (бойкотом со стороны потребителей, забастовкой, активистскими действиями акционеров), и тогда приходится принимать уже так называемые реактивные, зачастую запаздывающие действия [Livingston, Palish, Carini, 1998].

Таким образом, все действия фирмы можно разделить на реактивные и проактивные. Данная метрика несколько напоминает известную типологию Майлза и Сноу, разделившую компании на «проспекторов», «анализаторов», «защитников» и «реакторов» [Miles, Snow, 1978]. Однако, несмотря на методическую выверенность, эмпирическая проверка этой типологии выявила сложность разграничения отдельных стратегических типов (особенно «защитников» и «анализаторов») (см.: [Hambrick, 1983; Segev, 1987;

Shortell, Zajac, 1990; Slater, Narver, 1993; James, Hatten, 1995; Moore, 2005]). В реальности всегда наблюдается определенное сочетание проактивных и реактивных действий, и именно данное сочетание для отдельной фирмы в соотношении со средним параметром по отрасли или стратегической группе и создает специфику стратегических действий.

1.5. Интегрированная метрика стратегического процесса

Обобщая вышеизложенное, интегрированную метрику стратегического процесса можно представить следующим образом:

- 1) наличие/отсутствие стратегических целей у фирмы;
- 2) распределение приоритетности отражения интересов различных стейкхолдеров (собственников, работников, потребителей, властей/общества) и менеджмента фирмы в системе стратегических целей;
- 3) механизм преобразования стратегических ориентиров в стратегию (образы действия) (наполнение 10 выделенных элементов ментальных моделей менеджеров);
- 4) степень «стратегичности» выполняемых фирмой действий (соотношение с целями, оформление в решениях, воздействие на стейкхолдеров);
- 5) уровень выполняемых фирмой действий (управление капиталом, управление активами, управление операциями);
- 6) характер выполняемых действий (реактивные либо проактивные).

Созданная нами метрика не уничтожает существующих определений отдельных корпоративных и конкурентных стратегий, однако она способна соотнести однотипные действия разных фирм и представить практически исчерпывающую «рамку» для данных стратегий. Так, для одной фирмы активное освоение новых рынков является проактивной стратегией:

- включающей управление капиталом (покупка новых фирм);

- опирающейся на ожидания опережающего роста продаж на новых рынках;
- отражающей важнейшую цель (рост продаж), свидетельствующую о доминировании менеджмента в системе целеполагания.

При этом выбор диверсификации в качестве инструмента достижения целей определяется:

- стремлением менеджмента к долгосрочному планированию при высокой опоре на интуицию в обосновании планов;
- верой в возможности манипулирования условиями спроса на рынке;
- убежденностью в высокой независимости своей фирмы от иных участников рынка;
- предрасположенностью видеть корпорацию как объединение бизнесов, мобильно перестраивающее свою структуру под открывающиеся новые возможности;
- убежденностью в монопольной позиции высшего менеджмента придавать стратегический смысл деятельности компании и верой в достаточность рычагов убеждения и принуждения для принятия данного видения всеми иными участниками стратегического процесса.

Особенностью созданной нами метрики является способ ее количественной оценки. Мы не стремились создать единую формулу «вычисления стратегии фирмы». Однако каждый из шести перечисленных элементов метрики имеет вполне конечную размерность. Первый элемент (целеориентированность) определяется количеством целей (от 0 до 10–15 значимых целей). Второй элемент (позиционирование стейкхолдеров) можно представить в виде таблицы размерностью 5×4 , где каждому из 5 типов стейкхолдеров приписывается относительная важность по 4-балльной шкале. Третий элемент (образы действий) описывается таблицей размерностью 10×4 , где каждый элемент ментальной модели оценивается по 4-балльной шкале. Четвертый

элемент (стратегичность действий) можно представить в виде таблицы размерностью 6×4 , где каждый из типов корпоративных стратегий описывается по уровню стратегичности по 4-балльной шкале. Аналогично строятся размерности и для остальных элементов. Степень размерности при этом может меняться в зависимости от точности определения уровня отдельного параметра, но сама оценка остается конечной и позволяет провести сравнение неограниченного количества фирм по степени совпадения (различия) по отдельным параметрам стратегического процесса.

Далее проиллюстрируем применение созданной метрики к описанию стратегических процессов в российских компаниях.

2. ЭМПИРИЧЕСКАЯ АПРОБАЦИЯ МЕТРИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

Имелся большой соблазн представить результаты апробации построенной метрики в рамках одного исследования. Однако метрика создавалась постепенно и, соответственно, ее отдельные элементы апробировались на разновременных выборках.

