Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний

Гурков И.Б.

ДОКЛАД

на Секции экономики Отделения общественных наук РАН 13.03.2008 г.

Москва

2008

Содержание

	Стр.
1. Постановка задачи	3
2. Обзор теории и создание исследовательского инструментария	6
2.1 Постановка стратегических целей и институциональное окружение фирмы	6
2.2 Структура рыночной среды	11
2.3 Система стратегических ресурсов	12
2.4 Параметры стратегических действий	14
2.5 Параметры результативности бизнеса и корпорации	15
2.6 Персональные характеристики и особенности мышления «стратегов»	15
2.7 Системы обратных связей в стратегическом процессе	21
3. Постановка стратегических целей	25
3.1 Общая структура целей российских компаний	25
3.2 Институциональное окружение российских фирм и его влияние на стратегические цели	29
3.3 Рыночное окружение российских фирм	30
3.3.1 Уровень конкурентного давления	30
3.3.2 Рыночное позиционирование	31
3.4 Ресурсы стратегического развития	34
3.5 Психологические черты руководителей российских компаний	42
4. Реализация стратегических целей	45
4.1 Стратегические планы	45
4.1.1 Общая структура плановой деятельности российских компаний	45
4.1.2 Взаимосвязи систем принятия решений и стратегического планирования	46
4.1.3 Связи систем стратегического планирования с целеполаганием	48
4.2 Корпоративные стратегии	48
4.3 Конкурентные стратегии	51
4.4 Интегральная модель факторов постановки стратегических целей	52
5. Напоминания и размышления	54
6. Литература	60

1. Постановка задачи

Формирование и реализация стратегических целей является квинтэссенцией всей стратегической деятельности фирмы. В данном вопросе наблюдается полное согласие всех разнообразных школ и подходов к стратегическому менеджменту (см. Минцберг и др., 2000; Катькало, 2007; Клейнер, 2008). Одновременно, не смотря на существеннейшие различия в подходах, сама структура стратегического процесса также представляется вполне единообразно:

- Стратегические цели формируются под воздействием внешней среды, включая:

  -- структуры собственности и руководства фирмы (corporate governance structures)

  -- степень конкурентного давления (market structure)
- При формировании целей постоянно учитываются располагаемые стратегические ресурсы фирмы.
- Цели оформляются в виде определенных стратегических действий (планов, программ, проектов).
- Данные действия могут относиться:

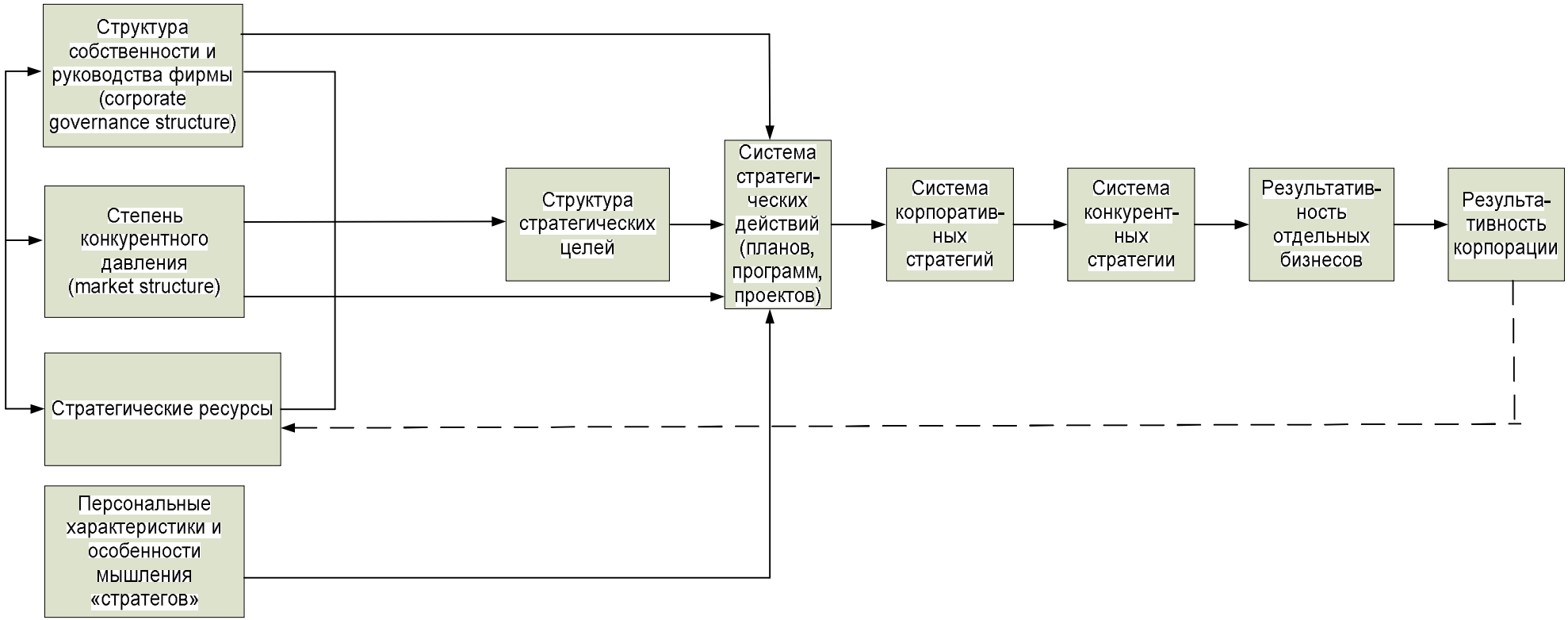
-- к корпоративным стратегиям (изменению структуры бизнесов фирмы) и/или

-- к конкурентным стратегиям (выбору позиции бизнеса на каждом конкретном рынке).

- Итогом выполнения стратегических действий выступает результативность как отдельного бизнеса, так и фирмы в целом.
- Результаты стратегической деятельности фирмы ведут к корректировке первоначальных стратегических целей, и, следовательно, к изменению структуры стратегических активов.
- Кроме того, персональные характеристики и особенности мышления людей, разрабатывающих и руководящих процессом реализации стратегии, накладывают серьезный отпечаток на сами действия и на взаимосвязи между действиями.

В целом стратегический процесс как взаимосвязь его основных блоков представлен на Рисунке 1.

Рисунок 1. Базовая схема стратегического процесса



Несмотря на кажущуюся простоту данной схемы, в недавнем обзоре 227 статей, которые были выполнены в 1992-2005 гг. и посвящены исследованию стратегического процесса, не было отмечено ни одной работы, в которой рассматривались бы **все** элементы стратегического процесса (Hutzschenreuter, and Kleindienst, 2006). Самое главное, в абсолютном большинстве исследований стратегического процесса опускаются вопросы стратегических целей – условий их формирования и степень их достижения. Это вызвано многими причинами – ограниченностью конкурирующих подходов, узостью эмпирической базы, и, прежде всего, «табуированностью» темы стратегических целей для исследований. В результате поток исследований оказывается не кумулятивным, изучение стратегического процесса разбивается на все более обособленные зоны, приводящие к сугубо частным результатам.

Наша задача заключалась в попытке интегрального анализа стратегического процесса как процесса постановки и реализации целей фирмы.

Соответственно с поставленной задачей, нам предстояло:

- Предложить инструментарий наблюдения основных элементов стратегического процесса.
- Разработать методы анализа как собственно элементов, так и их взаимосвязей.
- Провести выявление наиболее характеристических взаимосвязей, не зависящих ни от «позиции наблюдателя», ни от второстепенных параметров самих объектов наблюдения.

Все данные частные задачи были подчинены общей цели -- установлению основных закономерностей, характеризующих особенности поведения российских фирм.

2. Обзор теории и создание исследовательского инструментария

2.1 Постановка стратегических целей и институциональное окружение фирмы

Как задаются стратегические цели коммерческой фирмы, образовавшейся путем объединения частных капиталов (корпорации)? Ответ не так прост, как кажется. На протяжении XVI-XVIII веков каждая корпорация, а тем более отрытая 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 признано получение прибыли[1]. Мировой экономический кризис 1929-1933 гг. заставил усомниться в правомерности подобного подхода. Сначала А. Берл и Г. Минз (A. Berle and G. Means) обнаружили отделение собственности от контроля в крупнейших американских компаниях и, соответственно, признали разведение интересов менеджмента и собственников в деятельности корпорации (см. Bearles and Means, 1932). Вслед за ними М. Додд (M. Dodd) 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. Цели имеют лишь *субъекты* (одушевленные мыслящие существа) и именно они привносят свои интересы в деятельности обособленного объединения капиталов, называющегося 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

[1] 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».

социологов, начавшиеся в начале 1930-х гг., продолжаются по сей день[2]. 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 стейкхолдеров в деятельности фирмы). На более глубоком уровне речь идет о распределении создающейся 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 становится невозможным 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 – опросы менеджеров, кейсы, анализ вторичной информации (корпоративных заявлений, программ 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 8 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 в 1975-1976

[2] См. недавнее обострение дискуссии на страницах журнала «Organization Science» – статьи: Sundaram, A.K., Inkpen A.C. “Corporate Objective Revised”, *Organization Science*, Vol. 15 No. 3, May-June 2004, pp. 350-363; Freeman, E.R., Wicks, A.C., Parmar, B. Stakeholder Theory and “Corporate Objective Revised”, *Organization Science*, Vol. 15 No. 3, May-June 2004, pp. 364-369; Sundaram, A.K., Inkpen A.C. Stakeholder Theory and “Corporate Objective Revised”: A Reply, *Organization Science*, Vol. 15 No. 3, May-June 2004, pp. 370-371.

гг.), два исследования были посвящены целям немецких компаний (соответственно, в 1970-1971 и в 1975-1976 гг.). Все указанные исследования были связаны с деятельностью Джона Чайльда (John Child) и его коллег из Астонской группы организационных исследований (см. Child, 1973; Budde, Child, Frencis and Kaiser, 1982). В США одно эмпирическое исследование целей крупных корпораций было проведено в 1977 г. (см. Shetty, 1979) и еще одно – в 1987 г. (см. Beggs and Lane, 1989a; 1989 b). Кроме этих двух опросов, массовые опросы руководителей компаний, посвященные «вызовам», стоящими перед руководителями крупнейших корпораций в предстоящем году, проводятся с 1999 года под эгидой Conference Board. При этом опросы Conference Board не претендуют на «научную валидность», а их результаты фактически выведены из научного оборота[3]. Во всех вышеперечисленных исследованиях набор предлагаемых к идентификации корпоративных целей зависел исключительно от вкуса исследователей. Неудивительно, что сами опросы оказались совершенно несопоставимы, 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 9 кейсов, открыто заявивших в своем описании, что они посвящены «корпоративным целям»[4].

Что касается эмпирических исследований, посвященных анализу 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 теории «корпоративного гражданства», прежде всего Р.Эдвард Фриман (R.Edward Freeman). В своей работе 1984 г., фактически вернувшей понятие «стейкхолдеров» 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 и по сей

[3] См. Barrington, L. *CEO Challenge 2006: Top 10 Challenges*. New York, Conference Board, 2006 и аналогичные публикации по опросам 2004, 2003, 2001 и 1999 годов.

[4] Анализ базы данных www.ecch.com по состоянию на 09.03.2008 г.

день (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) капитала. Работники вносят в фирму «человеческий капитал». Потребители, добровольно обменивая товары и услуги фирмы на деньги, служат для фирмы источником оборотного капитала[5]. Наконец, во многих сферах российского (и не только российского бизнеса) существование фирмы практически невозможно без «административного ресурса»[6]. 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», то есть являющихся проекцией интересов менеджмента компании[7]. В результате каждая

---

[5] 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.

[6] 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, B., Baveja, A., Jamil M. Dynamics of Core Competences in Leading Multinational Companies. *California Management Review,* Summer 1998, pp. 117-132.

[7] Мы предложили следующий набор возможных интересов менеджмента компании – доход, власть слава, любопытство, покой -- См. Гурков И.Б. *Стратегия и структура корпорации.* М., Дело, 2006, с. 73-78. Разумеется, возможна любая иная лексическая интерпретация данных параметров, но сами параметры достаточно независимы, а их

из предложенных к выбору целей является обоснованной и отражает ожидания того или иного «заказчика» от результатов деятельности корпорации.

Таким образом, мы можем транспонировать все многообразные стратегических ориентиров фирм в траекторию желательного перемещения фирмы в трех-четырехмерном пространстве интересов ведущих стейкхолдеров.

Принятие подобного подхода помогает решить еще одну важную задачу – дать надежное описание ***институциональной среды фирмы***. Институциональная среда оказывается ***системой трансляции интересов стейкхолдеров***. С учетом сделанного нами предположения, что каждый из стейкхолдеров является «вкладчиком» и, следовательно, партнером фирмы, мы можем применить для анализа институциональных системы механизмы трансакционного анализа. Действительно, при рассмотрении стейкхолдеров и фирмы в качестве партнеров по использованию ресурсов степень интереса стейкхолдера может описываться параметром квазиренты от поддержания контракта с фирмой. Таким образом, смысл существования институтов корпоративного управления состоит в минимизации соотношения между 1) издержками по мониторигу контрактов стейкхолдера и 2) квазирентой стейкхолдера. Со своей стороны, менеджмент фирмы в стремлении к независимости стремится повысить стоимость мониторинга и снизить уровень квазиренты стейкхолдеров[8].