2.1. Стратегическое целеполагание российских фирм

Начнем с первого элемента метрики — стратегического целеполагания. Апробация метрики была проведена на результатах опроса 1500 генеральных директоров фирм всех отраслей и сфер экономики, проведенного в конце 2004 г. [Gurkov, 2005]. В рамках данного исследования были опрошены 4402 менеджера предприятий всех основных сфер экономики, расположенные в 82 субъектах Российской Федерации. Отраслевое распределение компаний внутри двух основных подгрупп (промышленность и услуги) соответствовало общему распределению

предприятий в указанных сферах экономики. Для целей нашего исследования были отобраны ответы исключительно генеральных директоров фирм (1502 человека). Отраслевое и территориальное распределение внутри данной подвыборки не было смещено относительно данных общей выборки опрошенных менеджеров.

Первым результатом анализа целей стала высокая «целеобразность» деятельности российских фирм — практически не нашлось респондентов, затруднившихся с обозначением целей своей фирмы. Обозначение этих целей и ранжирование их относительной важности оказалось весьма показательным (табл. 1). Для наглядности в одной таблице представлены данные нашего опроса и опроса, проведенного в США в конце 1970-х гг. При всей ограниченности сопоставимости опросов разного размера данное сравнение имеет смысл, так как, во-первых, американский опрос стремился охватить менеджеров всех сфер экономики США и, во-вторых, списки предлагаемых для отбора и ранжирования целей были очень близки.

Поражает совпадение практически всех пунктов в приоритетах современных российских и американских менеджеров конца 1970-х гг. (за исключением «финансовой стабильности», являющейся второй по важности целью российских менеджеров и фоновой целью — для американских менеджеров).

Стоит напомнить, что вторая половина 1970-х гг. в США — время высокой (для них) инфляции, достигавшей 15% в год, высоких кредитных ставок, утраты позиций в важнейших технологических сферах, лихорадочного копирования японских методов организации производства, а также неокейнсианской экономической политики, опиравшейся на высокие налоги и широкое вмешательство государства в экономику.

В обоих случаях на первом месте стоят интересы акционеров (рентабельность). Следует отметить, что российские менеджеры видят интересы акционеров глуб-

Таблица 1

Важность корпоративных целей для российских и американских менеджеров

Цель	Процент ответивших	
	Российские менеджеры*	Американские менеджеры**
Рентабельность	92,7	89
Рост	91,3	82
Доля на рынке	83,7	66
Социальная ответственность	71,2	65
Благосостояние работников	65,8	60
Качество продукции	55,5	50
Финансовая стабильность	92,3	49
Освоение международных рынков	27,7	29

Примечания:

* Опрос 1500 российских генеральных директоров в конце 2004 г.

** Опрос 82 генеральных директоров американских компаний в 1977 г. (см.: [Shetty, 1979]).

же, чем американские менеджеры 30 лет назад. Не просто рентабельность, а еще и финансовая стабильность (минимизация риска вложений) признаются безусловными приоритетами российских менеджеров.

Позаботившись об акционерах, надо подумать и о себе. Рост и доля на рынке (доходы менеджмента и стабильность данных доходов) выступают соответственно как второй и третий приоритеты функционирования фирмы в американском случае и третий и четвертый приоритеты — в российском.

Социальная ответственность (сохранение рабочих мест) — следующий по важности приоритет. Затем идут непосредственные интересы работников (оплата труда) и, наконец, интересы потребителей (качество продукции).

Интересно, что международная экспансия оказалась в самом низу списка приоритетов. И здесь ситуация в российском бизнесе схожа с американской 30-летней давности — международная экспансия видится необходимой лишь в ряде отраслей.

Итак, мы смогли продемонстрировать, что достаточно простая метрика корпора-

тивных целей позволяет не только сравнивать компании в самом разном контексте, но и получать нетривиальные выводы о сравнительном воздействии стейкхолдеров на стратегический процесс.

2.2. Стратегическая рефлексия российских менеджеров — контуры ментальных моделей

Для анализа ментальных моделей российских менеджеров был разработан специальный инструмент.²⁰ Каждому из параметров восприятия действительности в модели де Вита–Мейера соответствовали 4 вопроса (утверждения), к которым должны были высказать свое отношение респонденты. Континуум каждого из параметров ментальной модели оценивался на двухполюсной шкале, где +4 или -4 означали крайние возможные позиции респондента по поводу одной из дилемм. Для повышения заинтересованности респондентов по завершении опроса участникам выдавался «ключ к тесту», с помощью

²⁰ В разработке данного инструмента огромная заслуга принадлежит Е. Б. Моргунову.

которого они могли самостоятельно построить собственный «профиль ментальной модели» (см. Приложение).

Апробация методики была проведена в январе–феврале 2007 г. на выборке в 40 высших менеджеров компаний. Результаты апробации продемонстрировали общую валидность инструментария. Кроме того, был получен ряд нетривиальных выводов содержательного характера. Прежде всего, как и ожидалось, обнаружилось значительное разнообразие позиций менеджеров практически по каждой из выделенных проблем (среднеквадратичное отклонение по каждой из 10 конструкт было в диапазоне от 1,5 до 2,0 при том, что средние значения лишь двух конструкт превысили по модулю 1,0). В этих условиях для анализа средней тенденции мы воспользовались медианой. Существенные отклонения от центральной позиции были обнаружены по следующим параметрам:

- организационное предназначение — большинство респондентов склонялись к видению компании как инструмента обслуживания иных стейкхолдеров помимо акционеров;
- международный контекст — большинство респондентов склонялись к видению релевантных рынков как глобальных;
- контекст отрасли — большинство респондентов склонялись к восприятию эволюции отрасли (рынка) как процесса, которым можно манипулировать;
- уровень корпоративной стратегии — большинство респондентов склонялись к видению корпорации как единой системы с корпоративным центром, хранящим основные «корневые компетенции».

По остальным конструктам заметного отклонения средней позиции от нейтральной середины не обнаружилось.

Однако более глубокий анализ выявил важные закономерности в ментальных моделях российских менеджеров. *Центральной конструктой ментальной мо-*

дели служит видение стратегического процесса либо как относительно свободного процесса разработки планов, либо как вынужденного приспособления под постоянно меняющееся, во многом непопознаваемое окружение. От решения данного вопроса зависят:

- позиция относительно возможности использования логики либо интуиции — чем меньше свободы в разработке планов, тем меньше надежды на аналитику (коэффициент корреляции — 0,49 при высоком уровне значимости);
- позиция относительно учета интересов стейкхолдеров — чем меньше свободы в разработке планов, тем больше склонность учитывать интересы иных, помимо акционеров, стейкхолдеров (коэффициент корреляции — 0,48);
- позиция относительно контекста отрасли — чем меньше свободы в разработке планов, тем больше склонность видеть динамику отрасли (рынка) как объективный эволюционный процесс (коэффициент корреляции — 0,47);
- позиция относительно основной формы конкуренции на рынке — чем меньше свободы в разработке планов, тем большая конкуренция ведется за долю на рынке, а не за доступ к уникальным ресурсам.

Таким образом, мы убедились, что *психологический выбор отношения к миру определяет значительный объем стратегических решений относительно отрасли, рынка, институциональной среды и самих способов стратегического мышления.*

2.3. Стратегические действия российских фирм

Следующий этап — апробация метрики стратегических действий. Здесь нами вновь были использованы данные опроса 1500 генеральных директоров.²¹ Мы задалась целью определить:

²¹ Полный текст анкеты приведен в [Gurkov, 2005, app. I].

- «стратегичность» действий российских фирм;
- доминирующие уровни действий;
- доминирующие формы действий.

Степень «стратегичности» действий была определена исходя из анализа корреляции между интенсивностью различных действий (оценивалась по 4-балльной шкале) и важностью определенной цели (оценивалась по 5-балльной шкале) (табл. 2). Результаты анализа показали, что все виды действий фирмы имеют статистически значимую связь, по крайней мере, с одной из целей. Максимально «стратегичными» оказалось освоение новых процессов производства и новых бизнес-партнеров (связи с 5–6 целями).

Мы смогли убедиться в том, что абсолютное большинство действий российских фирм опосредуется стремлением достигнуть ту или иную цель. Кажущаяся рассогласованность отдельных действий на самом деле является следствием одновременного преследования значительного объема целей. В этой связи особенно важно выявление уровней выполнения стратегических действий.

Несмотря на обнаруженную высокую «стратегичность», абсолютное большинство выполняемых российскими компаниями действий остается в рамках управления операциями. Доля компаний, в которых стратегические действия достигают уровня управления капиталом (выделение либо покупка новых фирм, а также эмиссии акций), не превышает 25% (табл. 3). Что касается управления активами, то, как отмечалось, оно неразрывно связано с инвестиционной деятельностью. И здесь у 49,2% компаний уровень инвестиций оказался столь незначительным, что говорить об управлении активами не приходится. Еще 17,1% опрошенных руководителей обозначили объем осуществленных инвестиций в менее чем 5% от стоимости активов, что также указывает на минимальный уровень действий по управлению активами.

Итак, мы смогли убедиться, что уровни стратегических действий в российских компаниях напоминают пирамиду — на базе управления операциями около половины компаний поднимается до уровня управления активами и около четверти — до уровня управления капиталом.

Здесь можно было бы провести сравнение между отраслями, фирмами различного размера и т. д., но в настоящей статье доказано главное — валидность и применимость созданной метрики стратегических действий.