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» -- завоеванием абсолютно доминирующего положения на рынке.

[8] Frooman, J. Stakeholder Influence Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 24, Iss. 2, pp. 191-205, 1999; Frooman, J., Murrel A.J. Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants, *Business and Society*, Vol. 44, Iss. 1, pp. 3-32, 2005. Scholes K. Stakeholders Mapping: A Practical Tool for Managers, in Ambrosini, V. et al. (Eds.) *Exploring Techniques for Analysis and Evaluation of Strategic Management*. London: Prentice Hall Europe, 1998.

Среди многообразных параметров институциональной среды нам предстояло выделить не общие, а именно специфические факторы, различающие положение отдельных фирм. Общие условия и границы законодательства, политическая ситуация, система реализации контрактов не является специфическими на уровне отдельной фирмы. Вместе с тем, результатами воздействия институциональных факторов выступают два параметра, имеющих высокую специфику на уровне фирмы:

- Степень независимости фирмы при принятии стратегических решений (наличие/отсутствие) внешнего «сетевого контроля».
- Основные акторы принятия стратегических решений. В реальной действительности, несмотря на многообразие конкретных ситуаций, можно четко различить три типа акторов – собственно менеджмент фирмы, менеджмент материнской компании, собственники фирмы.

2.2 Структура рыночной среды

Рыночная среда крайне многообразна и описывается всем богатством инструментария микроэкономики и теории отраслевых рынков. Тем не менее, на уровне фирмы мы можем различать:

- Степень конкуренции (степень вражды при борьбе за потребителей), а именно:

-- монопольные ситуации

-- олигопольные ситуации

-- ситуации устойчивой конкуренции.

- Конкурентное позиционирование товаров (услуг) фирмы. Мы потратили довольно много времени, пытаясь найти оптимальную метрику позиционирования фирмы на рынке (см. Гурков, 2000; Гурков, 2001; Гурков, Тубалов, 2004; Гурков, Аврамова, Тубалов, 2005, Гурков, Тубалов, 2006). В конечном счете, мы убедились в надежности общего позиционирования фирмы по соотношению «качество» и «цена». Именно их соотношение (полное соответствие цены ощущаемому качеству, завышение цены над качеством с использованием монопольных эффектов либо занижение цены по отношению к качеству для «вскрытия рынка») и дает основу для анализа позиции фирмы на рынке.

- В российских условиях предельной дифференциации доходов населения имеет смысл выделить еще одну важную характеристику рыночного позиционирования. Речь идет о функционировании фирмы либо на «эксклюзивном» (элитном, VIP и т.п.) рынке, характеризующемся превышением цены предложения в разы, если не на порядок, над средним уровнем, либо на «нормальном» рынке.

2.3 Система стратегических ресурсов

Стратегические ресурсы – все элементы материального (а, зачастую, и духовного) мира, которые фирмы пытаются использовать для достижения своих стратегических целей. Опять же, несмотря на крайнее многообразие конкретных форм и видов ресурсов, мы можем различать:

- Финансовые ресурсы, чья форма предполагает ***прямую*** конвертацию в иные виды ресурсов.
- Ресурсы отношений (наличие преференцированных связей) с теми или иными субъектами. В этой связи натуральные ресурсы (лицензии на разработку месторождений, права на землю и т.д.) в современной российской экономической среде оказываются именно ресурсами отношений.
- Технологические ресурсы производства – способности соединять отдельные элементы материального мира новым, потенциально более эффективным способом.
- Организационные ресурсы (технологии управления) – способности достигать ***объединения труда людей*** новым, потенциально более эффективным способом.

В современной теории стратегического менеджмента наблюдается тенденция все больше заменять понятие стратегические ресурсы терминами «корневые компетенции» (core competencies[9]) или «динамические способности» (dynamic capabilities[10]). Нам представляется подобная замена вполне уместной.

---

[9] Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68, pp. 79-91.

[10] Teece, D.J., Pisano, G. And Schuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 20, pp. 279-296.

Действительно, наиболее существенной характеристикой ресурсов, задействованных в стратегическом процессе, является не абсолютный объем вовлеченных ресурсов, а ***доступность и мобильность ресурсов,*** то есть возможность их перемещения в соответствии с задачами фирмы. В практической жизни вопросы наличия ресурсов также встают обычно не в случаях поддержания старого, а запуска нового (проекта, программы, бизнеса и т.д.). Таим образом, лучшей мерой оценки стратегических ресурсов фирмы является оценка способностей выполнения определенных действий, связанных с инновационным процессом[11]:

1. Растолковать суть и выгоды проекта руководству фирмы.
2. Обеспечить финансирование нового проекта.
3. Получить необходимые лицензии, согласования в контрольных органах.
4. Достигнуть взаимопонимания с производителями аналогичной продукции.
5. Получить доступ к технологии производства.
6. Обеспечить предприятие рабочей силой.
7. Изменить круг должностных обязанностей работников.
8. Обеспечить поддержание новых требований к работникам.
9. Достигнуть согласованной работы различных подразделений предприятия.
10. Обеспечить учет и контроль за расходованием средств.
11. Определить новые спецификации продукции.
12. Достигнуть требуемого уровня качества.
13. Обеспечить синхронную работы смежников.
14. Установить привлекательную цену на новый продукт.

Способности к выполнению действий 1, 3, 4 и 13 можно считать ***ресурсами отношений.***

Способности к выполнению действий 2 и 10 в совокупности относятся в ***финансовым ресурсам.***

Способности к выполнению действий 5, 11, 12 и 14 определяют ***технологические ресурсы.***

---

[11] Инновации здесь принимаются в самом широком смысле, как деятельность, которая оказывается новой в настоящий момент для фирмы. Таким образом, даже возобновление предыдущих прекращенных действий будет тоже считаться инновацией.

Способности к выполнению действий 6, 7, 8 и 9 определяют уровень ***организационных ресурсов***.

2.4 Параметры стратегических действий

Мы можем рассматривать три вида стратегических действий:

- Формирование планов (программ) действий.
- Выполнение действий корпоративного уровня.
- Выполнение действий конкурентного уровня.

Формирование планов (программ) действий есть общее свойство человеческой деятельности. Даже крайние адепты спонтанности и вынужденности стратегии не могут отрицать наличия хотя бы элементов планомерности стратегических акций фирмы. Вопрос, таким образом, стоит о формах данной планомерности – наличии либо детализированных планов, охватывающих основные аспекты деятельности фирмы, либо лишь отдельных, вполне возможно, что и не зафиксированных письменно, сценариев действий. Реальная действительность должна помещаться между этими двумя крайними точками.

Корпоративные стратегии, по самому общему определению, есть действия, направленные на распределение ресурсов между существующими бизнесами, а также создание новых бизнесов корпорации (и, возможно, ликвидация излишних бизнесов). Второй важнейший параметр корпоративных стратегий – соотношение новых бизнесов к уже существующим с точки зрения места в цепочке стоимости. Соответственно, мы можем выделять следующие варианты корпоративных стратегий:

- Органический рост (развитие на собственной основе, отсутствие как создания новых, так и старых ликвидации бизнесов)
- Диверсификацию (создание новых бизнесов на том же уровне цепочки стоимости)
- Горизонтальную интеграцию (расширение существующих бизнесов путем покупки новых предприятий на том же этапе цепочки стоимости)
- Вертикальную интеграцию (создание новых бизнесов путем присоединения поставщиков или потребителей).

Еще одной корпоративной стратегией, несколько не вписывающейся в параметры данной типологии, но по необходимости должной быть принятой к рассмотрению, является стратегия интернационализации – выхода на внешние рынки либо существенного увеличения присутствия фирмы на внешних рынках.

Корпоративные стратегии могут иметь две «субъективные» размерности:

- Роль, которая им придается в общей структуре деятельности фирмы (основная, вспомогательная и т.д.).
- Степени совпадения интенсивности данных действий по сравнению с конкурентами. Здесь мы можем говорить как об ощущаемой, так и об объективной «девиантности» поведения корпорации.

Конкурентные стратегии есть поддержание либо смена определенной стратегической позиции фирмы на рынке, могут выражаться значительным многообразием конкретных действий. Однако, все эти действия сводятся либо к модификации собственно товаров (услуг) либо к модификации ***процессов*** производства и сбыта как существующих, так и новых товаров.

2.5 Параметры результативности бизнеса и корпорации

Результативность деятельности отдельного бизнеса и корпорации в целом может выражаться большим числом частных показателей. Тем не менее, основой оценки результативности бизнеса есть превышение доходов над затратами, ***то есть рентабельность по текущим либо по полным издержкам (с учетом цены капитала, используемого бизнесом).*** Что касается параметров результативности деятельности корпорации, то она, с точки зрения стратегического процесса, не может оцениваться иначе, чем в ***параметрах интересов отдельных стейкхолдеров*** (уровень текущей отдачи и изменения капитализации для акционеров, уровень оплаты труда, социальных благ и надежности рабочего места для работников и т.д.).

2.6 Персональные характеристики и особенности мышления «стратегов»

Стратегический процесс опирается на ***сознательные*** поиски лучших путей достижения стратегических целей. Таким образом, нам предстоит 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 терминов более подробно.

Под термином «верования» понимаются укоренившиеся представления о тех или иных аспектах деятельности фирмы (Buchholz, 1977; Buchholz, 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 изучаются мнения менеджеров относительно очень конкретных аспектов деятельности, при этом, прежде всего, текущей деятельности.

Термин «образ мыслей» используется для характеристик устоявшихся представлений менеджеров, но в более широком контексте. Под данным понятием понимается «набор глубоко укоренившихся представлений и предположений, которые люди развивают в ходе постоянного процесса обучения в ходе практики. 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[12]. В случае более глубокого исследования термин «образ мыслей» практически сливается с параметрами «корпоративной культуры»[13].

---

[12] Herbert Paul Creating a global mindset *Thunderbird International Business Review;* Mar/Apr 2000; 42, 2; 188). Kriger, Mark P; Solomon, Esther E. Strategic mindsets and decision-making autonomy in U.S. and *Management International Review;* Fourth Quarter 1992; 32, 4; 327; Sheila M. Puffer, Daniel J, McCarthy, and Anatoly V. Zhuplev Meeting of The Mindsets in a Changing Russia. *Business Horizon,* November-December 1996, pp. 52-60.

[13] См. Young, W.H. *The Relationship between Environmental Turbulence, Top Manager Mindset, Organizational Culture, Power and Performance in Korean Firms.* Ph.D. Dissertation, US International University, 1999.

Термин «доминантная логика» был введен в научный оборот в 1981 г. Ричардом Беттисом и С.К.Прахаладом (Richard A. Bettis and C.K.Prahalad) на ежегодной конференции Strategic Management Society (См. Bettis and 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 (Prahalad and 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 года Прахалад и Беттис провели коррекцию созданной ими конструкты. Они стали видеть доминантную логику как информационный фильтр организации, связанный с системами верований менеджеров (Bettis and 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 происходит «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, которая не прекращается в самых критических ситуациях. Восполнить данный пробел в конструктах, по нашему мнению, может четвертый термин – «ментальные модели». Данный термин был введен в 1943 г. Кеннетом Краиком (Kenneth Craik), который обозначил им «малые модели реальности»[14]. ***Ментальные модели – способ распознавания явлений, их оценки и установления связей между явлениями***. С начала 1980-х гг. термин получил «второе рождение», сначала в сфере

[14] См. Clark, K. *The Nature of Explanation.* Cambridge University Press, Cambridge UK, 1943.

когнитивной психологии, а затем и шире, в исследованиях познания. Джонсон-Лайард (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 отметили Аднер и Хелфат (Adner, R. and Helfat, C.E.) для менеджеров в бизнесе ментальные модели представляют исходный пункт познания[15]. Они также отметили, 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[16]. 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[17].

---

[15] Adner, R. and Helfat, C.E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1011-1025, 2003.

[16] См., например, Hambrick, D.C. and Mason P.A. (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review, Vol. 9, pp. 195-206;* Lyles, M.A. and Schwenk, C.R. (1992) Top Management Strategy and Organizational Knowledge Structures. *Journal of Management Studies*, Vol. 29 No. 2, pp. 155-174.