К сожалению, то же нельзя сказать о третьей размерности стратегических действий — характере действий. Несмотря на кажущуюся простоту, мы не смогли построить устойчивый инструмент, фиксирующий реактивность/проактивность отдельных действий. Наша неудача объясняется выбранной целевой методикой сбора данных — массовым одномоментным опросом. Представляется, что в рамках данной техники невозможно сопоставить действия и факторы внешнего давления таким образом, чтобы достаточно уверенно судить об их временной последовательности. Наиболее подходящей техникой для фиксации метрики реактивности/проактивности может стать техника кейсов, развернутых по времени. Это, в свою очередь, ставит вопрос о доказательной базе качественных исследований. По крайней мере, мы убедились в том, что введение метрики реактивности/проактивности является весьма сложным процессом и требует дополнительных методических разработок.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование посвящено конструированию интегральной метрики стратегического процесса. Следует признать, что в целом данная попытка оказалась удачной — не только отдельные элементы метрики доказали свою пригодность к использованию к эмпирическим

Таблица 2

Корреляция стратегических целей и действий

Действие Цель	Освоение													Созда- ние новых подраз- делений
	новых видов про- дукции	новой сферы	новых техно- логий	новых методов контро- ля ка- чества	запад- ных стан- дартов бухуче- та	ком- пью- терных систем	новых методов финан- сирова- ния	новых отече- ственных партне- ров	новых зару- бежных партне- ров	новых форм сбыта	новых форм набора персо- нала	новых методов оценки персо- нала	новых схем оплаты	
Повышение качества продукции (услуг)	0,091*	0,084*	0,159**	0,147*	0,000	0,054	0,038	0,074*	-0,020	0,052	0,068	0,085*	0,093**	0,083
Рост объ- емов продаж	0,059	0,052	0,040	0,002	-0,006	0,081*	0,039	0,117**	0,054	0,198**	0,027	-0,013	0,066	0,029
Сохранение трудового коллектива	0,038	0,058	0,094**	0,042	0,024	0,035	0,040	0,044	-0,032	0,042	0,049	0,089**	0,097**	0,013
Обеспечение высоких за- работков ра- ботников	0,061	0,091*	0,079*	0,061	0,076	0,015	-0,005	0,029	0,016	0,052	0,066	0,098**	0,101**	-0,001
Устойчивое финансовое положение	0,084*	0,050	0,059	0,028	0,032	0,079	0,097**	0,125**	0,026	0,111**	0,043	0,054	0,085*	0,088*
Увеличение прибыльно- сти	0,045	0,018	0,017	0,024	0,058	0,073	0,057	0,106**	-0,063	0,168**	0,057	0,052	0,050	0,041
Освоение зарубежных рынков	0,124**	0,053	0,095*	0,167**	0,124**	0,067	0,173**	0,128**	0,391**	0,193**	0,040	0,046	0,001	0,092*
Укрепление позиций на отечествен- ном рынке	0,149**	0,099**	0,120**	0,085	0,048	0,107**	0,069	0,193**	0,083	0,198**	0,062	0,059	0,141**	0,064

Примечания:

* — значимо на уровне 0,001.

** — значимо на уровне 0,000.

Таблица 3

Уровни выполнения стратегических действий

Тип действия	Процент фирм, применивших действие
Выделение дочерних предприятий	23,8
Покупка новых предприятий	16,6
Эмиссии акций	10,0
Объем инвестиций менее 5% стоимости активов	17,1
Объем инвестиций от 5 до 10% стоимости активов	12,6
Объем инвестиций более 10% стоимости активов	21,0
Инвестиций не было либо респонденты затруднились дать ответ	49,2

исследованиям в технике массовых опросов, но и результаты апробации позволили сделать ряд нетривиальных выводов. Первым по важности можно считать вывод о *высокой «целенаправленности» деятельности российских фирм*. Практически не оказалось действий, не обнаруживших своей связи с той или иной стратегической целью. Данный вывод имеет важные последствия. Он означает, что *окончательно минуло время исследований «поведения предприятий» и анализ деятельности российских фирм может и должен проводиться с использованием всего накопленного инструментария стратегических исследований*.

Второй вывод проведенного исследования состоит в подтверждении высокой сопоставимости условий стратегического развития российских фирм с международным контекстом. Действительно, полностью сформировалась структура релевантного микроокружения коммерческой фирмы (состав стейкхолдеров), российские менеджеры продемонстрировали достаточно устойчивые и внутренне консистентные взгляды на структуру факторов макроокружения (скорость эволюции отрасли, предпочтительные формы конкуренции и т. д.). Пример совпадения структуры целеполагания российских менеджеров 2000-х гг. и американских менеджеров 1970-х гг. является, по наше-

му мнению, не случайным. Он указывает на сходство в структуре институционального окружения, а также на естественные «лаги» экономического развития России. Данный вывод также имеет серьезные последствия для предмета отечественных стратегических исследований. С учетом обозначенных лагов представляется, что тематика американских и западноевропейских стратегических исследований 1980–1990-х гг. (архетипы конкурентного поведения, структура и динамика стратегических ресурсов, эффективность диверсификации и ряд других направлений) окажутся высоко востребоваемыми в современных российских условиях. Это позволит снять разрыв между текущей практикой бизнеса и академическими исследованиями.

Третий вывод нашего исследования состоит в перспективности анализа ментальных моделей с использованием предложенного в статье инструментария. Действительно, ментальная модель задает круг возможных стратегических решений самого различного уровня. Следует подчеркнуть, что данная часть метрики стратегического процесса проходила апробацию обособленно от остальных элементов. В этой связи важнейшей задачей должно стать расширение исследований ментальных моделей российских менеджеров до уровня, позволяющего

делать статистически обоснованные выводы о сопряженности отдельных сторон восприятия действительности и стратегических действий.