[17] Graydon Davison, Deborah Blackman The role of mental models in innovative teams. *European Journal of Innovation Management***.** Bradford: 2005. Vol. 8, Iss. 4; p. 409 (15 pages); Lynn Westbrook Mental models: a theoretical overview and preliminary study. *Journal of Information Science***.** Amsterdam: Dec 2006. Vol. 32, Iss. 6; p. 563; Ma Valle Santos, Ma Teresa Garcia Organizational Change: The Role of Managers' Mental Models. *Journal of Change Management***.** London: Sep 2006. Vol. 6, Iss. 4; p. 305; Joachim Zweynert 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***.** Bloomsburg: Summer 2006. Vol. 32, Iss. 3; p. 457 (22 pages); Jeannette Harrison, Emily Boyle

Однако, несмотря на богатство научной литературы, посвященной ментальным моделям, обобщение исследований представляет немалую сложность. Два голландских исследователя, Боб де Вит (Bob de Wit) и Рон Мейер (Ron Meyer), сделали в конце 1990-х гг. попытку представить общий обзор стратегических теорий (de Wit, R., Meyer B. 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, которые могут быть совмещены лишь на следующем уровне разрешения (диалектический синтез)» [de Wit, B., Mayer, R. 2005b]. При этом все реальные стратегические решения опираются на следующие явные и неявные предположения руководства фирмы:

- Организационное предназначение – обслуживает ли 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

Falling into capability learning traps: The role of the firm's predominant managerial mental models. *Management Decision***.** London: 2006. Vol. 44, Iss. 1; p. 31 (13 pages); Jeffrey Pfeffer Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management***.** Hoboken: Summer 2005. Vol. 44, Iss. 2; p. 123 (6 pages); Umit Ozen, Fusun Ulengi*n* Exploring the Differences of Managers' Mental Model. *Journal of Transnational Management Development***.** 2004. Vol. 9, Iss. 2,3; p. 5; E. D. Adamides, Y. Stamboulis, V. Kanellopoulos Economic integration and strategic change: the role of managers' mental models. *Strategic Change***.** Chichester: Mar/Apr 2003. Vol. 12, Iss. 2; p. 69; Gerard P Hodgkinson Comparing managers' mental models of competition: Why self-report measures of belief similarity won't do. *Organization Studies.* Berlin: 2002. Vol. 23, Iss. 1; p. 63 (10 pages); Kevin Daniels, Gerry Johnson, Leslie de Chernatony. Task and institutional influences on managers' mental models of competition. *Organization Studies***.** Berlin: 2002. Vol. 23, Iss. 1; p. 31 (32 pages)

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 резкой организационной ломки своей фирмы либо предполагают подобную ломку безнадежным делом.
- Контекст лидерства – верит ли руководство, 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. Подобно ряду других прорывных методик, метрика де Вита 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 к широкомасштабным эмпирическим исследованиям академического характера.

Мы выделили из «стратегических дилемм» три, по нашему мнению, важнейших характеристики ментальных моделей менеджеров:

[18] См. инструмент Strategy Profiler, www.strategy-academy.org

- Способ вынесения ***суждений*** (аналитический либо интуитивный).
- Границы комфортности выполнения действий (уровень приемлемой ***неопределенности***[19]).
- Степень контроля (locus controli) над организационными процессами.

Каждой из характеристик был посвящен определенный набор вопросов (см. Гурков. 2007).

2.7 Системы обратных связей в стратегическом процессе

Стратегический процесс в реально функционирующей фирме совершается непрерывно, не слишком завися от формального цикла календарного планирования. При этом мы должны различать два уровня обратных связей:

- Объективные обратные связи, существующие независимо от воли и сознания людей. Так, например, в ходе повторения определенных видов действий начинается движение по «кривой обучаемости» и происходит снижение удельных издержек.
- Субъективные связи, существующие постольку, поскольку они присутствуют в сознании участников стратегического процесса. Так, результаты выполнения определенных действий фирмы на рынке ведут к изменению общей конкурентной ситуации, но это становится фактом изменения в дальнейших действиях фирмы в той степени, в которой отслеживается конкурентная ситуация.

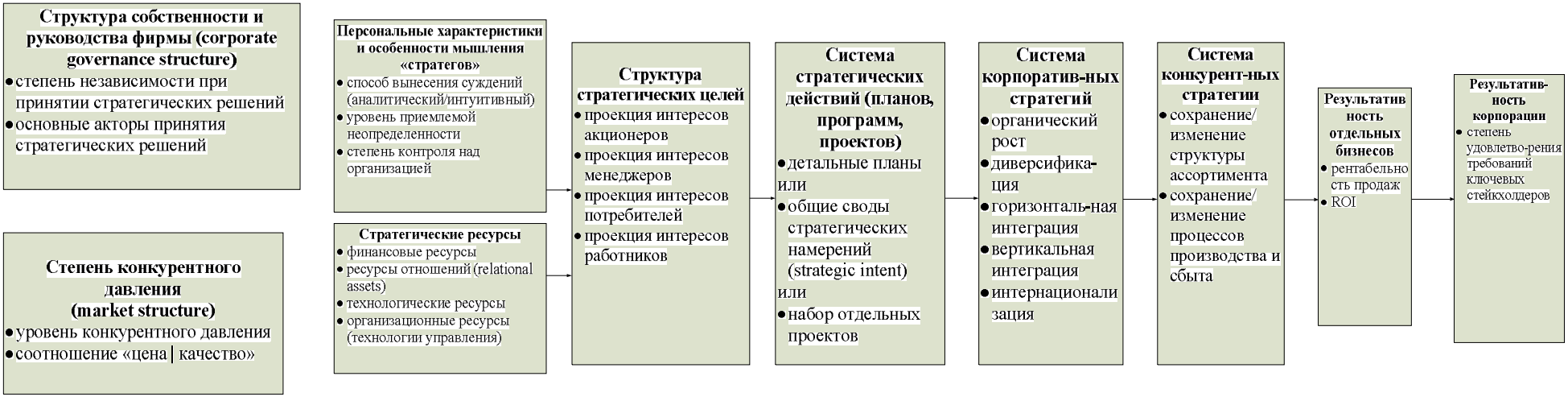
Система обратных связей потенциально связывает все элементы стратегического процесса друг с другом, а также их любые комбинации с другими комбинациями. В ходе исследований мы можем говорить лишь о наиболее значимых объективных и субъективных обратных связей, вычленяемых из общего пространства комбинаций, но мы не можем заранее постулировать тип и направленность наиболее значимых связей.

---

[19] Именно отношение к неопределенности, а не к уровню риска. Отношение к риску позволяет четко провести грань между принятием и отказом от решения, находящимся за уровнем приемлемого риска; неопределенность приводит к полному параличу функции целеполагания и общему ступору. Люди, способные выполнять эффективные действия в условиях высокой неопределенности, обычно называются авантюристами.

Итак, мы можем представить уточненную систему элементов стратегического процесса с учетом введенных параметров каждого из элементов (см. Рисунок 2).

Рисунок 2. Система инстурементализированных параметров стратегического процесса



Теперь нам предстояло:

1) установить размерность основных параметров стратегического процесса;
2) выявить значимые взаимодействия между параметрами.

Для выполнения данных действий мы использовали доступные нам данные о стратегическом процессе российских компаний:

- результаты опроса руководителей предприятий, проведенного в 2007 г.;
- серию «кейсов» с описаниями стратегических ситуаций в российских компаниях, созданных в 1999-2007 гг.;
- отдельные результаты проведенных нами массовых опросов руководителей предприятий, выполненные в 2000, 2002 и в 2004 гг.

3. Постановка стратегических целей

3.1 Общая структура целей российских компаний

Мы начнем изложение с анализа системы целей, постулированной как ядро стратегического процесса, и затем будем «обволакивать» данный элемент взаимосвязями с иными аспектами стратегии фирмы.

Стратегические цели могут иметь различные формулировки – как количественные (достижение определенного уровня некого параметра), так и качественные (достижение некоего состояния либо поддержание некоего процесса). В нашу задачу входило как выявление общей структуры «ощущаемых» стратегических ориентиров, так и установление внутренней взаимосвязи между целями.

Таблица 1. Заявленные важнейшие цели компаний (по результатам опросов 2007 и 2004 гг.)

Цель	**Процент в 2004 г.**	**Процент в 2007 г.**
Рост объемов продаж	91	91
Увеличение прибыльности	93	87
Финансовая устойчивость	92	84
Увеличение доли на отечественном рынке	84	72
Повышение стоимости фирмы	59	69
Повышение качества продукции	56	60
Обновление производства	73	52
Сохранение трудового коллектива	71	45
Обеспечение высоких заработков работников	66	35
Освоение зарубежных рынков	28	29

Триада «рост продаж -- рост прибыльности -- финансовая стабильность» как пожелание «здоровья, счастья и благополучия» устойчиво описывает идеальное будущее состояния абсолютного большинства российских фирм. Размеры

выборок совершенно не влияют на ранги этих трех факторов, так же как и отраслевая принадлежность фирмы. Единственным «физическим» параметром, влияющим на систему целей, является размер фирмы, выраженный как в объеме оборота, так и в численности занятых. Чем крупнее фирма, тем более важным становится рост стоимости компании, и зависимость здесь монотонная (значимость 0,000).

Что действительно меняется на протяжении 2000-х гг., так это ранги целей, связанных с интересами акционеров и работников. Мы видим стремительное увеличение провозглашаемой важности роста акционерной стоимости и падение внимания к заработным платам и поддержанию рабочих мест. Если продолжить исторические сравнения, то в 2000 г. повышение стоимости фирмы отмечалось в качестве важной цели 8% руководителей предприятий, в 2002 г. – около 30%. При этом цель поддержания занятости находила отклик в сердцах (и анкетах) 60% руководителей российских компаний.

Однако вернемся в выделенной нами триаде «рост продаж -- рост прибыльности -- финансовая стабильность». В отличие от застольных пожеланий, одновременное выполнение всех трех условий устанавливает предельно жесткие ограничения на деятельность фирмы. Действительно, сочетание роста продаж и увеличения прибыльности (рентабельности) предполагает ситуацию растущего маргинального дохода. В монополистических и олигопольных рынках подобное возможно как массовое явление. Что касается конкурентных рынков, то растущий маргинальный доход возможен лишь в нескольких случаях:

1. Прогрессирующее снижение удельных издержек с ростом продаж. Это возможно, в свою очередь, либо вследствие крайне эффективной «кривой обучаемости» (learning curve), либо вследствие перемещения от точки значительного недоиспользования к точке оптимальной загрузки мощностей.
2. Рост нормы рентабельности за счет ассортиментных сдвигов и перемещения в верхнюю зону рынка с меньшей эластичностью спроса по цене.

Первая ситуация означает опережающий рост располагаемых производственных мощностей, создающихся «на вырост», под прогнозы роста продаж. Вторая ситуация означает интенсивные действия по освоению производства и выпуск на

рынок новой продукции. Обе ситуации предполагают высокий уровень инвестиционной нагрузки на бизнес.

Однако, подобные интенсивные инвестиции должны осуществляться с помощью короткого рычага (невысокого уровня внешних заимствований), иначе они вступают в противоречие с третьей массовой целью российских фирм – поддержанием финансовой устойчивости.

Таким образом, в идеале, к рассмотрению должны приниматься поистине редкостные проекты:

- обеспеченные, по крайней мере, наполовину, источниками собственного финансирования,
- предполагающие освоение новых сегментов рынка с большим объемом добавленной стоимости, пониженной ценовой чувствительностью потребителей и достаточной емкостью, чтобы добиться быстрой оптимальной загрузки мощностей.
- сами мощности, предполагаемые к установке, должны быть «быстрыми», то есть не только быть доступными к освоению в сжатые сроки, но и иметь быстро находимый уровень и способы оптимального использования.

Посмотрим, как рефлексируются данные ограничения в сознании российских менеджеров.

- Прежде всего, цель роста объема продаж вообще не связывается с целью обновления производства, освоением зарубежных рынков и в минимальной степени – с ростом качества продукции (коэффициент корреляции 0,128, значимость 0,044). Цель «обновление производства» связана с задачами обеспечения высоких заработков работников (коэффициент корреляции 0,420; значимость 0,000) и сохранения рабочих мест (коэффициент корреляции 0,397; значимость 0,000).
- Во-вторых, рост продаж никак не связан с целью роста стоимости фирмы (коэффициент корреляции 0,045; значимость 0,480) и, несмотря на частоту упоминания, не слишком сильно связан с

задачами поддержания финансовой устойчивости (коэффициент корреляции 0, 143, уровень значимости 0,023).

Вообще, анализ корреляционных взаимосвязей между заявляемыми целями привел нас к выводу, что существуют две изолированные группы целей – цели роста продаж и прибыльности с одной стороны и цели обновления производства и кадрового развития – с другой. Связаны эти группы целей только через «мостик» «устойчивое финансовое положение», которое вообще коррелирует со всеми остальными целями.

Мы можем интерпретировать полученные данные следующим образом:

- Стремление к одновременной максимизации всех трех параметров является следствием регулярно воспроизводимого компромисса между интересами высшего менеджмента и интересами собственников.
- Рост продаж при росте рентабельности и поддержании финансовой стабильности накладывает предельно жесткие ограничения на выбор проектов развития (рост маргинальной доходности продаж при коротком финансовом рычаге).
- В реальности к реализации принимаются проекты, не отвечающие данному критерию[20].
- Это ведет к ощущениям всех участников инвестиционного процесса, что «опять хотели как лучше, а получилось как всегда», недостаточной внутренней уверенности в успехе, к низкой настойчивости в реализации проектов развития, к вложению средств не в корневые активы.

Следующим этапом было определить структуру институционального и рыночного окружения фирмы и их влияния на систему целей.

---

[20] Особенно часто нарушается третье условие – поддержание финансовой устойчивости. Объем частной задолженности российских корпораций превысил US$ 400 млрд. Хуже всего то, что значительная часть кредитов берется без надежды на их отдачу – в значительной части проектов предполагается выплата процентов по кредитам из новых кредитов («рефинансирование») и перепродажа бизнеса до наступления срока полного возврата кредитных средств.

3.2 Институциональное окружение российских фирм и его влияние на стратегические цели

Мы ввели две характеристики институционального окружения –

- независимость фирмы,
- состав акторов принятия решений в условиях сохранения или отсутствия независимости фирмы.