В целом проведенное исследование вновь продемонстрировало, что практика российского бизнеса «дозрела» до ис-

пользования полновесного инструментария стратегических исследований, что повышает требования к отечественным исследованиям в отношении как применяемых инструментов, так и встраивания результатов анализа в общий контекст мировых научных поисков.

Приложение

ОПРОСНИК

Инструкция

Уважаемый участник исследования! Перед Вами 40 утверждений относительно стратегии и тактики управления:

А) если Вы согласны с очередным утверждением, поставьте рядом с номером утверждения знак «плюс»;

Б) если Вы не согласны с утверждением, поставьте знак «минус»;

В) если Вы затруднились дать ответ, то поставьте перед вопросом ноль;

Г) старайтесь отвечать быстро, по первому ощущению. Первое ощущение часто бывает самым верным!

	1. Для успешного выхода на международный рынок важно найти и использовать неповторимый товар или услугу, базирующуюся на отечественной традиции.
	2. Основным мериллом успешности организации является ее рентабельность, а не удовлетворенность ее работников.
	3. Любые действия организации должны быть рассчитаны и предварительно доказаны.
	4. Многие действия руководства организации зависят от ситуации на рынке.
	5. Руководитель должен стремиться к постепенному и плавному введению новшеств в организацию.
	6. Руководство организации должно отслеживать конъюнктуру рынка, совершать действия в соответствии с его требованиями.
	7. Товары (услуги), предлагаемые организацией на рынке, должны концентрироваться вокруг ее основного конкурентного преимущества.
	8. Не имеет смысла выстраивать партнерские отношения с конкурентами, так как это опасно.
	9. Важно стремиться к тому, чтобы стать законодателем правил игры на отраслевом рынке.
	10. Особенности организации чаще оказывают более весомое влияние на результат, чем лидерские качества и опыт ее лидера.
	11. Очень важно вводить в организацию международные стандарты управления, отчетности и качества.
	12. При принятии важных решений должно быть учтено мнение работников.
	13. Важно формировать необходимую интересам организации рыночную среду, преодолевать сложившиеся в отрасли установки и правила.

	14. Лидер организации обязан задавать тон в организации, ориентируясь на свой опыт, а не на ее особенности.
	15. Принимая решение нельзя рассчитывать на исчерпывающую полноту и объективность предварительной информации.
	16. Руководство организации имеет право не оглядываться на конъюнктуру рынка, планировать и совершать действия свободно.
	17. Рыночная ниша определяет большинство правил поведения организации.
	18. Чем более широка линейка предлагаемых организацией товаров (услуг), тем лучше для нее.
	19. Нужно вести дела к тому, чтобы в выигрыше оказались и вы, и ваши конкуренты.
	20. Успешный руководитель не имеет права отрекаться от сложившихся в организации традиций.
	21. Планы и действия организации более успешны, если строятся на основе международного опыта и принятых за рубежом процедур.
	22. Наиболее успешные лидеры обладают особым даром предвидения и часто идут вопреки сложившейся ситуации на рынке.
	23. Многие проекты организации должны создаваться на основе интуиции.
	24. Успешные действия организации, как правило, долго готовятся, постепенно выстраиваются и реализуются.
	25. Предпринимая любое действие, руководитель обязан полностью собрать необходимую информацию, проверить ее объективность, рассчитать все последствия.
	26. Наиболее эффективные действия организации на рынке ведут к внезапному изменению сложившегося баланса сил.
	27. Прежде всего руководство организации должно совершенствовать ее рыночные преимущества, вырабатывать собственные ресурсы, не особенно ориентируясь на колебания рынка.
	28. Успешный бизнес всегда построен в соответствии с законами данного сегмента рынка.
	29. Всегда стоит отказываться от бизнеса, который никак не соотносим с корневыми компетенциями организации.
	30. Можно достичь успеха, лишь договариваясь с конкурентами, в той или иной форме сотрудничая с ними.
	31. Чем разнообразнее объединяемые бизнесы, тем устойчивее организация к изменчивости конъюнктуры.
	32. Успех в бизнесе всегда построен на обретении уникальных материально-финансовых или технологических ресурсов.
	33. На рынке не бывает дружественных организаций, может быть только временная общность интереса.
	34. Организационная структура может быть быстро и с успехом преобразована под выбранную руководством новую стратегию.
	35. Более успешными становятся те организации, которые прежде всего ориентируются на отечественные особенности и традиции.
	36. Успешное руководство осуществляется методом осторожных шагов и оценок их последствий.

	37. Успешные действия организации чаще всего являются неожиданными для конкурентов, свободными и непредсказуемыми.
	37. Эффективный руководитель должен быть готов уволить всех, если это будет в интересах бизнеса.
	38. Важно строить бизнес в соответствии с правилами, принятыми в отрасли, постоянно координируя действия компании с закономерностями ее развития.
	39. Успешный и стабильный бизнес можно построить, только ориентируясь на приверженность работников организации, стимулирование их лояльности и заинтересованности в результатах своего труда.