Независимость фирмы была определена в качестве первой важнейшей характеристикой институционального окружения.

Здесь картина принципиально не меняется последние 5-6 лет (см. Таблицу 2).

Таблица 2. Уровни независимости российских фирм (проценты фирм)

Состояние	**Годы наблюдения**		
	2007	**2004**	**2002**
Фирма абсолютно автономна в своих действиях	52	49	52
Фирма – участник группы предприятий (ассоциации), координирующей некоторые действия своих членов	22	20	11
Фирма – составная часть крупной хозяйственной структуры, определяющей перспективное развитие	11	10	9
Фирма – составная часть крупной хозяйственной структуры, определяющей перспективное развитие и текущую деятельность	15	20	24

Что касается второго параметра (акторы целеполагания), то здесь существует четкое разделение – примерно в 16 процентов компаний стратегические решения принимает материнская (головная) компания, в 40% случаев это – прерогатива высшего менеджмента компании, в 44% случаев решающее слово в принятии

стратегических решений остается за акционерами. Стоит отметить, что когда фирма является составной частью крупной хозяйственной структуры, это не означает автоматически, что решения принимаются управленческим аппаратом материнской компании – в более чем в трети подобных случаев собственники берут на себя ответственность за принятие решений не только в материнских, но и в дочерних компаниях. Запомним это обстоятельство.

Как влияют институциональные факторы на систему стратегического целеполагания? Выяснилось, что ***степень независимости фирмы не имеет существенного значения на выделенные нами факторы особенностей целеполагания.*** Совершенно иначе обстоит дело с акторами стратегического процесса.

- Социальные вопросы и вопросы обновления производства намного чаще ставятся тогда, когда главную роль в принятии стратегических решений играет генеральный директор (уровень значимости различий 0,000).
- Повышение качества продукции также заботит генеральных директоров больше, чем собственников и материнские компании (значимость различий 0,049).
- Еще одно различие, правда, чуть меньшей статистической значимости – меньшая озабоченность материнской компании задачами объема продаж.

Итак, в условиях доминирования менеджмента к стандартной «триаде» стратегических целей прибавляются социальные задачи и задачи повышения качества. Материнские компании сводят стратегические цели к трем примерно равнозначным задачам «триады».

3.3 Рыночное окружение российских фирм и его влияние на стратегические цели

3.3.1 Уровень конкурентного давления

Что касается конкурентного давления, то его следует признать довольно жестким. Лишь менее чем в четверти случаев менеджеры отмечают, что в отрасли поддерживаются «джентельменские» отношения, для 39% фирм конкуренция довольно ощутима, и в 37% случаев характеризуется как жесткая либо предельно жесткая.

Влияние же уровня конкуренции прослеживается лишь в отношении цели роста продаж. Задачи роста продаж обостряются с ростом остроты конкуренции. Таким образом, цель роста продаж рефлексируется во многом в «поддержание продаж» в условиях сложной рыночной конъюнктуры. Что касается доли на рынке, то важность данной цели также монотонно возрастает с ростом конкуренции, и становится главной целью в условиях особо жесткого конкурентного окружения. Здесь также данная цель трансформируется в задачу «удержания доли на рынке». ***Следует подчеркнуть, что уровень конкурентного давления совершенно не влияет на такие цели как «выход на зарубежные рынки», «обновление производства», «повышение качества продукции». Данные стратегические ориентиры никак не связаны в сознании российских менеджеров с возможностями преодоления последствий жесткой конкуренции на внутреннем рынке.***

3.3.2 Рыночное позиционирование

Мы постулировали рыночное позиционирование в виде соотношения (ощущаемых) параметров качества и цены товаров и услуг фирмы. Именно в данном вопросе нам предстояло обнаружить весьма характерные особенности российских фирм.

В то время как остальные характеристики конкурентоспособности (оценка уровня цен, уровня издержек, уровня технологий) в целом соответствуют нормальному распределению с центром в точке 3 по 5-балльной шкале («примерно как у конкурентов»), оценка ***качества продукции*** демонстрирует четкий сдвиг в сторону более позитивных оценок (средняя оценка 3,63; медиана и мода = 4,00). Данный сдвиг наблюдается во всех массовых опросах российских менеджеров, начиная с 2000 г.

При этом позитивная оценка качества продукции совершенно не коррелирует с возрастом основных фондов или базовых технологий (см. Таблицу 3).

Таблица 3. Корреляция отдельных параметров конкурентоспособности с возрастом технологий и основных фондов.

		Возраст основного обору-дования	Возраст основных технологий (решений)	Уровень издержек на производство и реализацию товаров (услуг) по сравнению с конкурентами	Уровень технологий по сравнению с конкурен-тами	Уровень цен на продукцию по сравнению с конкурен-тами
Возраст основного оборудования	Коэф. коррел. Пирсона	1				
	Значимость	---				
Возраст основных технологий (решений)	Коэф. коррел. Пирсона	,600(**)	1			
	Значимость	,000	---			
Уровень издержек на производство и реализацию товаров (услуг) по сравнению с конкурентами	Коэф. коррел. Пирсона	-,032	,008	1		
	Значимость	,637	,907	---		
Уровень технологий по сравнению с конкурентами	Коэф. коррел. Пирсона	-,148(*)	-,204(**)	,197(**)	1	
	Значимость	,026	,002	,002	---	
Уровень цен на продукцию по сравнению с конкурентами	Коэф. коррел. Пирсона	-,040	-,039	,372(**)	,162(**)	1
	Значимость	,550	,557	,000	,009	---
Качество продукции по сравнению с конкурентами	**Коэф. коррел. Пирсона**	**-,090**	**-,116**	,228(**)	,568(**)	,298(**)
	Значимость	**,179**	**,082**	,000	,000	,000

** Корреляция со значимостью на уровне 0.01 (двухсторонняя).
* Корреляция со значимостью на уровне 0.05 (двухсторонняя).

Результатом постоянного завышения оценки качества является аберрация общей оценки позиционирования фирмы (см. Таблицу 4).

Таблица 4. Разница оценок качества и цены продукции фирмы.

Уровень разницы	**Процент фирм**
-3 балла	0,9
-2 балла	2,0
-1 балла	8,7
0 балла	30,0
+1 балла	**24,9**
+2 балла	**20,6**
+3 балла	**8,7**
+4 балла	**4,3**

Почти 60% руководителей фирм пребывают в уверенности, что их качество превосходит уровень цен, то есть в том, что ***они постоянно делают уступки потребителям.***

В чем смысл подобной уступки? В стратегическом менеджменте устойчивое превышение качества продукции над уровнем цены служит прежде всего «расшивке» рынка, поддержанию роста продаж в условиях конкурентного давления. В российских же условиях ***никакой связи уровня соотношения качества над ценой с целью роста продаж не наблюдается (corr. 0.072, sign. 0.258).*** Соотношение качества с ценой также никак не коррелирует с целю увеличения доли на рынке (corr. 0.021, sign. 0.779).

Более того, соотношение качества с ценами ***коррелирует негативно*** с соотношением цены и издержек, то есть ***с рентабельностью продаж*** (corr. -0.357, sign. 0.000). Это означает, что, по мнению менеджеров, выбранная фирмой рыночная позиции не приводит к значимой финансовой отдаче, а является постоянным недобором прибыли. Таким образом, ***мы можем наблюдать субъективную обиду менеджеров на потребителей, не способных должным образом оценить и оплатить превосходящее качество продукции.***

В целом, оценка рыночного окружения оказывается наиболее слабым местом в процессе целеполагания российских фирм:

- Рыночное давление не приводит к поиску новых способов выхода из-под ограничений рынка (поиск новых рынков, прорывное повышение качества, интернационализация бизнеса); остается лишь «лобовое сопротивление» рыночному давлению путем постановки задачи «роста продаж не смотря ни на что».
- Реферируемая превалирующая конкурентная позиция российских фирм (превышение качества над ценами), в принципе, и является выходом из ситуации поддержания роста продаж в условиях серьезного конкурентного давления, но она не воспринимается в данном качестве. Напротив, данная конкурентная позиция оценивается как неэффективная, ведущая лишь к недобору прибыли от текущих операций.

3.4 Ресурсы стратегического развития

Мы постулировали важность ресурсов стратегического развития -- финансовых ресурсов, ресурсов отношения, технологических ресурсов производства и организационных ресурсов (технологических ресурсов управления) -- для постановки целей.

Проблема инновационных способностей российских фирм была в центре наших исследований с 1998 г., и мы накопили обширные базы данных наблюдений за инновационным процессом. Чтобы не утомлять читателя статистическими выкладками, мы охарактеризуем текущую ситуацию в соотношении с динамикой, складывавшейся в последние 5 лет.

Таблица 5. Инновационные умения российских фирм – проценты менеджеров, отметившие выполнение данных действий как «весьма сложные»

Умение	2002	2004	2007
Растолковать суть и выгоды проекта руководству фирмы	Н.д.	Н.д.	17
Обеспечить финансирование нового проекта	53	49	36
Получить необходимые лицензии, согласования в контрольных органах	Н.д.	Н.д.	23
Достигнуть взаимопонимания с производителями аналогичной продукции	37	21	25
Получить доступ к технологии производства	16	21	26
Обеспечить предприятие рабочей силой	25	39	36
Изменить круг должностных обязанностей работников	3	17	19
Обеспечить поддержание новых требований к работникам	8	24	27
Достигнуть согласованной работы различных подразделений предприятия	3	27	35
Обеспечить учет и контроль за расходованием средств	1	12	14
Определить новые спецификации продукции	9	14	Н.д.
Достигнуть требуемого уровня качества	18	34	34
Обеспечить синхронную работу смежников	29	31	33
Установить привлекательную цену на новый продукт	11	41	16

Ситуация 2007 года является логичным продолжением устойчивых тенденций последних пяти лет – проблема обеспечения рабочей силой сравнилась по остроте с проблемой финансирования проектов. Это произошло не за счет дальнейшего обострения кадрового дефицита, просто у российских предприятий наконец «завелись деньги». Одновременно выяснилось, что деньги отнюдь не решают все – получить доступ к технологии производства (а мы напоминаем, что предпочтение должно отдаваться «легкой», опробованной технологии), и,

особенно, достигнуть внутренней согласованности подразделений фирмы во время реализации инновационного процесса, оказывается все сложнее и сложнее.

Институциональные факторы продолжают оказывать все большее влияние на инновационные способности российских фирм. Уже в 2004 г. фирмы, входящие в крупные интегрированные структуры, уступали по ряду инновационных способностей своим независимым коллегам (см. Гурков, 2005). К 2007 г. ситуация еще больше усугубилась. ***Проблемы получения финансирования, согласования работы различных подразделений фирмы, синхронизация работы смежников, вопросы ценообразования и даже получения необходимых лицензий – все эти вопросы решаются «жесткими» корпорациями, чье управление затрагивает операционную деятельности фирм, намного хуже, чем независимыми фирмами и, особенно хуже, чем «мягкими» корпорациями, отвечающими лишь за стратегические вопросы развития*** (см. Таблицу 6)**.**

Таблица 6. Ощущаемая сложность выполнения ряда действий фирмами разной степени независимости

Проблема	Уровень независимости фирмы				Значимость
	Абсолютно автономна в своих действиях	Участник группы предприятий (ассоциаций), координирующей некоторые действия	Составная часть крупной хозяйственной структуры, определяющей перспективное развитие	Составная часть крупной хозяйственной структуры, определяющей перспективное развитие и текущую деятельность	
Растолковать суть и выгоды проекта руководству фирмы	1,66	1,89	1,85	2,24	0,000
Обеспечить финансирование нового проекта	2,18	2,20	1,93	2,39	0,070
Получить необходимые лицензии, согласования в контрольных органах	1,91	1,89	1,92	2,14	0,350
Достигнуть взаимопонимания с производителями аналогичной продукции	2,00	1,98	1,96	1,78	0,452
Получить доступ к технологии производства	1,99	1,96	1,85	1,95	0,855
Обеспечить предприятие рабочей силой	2,28	2,26	2,04	2,11	0,261
Изменить круг должностных обязанностей работников	1,91	2,00	1,69	2,11	0,078
Обеспечить поддержание новых требований к работникам	2,05	2,21	1,96	2,03	0,383
Достигнуть согласованной работы различных подразделений предприятия	2,12	2,33	2,07	2,37	0,062
Обеспечить учет и контроль за расходованием средств	1,76	1,87	1,67	1,82	0,565
Определить новые спецификации продукции	1,70	1,89	1,77	1,64	0,171
Достигнуть требуемого уровня качества	2,07	2,30	2,26	2,39	0,018
Обеспечить синхронную работу смежников	2,17	2,30	1,88	2,34	0,025
Установить привлекательную цену на новый продукт	1,84	2,05	1,78	2,26	0,000

Примечание: примененная шкала 1= очень просто, 2 = умеренно сложно, 3 = очень сложно

Мы видим, что абсолютные размеры активов крупных корпораций, как абсолютные размеры посевных площадей искусственно созданных в свое время колхозов-гигантов, сами по себе не ведут к успеху.

Здесь нам необходимо сделать отступление. На протяжении ряда лет мы доказывали, что корпорации, занятые операционной деятельностью, оправдывают свое существование лишь в отраслях, где необходимо диспетчирование (координация поставок в реальном времени). Во всех остальных случаях текущий контроль корпорации за деятельностью предприятия означает полное моральное банкротство всей управленческой команды предприятия и/или наступление чрезвычайной ситуации. Именно в подобных ситуациях и требуется «прямое президентское правление», и оно воспринимается как вынужденная и временная мера, призванная исправить провал в деятельности и создать условия для перехода предприятие в автономный режим работы.

Мы же видим, что операционный контроль корпорации над предприятием воспринимается в России как постоянная и устойчивая форма корпоративного менеджмента (Г.Б.Клейнер даже назвал данный процесс «цеховизация» предприятий (Клейнер, 2008). В чем причина подобного положения?

По нашему мнению, есть три причины воспроизводства данной ситуации. Первая – собственно положение российских корпораций относительно дочерних компаний и собственников. Не секрет, что многие весьма известные российские корпорации представляют собой лишь видимую часть «айсберга» -- реальной системы владения и управления капиталом. Владельческие структуры либо скрыты в «удобных юрисдикциях», либо не афишируются. Приведем пример. Все в России знают ОАО «Пивоваренная компания «Балтика», занимающую до трети отечественного пивного рынка и имеющую капитализацию в пару миллиардов долларов. Между тем, еще в 1993 г. контрольный пакет ОАО «Балтика» был приобретен компанией Baltic Beverage Holdings AB – совместным предприятием между финской компанией Oy Harwall Ab и шведской компанией Procordia Beverages AB, которая, в свою очередь, принадлежала Carlsberg Breweries (См. BBH, 306-197-1). В дальнейшем компания BBH меняла структуру собственности. В 2002 г. с покупкой Harwall

Ab английской компанией Scottish and Newcastle она стала совместным предприятием между Carlsberg Breweries и Scottish and Newcastle. Сейчас Carlsberg Breweries добился полного контроля над ВВН. Независимо от всех перипетий с перераспределением капитала, стратегические аналитики видят развитие пивного рынка России как битву именно между ВВН и еще двумя-тремя транснациональными компаниями. Именно ВВН определяет систему российских брендов («Балтика», «Арсенальное», «Ярпиво», «Невское», «Волга» и др.) принадлежащих ему компаний, экспортные стратегии, общую структуру систем дистрибуции, ценовые стратегии для основных брендов. В 1993-1997 гг. ВВН приходилось определять и систему поставок сырья, и набор оборудования, и системы стимулирования персонала (см. «Бизнес-идея – краеугольный камень бизнес-стратегии». Под ред. К.Юннелиуса. Таллинн: Издательство Таллиннского технического университета, 2000, с.95-124). Понятно, что в подобных условиях на долю «видимых» российских корпораций остаются операционные вопросы да легальное оформление решений, принятых во владельческих структурах.

Вторая причина сохранения операционного контроля – стремление к извлечению добавленной стоимости через трансфертное ценообразование в вертикально интегрированных структурах. Здесь, действительно, операционный контроль становится абсолютно необходимым для реализации «402-го сравнительно честного способа отъема денег»[21].

Глубинная же проблема увлеченности управляющих компаний руководством текущими операциями – ***слабость функции стратегического управления активами***. Прояснить различие между данными понятиями можно на коротком примере. Представим, что управляющая компания, получив со стороны доминирующих акционеров задачу быстрого роста капитализации, приступила к решению данной задачи средствами технологической политики, навязываемой дочерним компания. Тогда введение для дочерних компаний нового порядка учета нематериальных активов для увеличения валюты баланса будет относиться к ***управлению капиталом***; создание систем стимулирования дочерних компаний к активной покупке и обмену патентами – к ***управлению активами***; а выделение патентной группы в составе управляющей компании для проверки всей

[21] 401-й способ был использован О.И.Бендером при построении взаимоотношений с А.И.Корейко.

продукции дочерних фирм на «патентоспособность» и проведения оформления патентов – ***к управлению операциями***.

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

Именно неумение гибко реагировать на запросы бизнеса путем изменения структуры активов и является глубинной причиной низкой эффективности российских «жестких» корпораций.

Мы постулировали различение четырех типов стратегических активов фирмы – активов отношений, финансовых активов, технологических активов, организационных активов. Соответственно, мы построили четыре нормализованных композитных показателя для каждого из четырех типов активов и постарались с помощью корреляционного анализа обнаружить значимые взаимосвязи между оценкой доступных активов и поставленными целями (см. Таблицу 7).

Таблица 7. Основные корреляционные взаимосвязи заявляемых целей и оценок стратегических активов

Цель	Статистика	Активы отношений	Финансовые активы	Технологи-ческие активы	Организацион-ные активы
Повышение качества продукции	Коэф. коррел. Пирсона	-,078	**-,144(*)**	-,026	-,058
	Значимость	,234	**,023**	,685	,369
Рост объемов продаж	Коэф. коррел. Пирсона	,070	,069	,024	-,047
	Значимость	,282	,277	,713	,461
Сохранение трудового коллектива	Коэф. коррел. Пирсона	-,053	-,099	-,032	,053
	Значимость	,417	,121	,618	,410
Обеспечение высоких заработков работников	Коэф. коррел. Пирсона	-,116	-,112	-,006	,054
	Значимость	,075	,079	,923	,398
Повышение стоимости фирмы	Коэф. коррел. Пирсона	**-,136(*)**	-,068	-,062	-,116
	Значимость	**,037**	,286	,337	,068
Устойчивое финансовое положение	Коэф. коррел. Пирсона	-,031	**-,162(*)**	,047	-,118
	Значимость	,636	**,011**	,467	,063
Увеличение прибыльности	Коэф. коррел. Пирсона	-,046	-,079	-,088	-,106
	Значимость	,484	,217	,173	,097
Обновление производства (новые технологии или продукция)	Коэф. коррел. Пирсона	-,118	**-,191(**)**	-,066	-,094
	Значимость	,070	**,003**	,305	,140
Освоение зарубежных рынков	Коэф. коррел. Пирсона	-,056	-,087	-,034	**-,161(*)**
	Значимость	,395	,173	,604	**,011**
Увеличение доли на отечественном рынке	Коэф. коррел. Пирсона	-,070	-,014	,073	-,027
	Значимость	,280	,826	,262	,676

** Корреляция со значимостью на уровне 0.01 (двухсторонняя).
* Корреляция со значимостью на уровне 0.05 (двухсторонняя).

Статистически значимые связи оказались немногочисленными:

- Задача роста стоимости фирмы ставится чаще в условиях позитивной оценки уровня активов отношений (с конкурентами, смежниками, регулирующими органами).
- Задачи повышения качества продукции и обновления производства вполне естественно опираются на позитивные оценки доступности финансовых ресурсов; при этом оценка доступных технологических ресурсов здесь особой роли не играет.

- Задачи интернационализации бизнеса ставятся в условиях высокой оценки доступных внутриорганизационных ресурсов (управленческих технологий).

Следует сделать еще одно замечание. Мы можем наблюдать минимальное накопление стратегических активов, за исключением финансовых. ***Улучшение экономического положения не ведет к упрощению доступа к технологии, обеспечению предприятий рабочей силой, синхронизации работы хозяйственных партнеров, улучшению внутриорганизационных взаимодействий.*** Это происходит во многом потому, что, по-прежнему основным источником инновационных идей (у 50% фирм) остается «анализ продукции и форм деятельности конкурентов», потребители становятся источником инноваций лишь для четверти фирм, изучение специальной литературы, патентов и т.п. ведется лишь в 20% фирм. Половина фирм, улучшивших свое положение, считает причиной своего успеха следование советам зарубежных партнеров.

Итак, в целом оценка располагаемых (доступных) ресурсов, за исключением оценки очевидных финансовых ограничений, в минимальной степени напрямую воздействует на процессы целеполагания. Цели ставятся вне зависимости от того, насколько сложным окажется выполнение тех или иных действий по их достижению. Проявлению «полной безоглядности» российских менеджеров мешает лишь оглядка на материнские компании – «жесткие корпорации», которые воспринимаются не как аккумуляторы стратегических ресурсов для входящих в них бизнесов, а как «черные дыры», поглощающие стратегические активы.

3.5 Психологические черты руководителей российских компаний

Напоним, что мы выделили три важнейших характеристики ментальных моделей менеджеров:

- Способ вынесения ***суждений*** (аналитический либо интуитивный).
- Границы комфортности выполнения действий (уровень приемлемой ***неопределенности***).

- Степень контроля (locus controli) над организационными процессами.

На основе специально разработанного вопросника (см. Гурков, 2007) мы провели, во-первых, оценку уровней данных параметров для менеджеров российских компаний, и, во-вторых, оценку степени влияния психологических особенностей руководителей на процессы принятия решений.

Для большей наглядности мы сравнили данные, полученные от «первых лиц» российских компаний (генеральных директоров, председателей советов директоров) с данными, характеризующими психологические особенности менеджеров более низкого ранга (см. Таблицу 8).

Таблица 8. Психологические характеристики российских менеджеров

	Уровень должности	Среднее	Дисперсия	Значимость разницы
Логика/Творчество	Первые лица	-,36	2,06	,194
	Иные	,14	2,05	
Свободно/Вынуждено	Первые лица	-,75	1,28	,014
	Иные	-,05	1,59	
Контроль/Хаос	Первые лица	,07	1,68	,209
	Иные	-,37	2,08	

Персональные психологические черты руководителей российских фирм, в отличие от менеджеров более низкого ранга, характеризуются повышенной готовностью действовать в условиях высокой неопределенности (дилемма свободно/вынужденно). По остальным двум параметрам наблюдается нейтральность средних значений. С учетом очень высокой степени разброса оценок, можно считать, что психологический тип российского менеджмента отличается отсутствием ***доминирующих ментальных моделей***, высокой вариативностью персонального отношения к основным принципам ведения управленческой деятельности.

Данное разнообразие не позволило нам выделить сколько-нибудь значимых различий в системах целеполагания в зависимости от психологического склада лиц, принимающих стратегические решения.

В целом можно сказать, что слишком много постулированных теорией факторов стратегического процесса оказывается в российских условиях лишь фоном целеполагания. Это может свидетельствовать как о неполноте проведенного нами

анализа, так и об общих проблемах целеполагания российских фирм. Мы не хотим уподобляться Майклу Портеру, который недавно оценил поведение крупных фирм из Юго-Восточной Азии в следующих словах: «У этих компаний нет стратегии, только сделки». Тем не менее, пренебрежение к критической оценке располагаемых стратегических активов при постановке целей, аберрации в ощущаемом конкурентном позиционировании и отсутствие представлений о формах выхода из-под пресса конкурентного давления заставляет с осторожностью отнестись к действиям российских фирм именно как к стратегическим действиям, то есть к действиям, направленным на реализацию целей фирмы. Прояснению данного вопроса посвящен следующий раздел нашей работы.

4. Реализация стратегических целей

Стратегические планы

Первым этапом реализации целей должно выступать составление программы действий. Программа может быть сформулирована самым разным способом – как детальный «стратегический» план с точными количественными показателями будущего состояния фирмы, как общая стратегическая «ориентировка», как набор отдельных проектов.

Соответственно, нам предстояло увидеть общую распространенность отдельных систем плановой работы в российских компаниях и связать особенности отдельных систем со структурой целеполагания и иными факторами.

4.1.1 Общая структура плановой деятельности российских компаний

Можно сказать, что в целом российские компании не слишком утруждают себя составлением детальных планов (см. Таблицу 9).

Таблица 9. Распространенность ответов относительно систем стратегического планирования

Тип системы	**Процент**
Детальный план с вариантами действий при различных сценариях развития	5,8
Общий план высокой степени детализации	28,2
План на уровне общих идей	30,9
Есть проекты по отдельным направлениям	27,0
Стратегических планов и проектов нет	8,1

Форма стратегического планирования четко зависит от размера фирмы (значимость всех показателей статистической связи на уровне 0,000) – чем больше размер фирмы, тем более детальный план ей приходится иметь. Однако, мы не должны обольщаться на данный счет: 40% крупнейших (с объемом продаж выше 10 млрд. руб.) и 50% крупных (с объемом продаж от 1 до 10 млрд. руб.) компаний прекрасно обходятся планами на уровне общих идей либо вообще набором отдельных проектов.

Обратим внимание еще на один важный момент – взаимосвязь плановой деятельности с интенсивностью инвестиций. На фирмах, реализовавших серьезные (более 10% стоимости активов) инвестиции (таких фирм оказалось около 50%), более 60% реализовывали инвестиционные программы в виде отдельных проектов вне систем детальных стратегических планов.

Еще одно свойство российских компаний – принимать формы плановой деятельности в ***прямой зависимости*** от уровня конкурентного давления. Современная стратегическая теория постулирует обратную зависимость – чем выше уровень конкурентного давления, тем выше неопределенность внешней среды и тем меньше проку будет от детальных стратегических планов (см. Mintzberg, 1994). В российских компаниях происходит все с точностью до наоборот – являясь уникальными поставщиками, большинство компаний позволяет себе расслабиться и иметь лишь отдельные проекты либо планы на уровне общих идей (70% «уникальных поставщиков»). В условиях жесткой и, особенно, предельно жесткой конкуренции четверть компаний вообще бросает разработку планов, плывет по течению, а треть, наоборот, видит в составлении детализированных планов спасение от конкуренции.