Ф. И. О. (Условный знак) _____

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ!

КЛЮЧ К ОПРОСНИКУ

Логика/ Творчество	<p>Вопр. № 3 – Вопр. № 15 – Вопр. № 23 + Вопр. № 25 =</p> <p>Творчество Логика</p> <p style="text-align: center;">-4 0 +4</p>
Свободно/ Вынужденно	<p>Вопр. № 16 – Вопр. № 4 + Вопр. № 22 – Вопр. № 36 =</p> <p>Вынужденно Свободно</p> <p style="text-align: center;">-4 0 +4</p>
Революция/ Эволюция	<p>Вопр. № 26 – Вопр. № 5 – Вопр. № 24 + Вопр. № 37 =</p> <p>Эволюция Революция</p> <p style="text-align: center;">-4 0 +4</p>
Рынки/Ресурсы	<p>Вопр. № 6 – Вопр. № 27 + Вопр. № 28 – Вопр. № 32 =</p> <p>Ресурсы Рынки</p> <p style="text-align: center;">-4 0 +4</p>
Быстрый ответ/ Синергия	<p>Вопр. № 18 – Вопр. № 7 – Вопр. № 29 + Вопр. № 31 =</p> <p>Синергия Быстрый ответ</p> <p style="text-align: center;">-4 0 +4</p>
Конкуренция/ Кооперация	<p>Вопр. № 8 – Вопр. № 19 – Вопр. № 30 + Вопр. № 33 =</p> <p>Кооперация Конкуренция</p> <p style="text-align: center;">-4 0 +4</p>
Согласованность/ Выбор	<p>Вопр. № 17 – Вопр. № 9 – Вопр. № 13 + Вопр. № 39 =</p> <p>Выбор Согласованность</p> <p style="text-align: center;">-4 0 +4</p>

Контроль/Хаос	<p>Вопр. № 14 – Вопр. № 10 – Вопр. № 20 + Вопр. № 34 =</p> <p>Хаос Контроль</p> <p>-4 0 +4</p>
Глобализация/Локализация	<p>Вопр. № 11 – Вопр. № 1 + Вопр. № 21 – Вопр. № 35 =</p> <p>Локализация Глобализация</p> <p>-4 0 +4</p>
Рентабельность/Ответственность	<p>Вопр. № 2 – Вопр. № 12 + Вопр. № 38 – Вопр. № 40 =</p> <p>Ответственность Рентабельность</p> <p>-4 0 +4</p>

ЛИТЕРАТУРА

- Авдашева С. Б., Буданов И. А., Голикова В. В., Яковлев А. А. 2005. Модернизация российских предприятий в цепочках создания стоимости (на примере трубной и мебельной промышленности России). *Экономический журнал ВШЭ* (3): 361–377.
- Гурков И. Б. 2006. *Стратегия и структура корпорации*. М.: Дело.
- Долгопятова Т. Г. (ред.). 2002. *Российская промышленность: институциональное развитие*. Вып. 1. М.: ГУ–ВШЭ.
- Долгопятова Т. Г., Кузнецов Б. В. 2004. Факторы адаптации промышленных предприятий (по результатам опроса руководителей). В сб.: Ясин Е. Г. (ред.). *Модернизация экономики России: социальный контекст*. Кн. 2. М.: ГУ–ВШЭ; 237–272.
- Кабалина В., Кларк С. 2001. Инновации на постсоветских промышленных предприятиях. *Вопросы экономики* (7): 19–33
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. 2000. *Школы стратегий*. СПб.: Питер.
- Abooyassin N. A. 2006. *Managers' Belief in Employees' Job and Psychological Readiness and Employees' Participation in Decision-making: A Comparison Between American and Jordanian Managers*. D.B.A. Dissertation. Argosy University/Orange County.
- Adamides E. D., Stamboulis Y., Kanellopoulos V. 2003. Economic integration and strategic change — The role of managers' mental models. *Strategic Change* 12: 69–82.
- Adner R., Helfat C. E. 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal* 24 (1): 1011–1025.
- Andrews K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin: Burr Ridge, IL.
- Barrington L. 2006. *CEO Challenge 2006: Top 10 Challenges*. Conference Board: N. Y.
- Barry D. 1987. *The Relationship of Strategic Goals and Planning Processes to Organizational Performance*. Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Maryland.
- Bearle A. A., Means G. C. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. MacMillan: N. Y.
- Beggs J., Lane M. S. 1989. Corporate goals: A comparative analysis of perceptions of chief executive officers and business students. *Mid-Atlantic Journal of Business* 25 (7): 35–49.
- Beggs J., Lane M. S. 1989. Corporate goal structure and business students: A comparative study of values. *Journal of Business Ethics* 8 (6): 471–478.
- Birch D. J., Burnett-Kant E. 2001. Unbundling the unbundled. *The McKinsey Quarterly* (4): 102–111.

- Buchholz R. A. 1977. The belief structure of managers relative to work concepts measured by a factor analytic model. *Personnel Psychology* **30** (4): 567–587.
- Buchholz R. A. 1978. An empirical study of contemporary beliefs about work in American society. *Journal of Applied Psychology* **63** (2): 219–227.
- Budde A., Child J., Francis A., Kieser A. 1982. Corporate goals, managerial objectives, and organizational structures in British and West German companies. *Organization Studies* **3** (1): 1–32.
- Calori R., de Woot Ph. (eds.). 1994. *A European Management Model*. Prentice Hall: London.
- Calori R., Johnson G., Sarnin O. 1994. CEO's cognitive maps and the scope of the organization. *Strategic Management Journal* **15** (6): 437–457.
- Chakravarthy B., Lorange P. 1991. *Managing the Strategy Process: A Framework for a Multibusiness Firm*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Child J. 1974. What determines organization performance? The universals vs. it-all-depends. *Organizational Dynamics* **3** (1): 2–18.
- Clark K. 1943. *The Nature of Explanation*. Cambridge University Press: Cambridge, UK.
- Daniels K., Johnson G., de Chernatony L. 2002. Task and institutional influences on managers' mental models of competition. *Organization Studies* **23** (1): 31–63.
- Davison G., Blackman D. 2005. The role of mental models in innovative teams. *European Journal of Innovation Management* **8** (4): 409–424.
- De Wit B., Meyer R. 1999. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. International Thomson Business Press: London.
- De Wit B., Meyer R. 2005. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. 2nd ed. Thomson Learning: London.
- De Wit B., Meyer R. 2005. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Concise version. Strategy Academy: Rotterdam.
- Dodd M. E. 1932 To whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review* **45** (7): 1145–1163.
- Dorward N., Weidemann P. 1981. Robustness as a corporate objective under uncertainty. *Managerial and Decision Economics* **2** (3): 187–205.
- Eden C., Ackerman F., Cropper S. 1992. The analysis of cause maps. *Journal of Management Studies* **29** (3): 309–324.
- Freeman R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston, MA.
- Freeman R. E., Wicks A. C., Parmar B. 2004. Stakeholder theory and “Corporate objective revised”. *Organization Science* **15** (3): 364–369.
- Frooman J. 1999. Stakeholder influence strategy. *Academy of Management Review* **24** (2): 191–205.
- Frooman J. 2004. *Stakeholder Influence Strategies*. Ph.D. Dissertation, University of Pittsburg.
- Frooman J., Murrel A. J. 2005. Stakeholder influence strategies: The roles of structural and demographic determinants. *Business and Society* **44** (1): 3–32.
- Goodhew G., Cammok P. A., Hamilton R. T. 2005. Managers' cognitive maps and intra-organizational performance differences. *Journal of Managerial Psychology* **20** (1–2): 124–136.
- Gurkov I. B. 2004. Business innovation in Russian industries. *Post-Communist Economics* **16** (4): 423–438.
- Gurkov I. B. 2005. Innovations in Russian industries: Conditions for implementation and impact on competitiveness. *Journal for East European Management Studies* **10** (3): 218–246.
- Hambrick D. C. 1983. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *The Academy of Management Journal* **26** (1): 5–26.
- Hambrick D. C., Mason P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of