4.1.2 Взаимосвязи систем принятия решений и стратегического планирования

Чтобы разобраться в причинах подобного построения плановой деятельности «наоборот», мы должны понять ***мотивы*** не исполнителей, а ***заказчиков стратегических планов*** – акторов стратегического целеполагания. Ситуация оказалась настолько интересной, что мы посвятили ей отдельную таблицу (см. Таблицу 10).

Таблица 10. Кросс-табуляция формы стратегического планирования и акторов принятия стратегических решений

Кто принимает стратегические решения	Есть ли стратегический план развития				
	Да, детально разработанный план с вариантами действий при разных сценариях	Да, общий план довольно высокой степени детализации	Да, на уровне общих идей	Есть проекты по отдельным направлениям	Нет, такого плана нет
Высшее руководство материнской компании	6,5%	45,2%	29,0%	16,1%	3,2%
Сотрудники аппарата материнской компании	11,1%	33,3%	33,3%	22,2%	
Лично директор (президент, высший руководитель)	4,9%	12,2%	36,6%	39,0%	7,3%
Директор и команда управления высшего уровня	3,5%	31,6%	26,3%	35,1%	3,5%
Совет директоров	14,3%	47,6%	19,0%	19,0%	
Общее собрание акционеров		36,4%	27,3%	36,4%	
Собственник или группа собственников	5,3%	17,1%	36,8%	25,0%	15,8%
В целом	5,7%	27,2%	31,3%	28,5%	7,3%

Акторы (материнские компании, общие собрания акционеров, правления и особенно советы директоров) любят детализированные стратегические планы. Когда стратегические решения принимает один или несколько человек (лично генеральный директор, ведущий собственники либо группа собственников), они стараются ограничиваться лишь отдельными проектами либо вообще действуют вне четкого плана. Таким образом, составление и презентация стратегического

плана служит скорее ***средством согласования и оформления коллективно выработанных решений***, чем реальной программой действий.

4.1.3 Связи систем стратегического планирования с целеполаганием

Особенности построения систем стратегического планирования должны были отразиться на связи формы планов с целеполаганием. Так и случилось. Мы можем видеть, какие цели требуют для своей реализации составления более детальных планов, а какие – нет. Постановка лишь четырех целей влечет за собой составление более детализированных планов:

- Повышение стоимости фирмы (значимость 0,000)
- Обновление производства (значимость 0,003)
- Освоение зарубежных рынков (значимость 0,004)
- Достижение устойчивого финансового положения (значимость 0,009).

Остальные стратегические устремления реализуются в самых разнообразных формах плановой деятельности. С учетом высокой связанности целей повышения стоимости фирмы и устойчивого финансового положения (коэффициент корр. 0,44), мы можем говорить о трех типах российского стратегического плана:

- план финансового оздоровления,
- план реконструкции производства,
- план международной экспансии.

В реальности типы планов могут взаимно пересекаться, но именно данные задачи имеют шансы на детальное обоснование в стратегических программах.

Корпоративные стратегии

Разобравшись со структурой плановой деятельности, мы предположили, что корпоративные действия – диверсификация, вертикальная и горизонтальная интеграция, интернационализация – должны быть связаны именно с теми целями, которые вынуждают к детальным планам.

В целом стратегии корпоративного уровня остаются уделом немногих, прежде всего крупных, российских фирм. Распространенность отдельных стратегий в качестве ***основных*** характеризуется следующими данными:

- Диверсификация (проникновение в новые сферы деятельности) – 22% фирм.
- Интернационализация (начало экспорта либо увеличение числа зарубежных рынков) – 17%.
- Вертикальная интеграция (присоединение поставщиков либо потребителей) – 21% фирм.
- Горизонтальная интеграция – 16% фирм.

При этом две трети фирм, выполняющие определенные действия корпоративного уровня, уверены в том, что «так поступают все», то есть данные действия являются стандартными для отрасли. ***Решиться на корпоративные действия, которые воспринимаются как нетипичные для отрасли, смогли лишь редкие фирмы (5% для диверсификации и интернационализации, 2% для вертикальной и горизонтальной интеграции).***

В предыдущем параграфе мы говорили о трех типах стратегического плана российской фирмы. ***Действительно, интернационализация и особенно горизонтальная интеграция (присоединение аналогичных производств) имеют большие шансы выполняться в ходе реализации детальных стратегических планов.*** Диверсификация и вертикальная интеграция являются более «оппортунистическими» действиями, выполняемыми в виде отдельных проектов по мере возникновения соответствующих возможностей.

Подобное разведение между плановыми и оппортунистическими действиями должно было иметь свое обоснование в особенностях целеполагания. Действительно, взаимосвязи между корпоративными стратегиями и целями оказались весьма разнородными:

- Диверсификация служит, прежде всего, задачам поддержания занятости (корр. 0,230, значимость 0,000) и уровня оплаты (корр. 0,155, значимость 0,016).
- Интернационализация, помимо естественного обслуживания цели проникновения на зарубежные рынки, служит задачам обновления производства (корр. 0,207, значимость 0,002); повышения качества (корр. 0,169, значимость 0,010) и, наконец, целям повышения стоимости фирм (корр. 0, 183, значимость 0,005).

- Горизонтальная интеграция (захват аналогичных производств) выступает как средство повышения стоимости фирмы (корр. 0,284, значимость 0,000) и как средство проникновения на зарубежные рынки (корр. 0,194, значимость 0,003).
- Наконец, вертикальная интеграция выступает как средство обновления производства и повышения качества продукции (обе корреляции 0,133 на уровне значимости 0,040).

Если мотивы реализации горизонтальной и вертикальной интеграции кажутся вполне естественными, то выход на зарубежные рынки с целью добиться выделения средств на обновление производства для соответствия продукции более высоким стандартам качества – достаточно иезуитский прием. Что касается диверсификации как средства занять работников, то подобные действия являются «рудиментом» метаний российских предприятий в 1990-е гг.

В связи с этим мы постарались понять, кто направляет данные корпоративные действия.

- Диверсификация склонна восприниматься не как основная, но как массовая ***вспомогательная*** стратегия в компаниях, где стратегические решения принимаются высшим менеджментом самостоятельно.
- Интернационализация, действительно, становится способом «выбивания» средств для бизнесов, находящихся в составе корпораций, то есть там, где действия во многом определяются материнской компанией.
- Реализация вертикальной интеграции в качестве основной стратегии более вероятна, если стратегия принимается под прямым воздействием собственников.

Следует подчеркнуть еще одно обстоятельство. Лишь вертикальная интеграция действительно опирается на существенные инвестиции для приобретения соответствующих активов. Одновременно, из года в год наблюдается одно и то же – полное отсутствие связи диверсификации и уровня инвестиций (см. Гурков, 2005). В результате проекты проникновения на новые рынки, предпринятые с неадекватными средствами, да еще в качестве «вспомогательных стратегий», действительно служат лишь для того, чтобы «занять народ». Это ведет к размыванию компетенций фирмы, снижению производительности труда и просто

к растрате средств. Неудивительно, что корпоративные стратегии никак не связаны с уровнем конкурентоспособности.

Конкурентные стратегии

Конкурентные стратегии могут выражаться либо в постоянстве основных действий на рынках, либо в смене ассортимента или производственных и сбытовых процессов. Почти половина (49%) компаний воспринимает одновременные изменения ассортиментной политики при корректировке производственных и сбытовых процессов в качестве своей основной стратегии. При невозможности смены ассортимента еще почти 40% компаний заняты совершенствованием процессов производства и сбыта. С данными изменениями связаны основные ожидания в отношении экономической динамики.

Следует обратить внимание на два обстоятельства. Во-первых, конкурентные действия существуют совершенно отдельно от действий корпоративного уровня. Во-вторых, ни интенсивность конкурентных действий, ни роль, которая им придается в общей стратегии фирмы, никак не связаны с оценкой конкурентоспособности ни по одному параметру. Таким образом, мы не можем говорить, что фирмы различного стратегического типа применяют различные конкурентные стратегии.

Что касается стратегического значения конкурентных действий, то мы можем наблюдать «избыток стратегичности» -- с помощью интенсивной модификации товаров и процессов российские фирмы пытаются достигать всех целей, за исключением роста продаж, роста стоимости фирмы и выхода на новые рынки (только для данных трех целей корреляции незначимы). Когда речь идет только о модификации процессов, без изменения существующего ассортимента, то данной «отмычкой» пытаются вскрыть вообще все двери – только цели роста продаж и выхода на зарубежные рынки не связываются с модификацией процессов.

Вместе с тем, в отличие от корпоративных действий, модификация ассортимента и процессов бизнеса происходит в условиях большей субъективной девиантности. Более 30% фирм принимает одновременную модификацию продуктов и процессов в качестве основной стратегии в условиях, когда, по

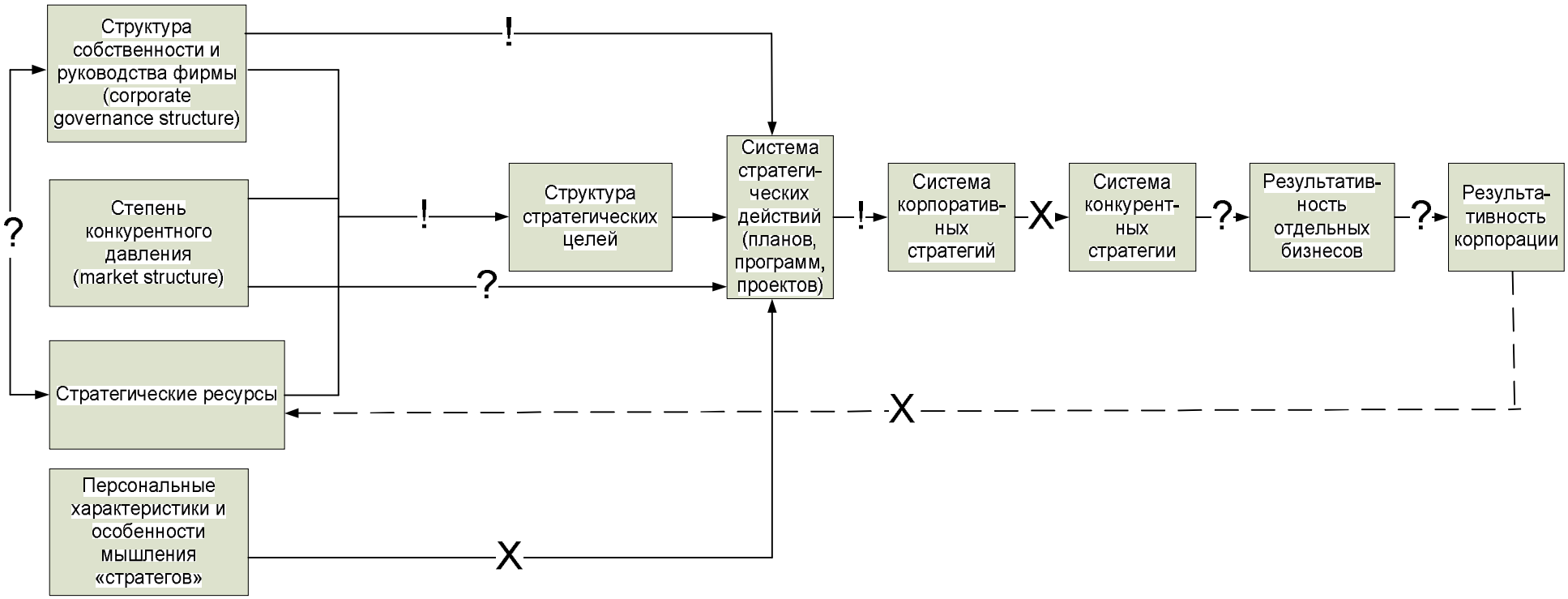
мнению менеджеров, данные действия имеют невысокую распространенность в отрасли. Данная девиантность имеет высокую ставку – с ее помощью пытаются достигнуть роста рентабельности продаж (корр. 0,150; значимость 0,023).

Здесь мы видим редкий пример зрелого стратегического мышления и адекватного стратегического поведения российских фирм. Действительно, активная модификация продуктов и процессов в «застойной» отрасли дает шансы прорваться в более высокие сегменты рынка с большей рентабельностью продаж.

4.4 Интегральная модель факторов постановки стратегических целей

«Завершающим аккордом» данного этапа анализа должна была стать интегральная модель стратегического процесса. Первоначально мы построили очень элегантную многоуровневую модель, в которой сами цели были представлены на основе факторного анализа как «сгустки» интересов акционеров, менеджеров и работников; данные «сгустки» были разложены с помощью мультивариационной техники на группы значимых факторов целеполагания. Сами результаты мультивариационного анализа были более чем удовлетворительными (доля объясненной вариации колебалась в пределах 60-87%; значимость всех факторов была менее 0,001). Однако затем мы не стали обманывать данными результатами ни себя, ни читателей. Дело в том, что никакая доступная нам статистическая техника оказалась не в состоянии предсказать ***вероятность постановки той или другой конкретной цели в зависимости от сочетания внешних факторов***. Кроме того, вероятность выбора формы реализации той или иной цели также не поддается исчислению. Соответственно, мы решили представить на суд читателя исключительно качественную модель, в которой указаны как теоретически постулированные взаимосвязи, так и подтверждение наличия (отсутствие) данных взаимосвязей в ходе проведенного нами анализа (см. Рисунок 3).