- its top managers. *Academy of Management Review* 9 (3): 195–206.
- Hampden-Turner C., Trompenaars A. 1993. *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden and the Netherlands*. Doubleday: N. Y.
- Harrison J., Boyle E. 2006. Falling into capability learning traps: The role of the firm's predominant managerial mental models. *Management Decision* 44 (1): 31–43.
- Herbert P. 2000. Creating a global mindset. *Thunderbird International Business Review* 42 (2): 187–200.
- Hodgkinson G. P. 2002. Comparing managers' mental models of competition: Why self-report measures of belief similarity won't do. *Organization Studies* 23 (1): 63–72.
- Hofshtede G. 1987. *Culture and Organization: Software for the Mind*. McGraw-Hill International: London.
- Hofstede G. 1993. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive* 7 (1): 81–94.
- James W. L., Hatten K. J. 1995. Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. *Strategic Management Journal* 16 (2): 161–168.
- Jensen M. 2001. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance* 14 (3): 8–21.
- Johnson-Laird P. 1983. *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference and Consciousness*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Kruger M. P., Solomon E. E. 1992. Strategic mindsets and decision-making autonomy in U.S. and Japanese MNCs. *Management International Review* 32 (4): 327–334.
- Langfield-Smith K., Wirth A. 1992. Measuring the difference between cognitive maps. *Journal of the Operations Research Society* 43 (12): 1135–1150.
- Laukkinen M. 1998. Conducting causal mapping research: Opportunities and challenges. In: Eden C., Spender J. C. (eds.). *Managerial and Organizational Cognition*. Sage: London; 168–191.
- Lessem R., Neubauer F. F. 1994. *European Management Systems*. McGraw-Hill: London.
- Livingston L. P., Palish L. T., Carini G. A. 1998. Viewing strategic innovation through the logic of contradiction. *Competitiveness Review* 8 (1): 46–54.
- Lyles M. A., Schwenk C. R. 1992. Top management strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies* 29 (2): 155–174.
- Ma Valle Santos, Ma Teresa Garcia. 2006. Organizational change: The role of managers' mental models. *Journal of Change Management* 6 (4): 305–332.
- Mascarenhas B., Baveja A., Jamil M. 1998. Dynamics of Core Competences in Leading Multinational Companies. *California Management Review* 40 (4): 117–132.
- McCaskey M. B. 1982. *The Executive Challenge: Managing Change and Ambiguity*. Pitman: Boston, MA.
- Miles R. E., Snow C. C. 1978. *Organizational Structure, Strategy and Process*. McGraw-Hill: N. Y.
- Moore M. 2005. Towards a confirmatory model of retail strategy types: An empirical test of Miles and Snow. *Journal of Business Research* 58 (5): 696–704.
- Ohmae K. 1982. *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill: N. Y.
- Osborne D. J., Stubbart C. I., Ramaprasad A. 2001. Strategic groups and competitive enactment: A study of dynamic relationships between mental models and performance. *Strategic Management Journal* 22 (5): 435–454.
- Ozen U., Ulengin F. 2004. Exploring the differences of managers' mental model. *Journal of Transnational Management Development* 9 (2–3): 5–20.
- Pecotish A., Purdie F. J., Hattie J. 2005. An evaluation of typologies of marketplace strategic actions. *European Journal of Marketing* 37 (3–4): 498–529.
- Pfeffer J. 2005. Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management* 44 (2): 123–129.

- Polonsky M. J., Scott D. 2005. An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. *European Journal of Marketing* **39** (9/10): 1199–1215.
- Prahalad C. K., Bettis R. A. 1986. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal* **7** (6): 485–501.
- Puffer S. M., McCarthy D. J., Naumov A. I. 1997. Russian managers' beliefs about work: Beyond the stereotypes. *Journal of World Business* **32** (3): 258–277.
- Puffer S. M., McCarthy D. J., Zhuplev A. V. 1996. Meeting of the mindsets in a changing Russia. *Business Horizon* **34** (8): 52–60.
- Quinn J. 1978. Strategic change: “Logical incrementalism”. *Sloan Management Review* **20** (1): 7–21.
- Sanchez R., Heene A., Thomas H. 1996. (eds.). *Dynamics of Competence-Based Competition*. Elsevier: London.
- Scholes K. 1998. Stakeholders mapping: A practical tool for managers. In: Ambrosini V. et al. (eds.). *Exploring Techniques for Analysis and Evaluation of Strategic Management*. Prentice Hall Europe: London.
- Segev E. 1987. Strategy, strategy making and performance—an empirical investigation. *Strategic Management Journal* **8** (6): 565–577.
- Shetty Y. K. 1979. New look at corporate goals. *California Management Review* **22** (2): 71–79.
- Shortell S. M., Zajac E. J. 1990. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal* **33** (4): 817–832.
- Slater S. F., Narver J. C. 1993. Product–market strategy and performance: An analysis of Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing* **27** (10): 33–51.
- Stalk G., Evans P., Schulman L. E. 1992. Competing of capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review* **70** (2): 57–69.
- Strack R., Willis U. 2002. RAVE – integrated value management for customer, human, supplier and invested capital. *European Management Journal* **20** (2): 147–158.
- Sundaram A. K., Inkpen A. C. 2004a. Corporate objective revised. *Organization Science* **15** (3): 350–363.
- Sundaram A. K., Inkpen A. C. 2004b. Stakeholder theory and “Corporate objective revised”: A reply. *Organization Science* **15** (3): 370–371.
- Suutari V. H. T. 1995. Dimensions differentiating national cultures: An ecological analysis of European managers' beliefs. *International Journal of Management* **12** (2): 162–173.
- Swan J. A., Newell S. 1994. Managers' beliefs about factors affecting the adoption of technological innovation: A study using cognitive maps. *Journal of Managerial Psychology* **9** (2): 3–12.
- Weick K. E., Bognon M. G. 1986. Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. In: Sims H. P., Gioia D. A. (eds.). *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. Jossey-Bass: San Francisco, CA; 102–135.
- Westbrook L. 2006. Mental models: A theoretical overview and preliminary study. *Journal of Information Science* **32** (6): 563–579.
- Young W. H. 1999. *The Relationship between Environmental Turbulence, Top Manager Mindset, Organizational Culture, Power and Performance in Korean Firms*. Ph.D. Dissertation, US International University.
- Zweynert J. 2006. Shared mental models, catch-up development and economic policy-making: The case of Germany after World War II and its significance for contemporary Russia. *Eastern Economic Journal* **32** (3): 457–479.

Статья поступила в редакцию
5 марта 2007 г.