Рисунок 3. Доказанные, частично подтвержденные и неподтвержденные взаимосвязи элементов стратегического процесса российских фирм



5. Напоминания и размышления

Вкратце напомним притомившемуся читателю смысл постановки задачи и основные полученные результаты:

1. Формирование и реализация стратегических целей является квинтэссенцией стратегического процесса фирмы. Общая модель стратегического процесса выглядит следующим образом:
    - Формирование целей происходит под воздействием внешней среды, включая структуры собственности и руководства фирмы (corporate governance structures), степень конкурентного давления (market structure), а также оценки располагаемых фирмой стратегических активов (корневых компетенций) (core competencies).
    - Стратегические цели оформляются в виде определенных стратегических действий (планов, программ, проектов), которые могут определять корпоративные стратегии (изменение структуры бизнесов фирмы) и/или конкурентные стратегии (выбор и поддержание позиции бизнеса на каждом конкретном рынке).
    - Итогом выполнения стратегических действий выступает результативность как отдельного бизнеса, так и фирмы в целом. Результаты стратегической деятельности фирмы ведут к корректировке первоначальных стратегических целей, и, следовательно, к изменению структуры стратегических активов.
    - Персональные характеристики и особенности мышления людей, разрабатывающих и руководящих процессом реализации стратегии, должны накладывать серьезный отпечаток на сами действия и на взаимосвязи между действиями.
2. В задачу исследования, ведущегося с 1998 г. методом массовых опросов руководителей предприятий (опросы 1500 руководителей в 1998, 2000, 2002 и 2004 г., дополнительные опросы 2003 и 2007 гг.), проведением интервью с руководителями фирм и составлением монографических описаний поведения отдельных фирм (кейсов), входит:
    - Определение важнейших характеристик основных элементов стратегического процесса в российских фирмах.
    - Установление взаимосвязей между элементами и определение общей картины стратегического процесса.

- Выявление факторов результативности стратегий российских фирм и формирование рекомендаций по повышению эффективности стратегической работы российских компаний.

Результаты исследования показали следующее:

3. Основным стратегическим ориентиром деятельности российских компаний является одновременное достижение максимизации продаж, роста прибыльности и поддержания финансовой стабильности. Размеры выборок совершенно не влияют на ранги этих трех факторов. Стремление к одновременной максимизации всех трех параметров является следствием регулярно воспроизводимого компромисса между интересами высшего менеджмента и интересами собственников.
4. Рост продаж при росте рентабельности и поддержании финансовой стабильности накладывает предельно жесткие ограничения на выбор проектов развития (рост маржинальной доходности продаж при коротком финансовом рычаге). В реальности к реализации принимаются проекты, не отвечающие данному критерию, что ведет к ощущениям всех участников инвестиционного процесса, что «опять хотели как лучше, а получилось как всегда», недостаточной внутренней уверенности в успехе и к низкой настойчивости в реализации проектов развития.
5. Постановка стратегических целей находится под серьезным давлением рыночной и институциональной среды. Вопреки распространенным мнениям, для 39% российских фирм конкуренция довольно ощутима, а в 37% случаев характеризуется как жесткая либо предельно жесткая. При этом уровень конкурентного давления совершенно не влияет на такие цели, как «выход на зарубежные рынки», «обновление производства», «повышение качества продукции». Данные стратегические ориентиры никак не связаны в сознании российских менеджеров с возможностями преодоления последствий конкуренции на внутреннем рынке.
6. Институциональная среда характеризуется неустойчивым доминированием собственников над менеджментом в принятии стратегических решений (доминируют в 60% случаев). В случае доминирования менеджмента в стратегические ориентиры чаще включаются задачи социального и технологического развития фирм.
7. Структура ресурсов стратегического развития российских фирм претерпела значительные изменения в 2002-2007 гг. Проблема поиска финансовых

ресурсов постепенно теряет свою остроту и сравнялась в 2007 г. с уровнем проблем кадрового обеспечения развития. Здесь наблюдается резкое различие между двумя типами российских корпораций – конгломератами, поддерживающими лишь общий стратегический контроль над входящими компаниями, и концернами, добивающимися операционного контроля над дочерними фирмами. Концерны демонстрируют недостаточные способности к обеспечению контролируемых фирм ресурсами развития, прежде всего из-за слабости функции управления активами.

8. Стремление к достижению слабосочетаемых целей в условиях низкой адекватности ресурсов приводит к тому, что процессы стратегического планирования мало связаны с реальными процессами стратегического управления. Степень детализации стратегических планов российских фирм никак не связывается с уровнем конкурентного давления, а зависит, прежде всего, от размера фирмы – чем больше размер, тем более детальный и развернутый план ей полагается «иметь по статусу». В результате действия корпоративного (приобретение новых активов), и особенно конкурентного (позиционирование на рынке) уровней выполняются помимо, а то и вопреки формальным стратегическим планам фирм. Крупные инвестиции (более 10% стоимости активов фирмы) реализуются как в системе отдельных проектов, так и в составе комплексных стратегических планов развития фирмы.
9. Корпоративные стратегии (диверсификация, вертикальная и горизонтальная интеграция) наблюдаются в 20% российских фирм. При этом руководители российских фирм уверены, что данные стратегии являются нормой для большинства фирм отрасли. Решиться на диверсификацию или интеграцию в условиях, когда данные стратегии кажутся необычными для отрасли, смогли лишь отдельные фирмы (2-4%). Диверсификация служит целям сохранения рабочих мест; горизонтальная интеграции – росту стоимости фирмы; вертикальная интеграция – укреплению положения фирмы на российском рынке. При этом вертикальная интеграция и, особенно, диверсификация выполняются как оппортунистические действия – вне системы стратегических планов, а диверсификация – и с минимальным привлечением инвестиций.
10. Что касается конкурентного позиционирования, то из года в год наблюдается одна и та же картина – субъективная оценка конкурентоспособности качества постоянно завышается (мода и медиана параметра «качество» = 4 по 5-балльной шкале; 60% руководителей рапортуют, что их фирма обладает

заметным преимуществом в качестве). При этом оценка качества не коррелирует ни с возрастом основных фондов, ни с возрастом основных технологий, ни с оценкой остроты конкуренции.

11. Завышенная оценка качества никак не влияет на оценки других параметров, которые достаточно сдержанны (превышение оценки качества над оценкой цены демонстрируют 57% руководителей). В результате большинство руководители российских фирм пребывают в постоянной обиде на потребителей, которые не способны должным образом оценить и оплатить высокое качество их продукции.
12. Наблюдается отсутствие накопления стратегических активов, за исключением финансовых. Улучшение экономического положения не ведет к упрощению доступа к технологии, обеспечению предприятий рабочей силой, синхронизации работы хозяйственных партнеров, улучшению внутриорганизационных взаимодействий. Это происходит во многом потому, что, по-прежнему основным источником инновационных идей (у 50% фирм) остается «анализ продукции и форм деятельности конкурентов», потребители становятся источником инноваций лишь для четверти фирм, изучение специальной литературы, патентов и т.п. ведется лишь в 20% фирм. Половина фирм, улучшивших свое положение, считает причиной своего успеха следование советам зарубежных партнеров.
13. Персональные психологические черты руководителей российских фирм, в отличие от менеджеров более низкого ранга, характеризуются повышенной готовностью действовать в условиях высокой неопределенности. Однако, единая ментальная модель российского менеджмента пока не сложилась, персональные характеристики лиц, принимающих стратегические решения, не слишком сильно влияют на суть и формы стратегических действий.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы:

1. Российский бизнес демонстрирует удивительное совпадение физического и ментального возраста[22]. Мы можем наблюдать характерные черты ***подросткового поведения***, включая типичные неврозы и комплексы пертурбационного периода:

[22] Несмотря на почтенный возраст основных производственных фондов многих фирм и многовековую историю существования отдельных предприятий, начало ***бизнеса*** отечественных компаний относится к ликвидации системы централизованного планирования и к либерализации цен, то есть к 1992 году.

- Сосуществование взаимоисключающих стремлений.
- Неумение фиксировать внимание и планировать усилия, недостаточное упорство в достижении целей.
- Желание подражать «старшим» и рабское следование «модным» моделям поведения.
- Сочетание заносчивости и обидчивости, ощущение своей недооценённости.

Одновременно руководители российских компаний демонстрируют отвагу, то есть готовность к решениям, принимаемых на основе интуиции в условиях высокой неопределенности.

2. В отличие от естественного взросления человека, «взросление» национальной модели стратегической деятельности не может происходить автоматически. Мы можем наблюдать стабильность характеристик основных параметров стратегического процесса российских компаний (противоречивость структуры целей, конформизм корпоративных стратегий, аберрации оценок конкурентоспособности), по крайней мере, с 2002 года. Этому способствовало несколько факторов:
   - Исчерпание резерва незагруженных мощностей.
   - Затухание эффекта импортозамещения после четырехкратного снижения обменного курса рубля.
   - Прекращение активных поисков экспортных возможностей для товаров, не относящихся к “commodities”.

   Самым главным фактором, поспособствовавшем становлению современной модели российского бизнеса, стало отсутствие должной поддержки инновационного рывка 1999-2001 годов.
3. Существуют значительные шансы консервации сложившейся неоптимальной модели российского менеджмента аналогично тому, как это произошло в Юго-Восточной Азии (Филиппины, Индонезия, Малайзия), где «всеядные» конгломераты, возглавляемые стареющими «патриархами», построившими свои империи на обслуживании государственных контрактов и подавлении конкуренции, оказались неспособными ни создать бренды мирового уровня, ни предложить инновационные модели бизнеса, ни даже достойно управлять приобретенными «по случаю» западными компаниями (см. The Economist, March 1st, 2008).

4. Скептики полагают, что в рамках сложившейся в последние годы в России политико-экономической модели шансов на серьезные изменения нет. Мы, однако, относимся к сдержанным оптимистам и считаем, что даже небольшие корректировки сложившейся управленческой модели могут привести к значительному росту эффективности бизнеса. В частности, имеется в виду:
   - Изменение систем управления российскими корпорациями, отказ от архаических моделей «концерна», повышение внимания к вопросам накопления компетенций и к эффективности использования активов. Это, в свою очередь, будет способствовать большей эффективности попыток приобретения серьезных западных активов и более действенному переносу современных моделей стратегического управления.
   - «Разжатие» чрезмерно тесных рамок стратегических проектов, предполагающих одновременное достижение роста продаж, рентабельности и финансовой стабильности. «Разжатие» должно происходить с последнего пункта в триаде, путем замены кредитного финансирования стратегических проектов финансированием в виде вложений собственного (венчурного) капитала.
   - Повышение доли собственного капитала будет возможным лишь в условиях повсеместного освоения современной идеологии (а не только формальной технологии) бизнес-планирования, то есть должного учета степени неопределенности внешней среды, развития техник сценарного планирования и отказа от неадекватных вариантов позиционирования бизнеса.

6. Литература

Aboyassin, N.A., *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, 2006.

Adamides, E.D., Stamboulis, Y., Kanellopoulus, V. (2003) Economic Integration and Strategic Change – The Role of Managers' Mental Models. *Strategic Change*, Vol. 12, 69-82.

Adner, R. and Helfat, C.E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1011-1025, 2003.

Andrews, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Illinois, Burr Ridge: Dow Jones-Irwin, 1971.

Anonymous. The Tigers that Lost their Roar" – The Economist, March 1st, 2008, pp. 67-69

Barrington, L. *CEO Challenge 2006: Top 10 Challenges*. New York, Conference Board, 2006

Barry, D. *The Relationship of Strategic Goals and Planning Processes to Organizational Performance*. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Maryland, 1987.

Bearle, A.A. and Means, G.C. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: MacMillan, 1932.

Beggs, J., Lane, M.S. Corporate Goals: A Comparative Analysis of Perceptions of Chief Executive Officers and Business Students. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 25 (7): 35-49, May 1989.

Beggs, J., Lane, M.S. Corporate Goal Structure and Business Students: A Comparative Study of Values. *Journal of Business Ethics*, 8 (6): 471-478, June 1989.

Birch, D.J., Burnett-Kant, E. Unbundling the unbundled. *The McKinsey Quarterly* №4, 2001, pp. 102-111

Buchholz, R.A. An empirical study of contemporary beliefs about work in American society. *Journal of Applied Psychology* **63** 2 (1978), pp. 219–227.

Buchholz, R.A. The belief structure of managers relative to work concepts measured by a factor analytic model. *Personnel Psychology* **30** (1977), pp. 567–587.

Budde, A., Child, J., Francis, A., Kieser, A]. Corporate Goals, Managerial Objectives, and Organizational Structures in British and West German Companies**,** *Organization Studies*. Vol.3, Iss. 1; pg. 1-32, 1982.

Calori, R., and de Woot Ph. [Eds.] *A European Management Model*. London, Prentice-Hall, 1994.

Calori, R., Johnson, G., Sarnin, O. CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 437-457 (1994).

Chakravarthy, B. and Lorange, P. *Managing the Strategy Process: A Framework for a Multibuisness Firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991.

Child, J. What Determines Organization Performance? The Universals Vs. It-All-Depends. *Organizational Dynamics*, 1974

Clark, K. *The Nature of Explanation*. Cambridge University Press, Cambridge UK, 1943.

Coase, R.H. The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.

Daniels, K., Johnson, G., de Chernatony, L.. Task and institutional influences on managers' mental models of competition. *Organization Studies***.** Berlin: 2002. Vol. 23, Iss. 1; p. 31-63.

Davison, G., Blackman, D. The role of mental models in innovative teams. *European Journal of Innovation Management***.** Bradford: 2005. Vol. 8, Iss. 4; p. 409-424.

De Wit, B., Meyer, R. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. London: International Thomson Business Press, 1999.

De Wit, B., Meyer, R. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. 2nd edition. London: Thomson Learning, 2005.

De Wit, B., Meyer, R. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Concise version. Rotterdam, Strategy Academy, 2005.

Dodd, M.E. To whom are Corporate Managers Trustees. *Harvard Law Review*, Vol. 45, pp. 1145-1163, 1932.

Dorward, N., Weidemann, P. Robustness as a Corporate Objective Under Uncertainty. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 2 No. 3, September 1981, p. 187-205ю

Eden, C., Ackerman, F. and Cropper, S. The Analysis of Cause Maps. Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 3, 309-324, 1992.

Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston, MA, 1984.

Freeman, R.E., Wicks, A.C., Parmar, B. Stakeholder Theory and "Corporate Objective Revised", *Organization Science*, Vol. 15 No. 3, May-June 2004, pp. 364-369.

Frooman, J. *Stakeholder Influence Strategies*. Ph.D. Dissertation, University of Pittsburg, 2002.

Frooman, J. Stakeholder Influence Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 24, Iss. 2, pp. 191-205, 1999;

Frooman, J., Murrel A.J. Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants, *Business and Society*, Vol. 44, Iss. 1, pp. 3-32, 2005.

Goodhew, G., Cammok, P.A., Hamilton, R.T. Managers' Cognitive Maps and Intra-organizational Performance Differences, *Journal of Managerial Psychology*, 2005, Vol. 20, No. 1-2, pp. 124-136.

Gurkov, I. Dominant Strategic Archetype of the Russian Industrial Firm. *Journal for East European Management Studies*, No. 1, 2007.

Gurkov, I. Corporate Strategies of Russian Firms: Determinants and Moderators. *Proceedings of the Annual British Academy of Management Conference*, Warwick, September 2007.

Gurkov, I. Innovative actions and innovation (in)capabilities of Russian industrial companies – An extension of the quasi-longitudinal study. *Post-Communist Economies,* Vol. 18, No. 3, 2006

Gurkov, I. Business Innovation in Russian Industries. *Post-Communist Economies*, № 4, 2004.

Gurkov, I. Innovations in Russian Industries: Conditions for Implementation and Impact on Competitiveness. *Journal for East European Management Studies,* No. 3, 2005.

Gurkov I., Maital S. How will future Russian CEOs Manage? - *Journal for East European Management Studies*, №2, 2001.

Gurkov, I., Zelenova O. Human Resource Management in Russia. In M.Moorly, S.Michailova (Ed.) *Human Resource Management in Eastern Europe***.** Routledge, 2008.

Hambrick, D.C. and Mason P.A. (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review,* Vol. 9, pp. 195-206.

Hambrick, D. C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1. (Mar., 1983), pp. 5-26.

Hampden-Turner, C., and Trompenaars, A. *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden and the Netherlands*. New York: Doubleday, 1993.

Harrison, J., Boyle E. Falling into capability learning traps: The role of the firm's predominant managerial mental models. *Management Decision***.** London: 2006. Vol. 44, Iss. 1; p. 31-43/

Herbert, P. Creating a global mindset *Thunderbird International Business Review;* Mar/Apr 2000; 42, 2; 187-200.

Hodgkinson,, Gerard P. Comparing managers' mental models of competition: Why self-report measures of belief similarity won't do. *Organization Studies***.** Berlin: 2002. Vol. 23, Iss. 1; p. 63-72.

Hofshtede, G. *Culture and Organization: Software for the Mind*. McGraw-Hill International: London, 1987.

Hofstede, G. Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, 1993.

Hutzschenreuter, T. and Kleindienst, I. Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored *Journal of Management* 2006; Vol. 32 No. 5; pp. 673-719)

James, W.L., Hatten, K.J. Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 161-168, 1995;

Jensen, M. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, pp. 8-21, 2001.

Johnson-Laird, P. *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness.* Harvard University Press, Cambridge, MA, 1983.

Kriger, Mark P; Solomon, Esther E. Strategic mindsets and decision-making autonomy in U.S. and Japanese MNCs. Management International Review; Fourth Quarter 1992; 32, 4; 327.

Langfield-Smith, K. and Wirth, A. (1992) Measuring the Difference between Cognitive Maps. *Journal of the Operations Research Society*, Vol. 43, no. 12, 1135-1150.

Laukkenen, M. Conducting Causal Mapping Research: Opportunities and Challenges. In Eden, C. and Spender, J.C. (Eds.) *Managerial and Organizational Cognition*. London: Sage, 1998, pp. 168-191.

Lessem, R. and Neubauer, F.F. *European Management Systems.* London: McGraw-Hill, 1994;

Livingston, L.P., Palish, L.T., Carini, G.A. Viewing Strategic Innovation through the Logic of Contradiction. *Competitiveness Review*, Vol. 8, Iss. 1, pp. 46-54, 1998.

Lyles, M.A. and Schwenk, C.R. (1992) Top Management Strategy and Organizational Knowledge Structures. *Journal of Management Studies*, Vol. 29 No. 2, pp. 155-174.

Ma Valle Santos, Ma Teresa Garcia Organizational Change: The Role of Managers' Mental Models. *Journal of Change Management***.** London: Sep 2006. Vol. 6, Iss. 4; p. 305;

Mascarenhas, B., Baveja, A., Jamil M. Dynamics of Core Competences in Leading Multinational Companies. *California Management Review*, Summer 1998, pp. 117-132.

McCaskey, M.B. *The Executive Challenge: Managing Change and Ambiguity*. Pitman, Boston, MA, 1982.

Miles, R.E., Snow C.C. *Organizational Structure, Strategy and Process*. McGraw-Hill, New York, NY, 1978.

Minzberg, G., Ahlstranf, B., Lampel, J. *Strategy Safary. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, 1998. Русский перевод Минцберг Г. и др. Школы стратегий. Санкт-Петербург: Питер, 2000.

Moore, M. Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow. *Journal of Business Research*, 58 (2005), 696-704.

Ohmae, K. *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill, New York, 1982.

Osborne, David J., Stubbart, C.I. and Ramaprasad, A. Strategic Groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships between Mental Models and Performance. Strategic Management Journal, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 435-454 (2001).

Ozen, Umit, Ulengin, Fusun Exploring the Differences of Managers' Mental Model. *Journal of Transnational Management Development.* 2004. Vol. 9, Iss. 2,3; p. 5-20.

Pecotish, A., Purdie, F.J., Hattie, J. An Evaluation of Typologies of Marketplace Strategic Actions. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 3-4, pp. 498-529, 2005.

Pfeffer, J. Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management***.** Hoboken: Summer 2005. Vol. 44, Iss. 2; p. 123-129.

Polonsky, M.J. and Scott, D. An Empirical Examination of the Stakeholder Strategy Matrix. *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 9/10, pp. 1199-1215; 2005.

Prahalad, C.K., and Bettis, R.A. [1986] The Dominant Logic: A new Linkage between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6, November-December, pp. 485-501.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-91.

Puffer, Sheila M., McCarthy, Daniel J., Naumov, Alexander I. Russian managers' beliefs about work: Beyond the stereotypes. *Journal of World Business***.** Greenwich: Fall 1997. Vol. 32, Iss. 3; p. 258-277.

Puffer, Sheila M., McCarthy, Daniel J., and Zhuplev, Anatoly V. Meeting of the Mindsets in a Changing Russia. *Business Horizon*, November-December 1996, pp. 52-60.

Quinn, J. Strategic Change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, Fall 1978.

Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H. (Eds.) *Dynamics of Competence-Based Competition*. London: Elsevier, 1996;

Scholes K. Stakeholders Mapping: A Practical Tool for Managers, in Ambrosini, V. et al. (Eds.) *Exploring Techniques for Analysis and Evaluation of Strategic Management*. London: Prentice Hall Europe, 1998.

Segev E. Strategy, strategy making and performance—an empirical investigation. *Strategic Management Journal* 1987; 8: 565 – 77.

Shetty, Y.K. New Look at Corporate Goals. California Management Review, Winter 1979, 22 (2): 71-79.

Shortell S.M., Zajac E.J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal* 1990; 33(4): 817– 32.

Slater S.F., Narver J.C. Product– market strategy and performance: an analysis of Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing*, 1993; 27(10): 33– 51.

Stalk, G., Evans, P., and Schulman, L.E. Competing of Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, March/April 1992, pp. 57-69.

Strack, R., Willis, U. RAVE – Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital. European Management Journal, Vol. 20, No. 2, pp. 147-158, 2002.

Sundaram, A.K., Inkpen A.C. "Corporate Objective Revised", *Organization Science*, Vol. 15 No. 3, May-June 2004, pp. 350-363;

Sundaram, A.K., Inkpen A.C. Stakeholder Theory and "Corporate Objective Revised": A Reply, *Organization Science*, Vol. 15 No. 3, May-June 2004, pp. 370-371.

Suutari, Vesa H T Dimensions differentiating national cultures: An ecological analysis of European managers' beliefs. *International Journal of Management***.** Poole: June 1995. Vol. 12, Iss. 2; p. 162-173.

Swan, Jacky A, Newell, Sue Managers' beliefs about factors affecting the adoption of technological innovation: A study using cognitive maps. *Journal of Managerial Psychology***.** Bradford: 1994. Vol. 9, Iss. 2; p. 3-12.

Teece, D.J., PIsano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, p. 509-533.

Weick, K.E. and Bougnon, M.G. (1986) Organizations as Cognitive Maps: Chartings Ways to Success and Failure. In Sims, H.P. and Gioia, D.A. (Eds.) The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition. Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 102-135.

Weick, K.E. and Bourgnon, M.G. [1986] Organizations as Cognitive Maps, in H.P.Sims, Jr. and D.A.Giola [Eds.] The Thinking Organization. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 102-135.

Wernefelt, B. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 5.

Westbrook, L. Mental models: a theoretical overview and preliminary study. *Journal of Information Science***.** Amsterdam: Dec 2006. Vol. 32, Iss. 6; p. 563-579.

Young, W.H. *The Relationship between Environmental Turbulence, Top Manager Mindset, Organizational Culture, Power and Performance in Korean Firms*. Ph.D. Dissertation, US International University, 1999.

Zweynert, J. 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*. Bloomsburg: Summer 2006. Vol. 32, Iss. 3; p. 457-479.

Гурков И.Б. *Стратегия и структура корпорации*. 2-е изд, переработанное. М., ДЕЛО, 2008

Гурков И.Б. Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации. *Российский журнал менеджмента*, No. 3, 2007

Гурков И.Б. Воздействие интегрированных структур управления на инновационное развитие российских предприятий: взгляд «снизу» и попытка эмпирического анализа. *Российский журнал менеджмента,* No. 4, 2005.

Гурков И.Б. Так ли пышен инновационный расцвет? *ЭКО*, No. 10, 2005.

Гурков И.Б. *Стратегический менеджмент организации* 2-е изд., переработанное. Москва, ТЕИС, 2004

Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность: Очерки развития российских предприятий. Москва, ТЕИС, 2003

Гурков И.Б. Преодоление институциональных ограничений при реализации инновационного потенциала высокотехнологичных фирм. *Мир России***,** № 2, 2001.

Гурков И.Б., Аврамова Е.М., Тубалов В.С. Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий: взаимосвязи и влияние государственной экономической политики (по результатам массового опроса руководителей промышленных предприятий). *Вопросы экономики,* No. 2, 2005

Гурков И.Б., Аврамова Е.М., Тубалов В.С. Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы (по результатам широкомасштабного опроса руководителей промышленных предприятий). *ЭКО*, No. 5, 2004

Гурков И.Б., Авраамова Е.М., Тубалов В.С. Факторы производства добавленной стоимости российскими предприятиями, *Вопросы экономики, № 6.*

Гурков И.Б., Авраамова Е.М., Тубалов В.С. Инновационная деятельность российских промышленных предприятий. *Вопросы экономики, № 8.*

Гурков И.Б. Мейер Р. Ментальные модели руководителей российских компаний. *IX Всероссийский симпозиум «Стратегическое управление»***.** М, ЦЭМИ, 2007.

Гурков И.Б., Тубалов В.С. Стратегические архетипы российских фирм: конкурентное позиционирование, корпоративные траектории и паттерны стратегического выбора. *Мир России***,** № 3, 2006

Гурков И.Б., Тубалов В.С. Инновации в российской промышленности: создание, диффузия и реализация новых технологий и социальных практик. *Мир России*, No. 3, 2004.

Катькало В.С. *Эволюция теории стратегического управления*. Спб.: Издат. Дом СПбГУ, 2006.

Клейнер Г.Б. *Стратегия предприятия*. М., Дело, 2008.

Макаров В.В. Исчисление институтов. *Экономика и математические методы*, Том. 39, No. 2, 2003

Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. *Стратегический процесс*. Спб.: Питер, 2000.

Радыгин А.Д. Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: опыт крупных российских корпораций и групп. Российский журнал менеджмента, No. 4, 2004.