

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК

Отделение общественных наук

Секция экономики

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
НАУКА
СОВРЕМЕННОЙ
РОССИИ**

№ 4(51) 2010

Научный журнал

Основан в 1998 г.

академиком Дмитрием Семеновичем Львовым.

Выходит 4 раза в год

Главный редактор – Г.Б. Клейнер

Редакционная коллегия:

Ю.М. Арский (зам. главного редактора),
В.Л. Макаров (зам. главного редактора),
Р.М. Качалов (зам. главного редактора,
ответственный секретарь),
О.В. Иншаков, С.Н. Катырин, М.Ф. Мизинцева,
А.И. Ставчиков, Д.Е. Сорокин, С.П. Яшукова

Редакционный совет:

Л.И. Абалкин, Л.А. Аносова, О.Т. Богомолов,
С.Д. Валентей, В.А. Волконский, А.Г. Гранберг,
В.Г. Гребенников, Р.С. Грибберг,
А.Г. Грязнова, А.В. Захаров, В.В. Ивантер,
М. Интрилигатор (США), О.В. Иншаков,
Г.Б. Клейнер, В.В. Кулешов, А.М. Лялин,
В.Л. Макаров, Б.З. Мильнер, П.А. Минакир,
А.Д. Некипелов, Й. Нишимура (Япония),
Н.Я. Петраков, В.М. Полтерович,
Е.М. Примаков, П. Сутела (Финляндия),
А.И. Татаркин, А.Ю. Шевяков, Н.П. Шмелев

Адрес: 117418, Москва, Нахимовский пр., 47,
комн. 314

Тел.: 8 (499) 724 21 39

Факс: (7) (495) 718 96 15

e-mail: ecr-ras@yandex.ru, ecr@cemi.rssi.ru
<http://www.cemi.rssi.ru/ecr>

Зав. редакцией О.А. Плетененко

Отдел рукописей Т.П. Володина

Маркетинг А.А. Кобылко

Художник М.К. Гуров

© Экономическая наука современной России, 2010

Содержание

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

Осокина Н.В., Суворов А.С. О роли государства в процессе накопления общественного капитала в национальной экономике	7
Цуриков В.И. Неполная контрактация с учетом трансакционных издержек и коррупционной составляющей. Часть 2	13

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

Гурков И.Б. Организационные условия реализации инновационных антикризисных стратегий.....	25
Тимченко М.В., Клочков В.В. Предпосылки и риски обеспечения массовой доступности высокотехнологичных благ	41
Токсанбаева М.С., Лежнева Ю.А. Влияние политики занятости на структуру рабочей силы	55
Голиченко О.Г., Балычева Ю.Е. Выбор рыночной стратегии использования интеллектуальной собственности российскими предприятиями	68
Гаврилов В.П. Природопользование в рыночной экономике.....	82
Краснов В.Н. Методологический индивидуализм: к интерпретации экспериментов когнитивных и социальных психологов	92

*Балышев А.В., Муравьев С.А.,
Тихонов И.П.*
Результативность конкурсов РФФИ
целевых ориентированных
фундаментальных исследований 104

ИСТОРИЯ ЭКОНОМИКИ В ДОКУМЕНТАХ И СВИДЕТЕЛЬСТВАХ СОВРЕМЕННИКОВ

Иванов Е.А.
Госплан СССР: попытка воплотить
в жизнь великую мечту 115

ХРОНИКА НАУЧНОЙ ЖИЗНИ

Сорокожердьев В.В., Хашева З.М.
Модернизационные механизмы
обеспечения конкурентоспособности
и качественного экономического роста 131

Субанова О.С.
Конференция «Системный анализ
в экономике» 134

КОНФЕРЕНЦИИ, СИМПОЗИУМЫ, СЕМИНАРЫ, КОНКУРСЫ

Двенадцатый всероссийский симпозиум
«Стратегическое планирование
и развитие предприятий» 138

ЮБИЛЕИ

Роману Михайловичу Качалову – 70 лет ... 141

Государственный университет
управления 142

Contents 143

Abstracts 145

Об авторах 147

Содержание журнала за 2010 г. 148

Информация для авторов 151

Как подписаться на наш журнал 152

Н.Н. Осипов 11

В условиях нынешней конкуренции за привлекательность отрасль должна не только улучшать производственные процессы, но и создавать новые – инновационные. В данной статье представлены некоторые аспекты, связанные с проблемами модернизации российской экономики в контексте инновационного развития. Особое внимание уделяется проблеме формирования инновационной инфраструктуры, способствующей инновационному развитию отрасли.

В условиях нынешней конкуренции за привлекательность отрасль должна не только улучшать производственные процессы, но и создавать новые – инновационные. В данной статье представлены некоторые аспекты, связанные с проблемами модернизации российской экономики в контексте инновационного развития. Особое внимание уделяется проблеме формирования инновационной инфраструктуры, способствующей инновационному развитию отрасли.

Журнал включен ВАК Минобрнауки России в Перечень ведущих научных журналов и изданий, рекомендуемых для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученой степени доктора наук.

Журнал зарегистрирован Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций 15 сентября 2000 г., свидетельство о регистрации ПИ № 77-5426

Ответственность за подбор и изложение фактов в подписанных статьях несут их авторы.
Высказанные в этих статьях мнения могут не совпадать с точкой зрения редакции и не налагаются на нее никаких обязательств.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ¹

И.Б. Гурков

Предпринята попытка выявить на основе опросов руководителей российских предприятий относительно выполняемых антикризисных мероприятий и особенностей внутренней организации те фирмы, которые решились в период экономического спада на реализацию инновационных действий, и определить особенности внутренней организации данных фирм.

Ключевые слова: организационный дизайн, стратегические соответствия, антикризисные траектории.

Экономическая рецессия конца 2008–2009 гг. ознаменовалась среди различных хозяйственных неурядиц существенным падением конкурентоспособности как отдельных фирм, так и целых отраслей народного хозяйства. Падение конкурентоспособности выражалось в росте как *удельных издержек* (что означало снижение рентабельности), так и *оцениваемых потребителем цен* (что приводило к падению продаж). Мы показали (Гурков, 2009а), что российским фирмам в принципе были доступны три возможные траектории восстановления конкурентоспособности:

- субсидирование роста издержек за счет государства либо навязывание потребителям нового уровня цен;

© Гурков И.Б., 2010 г.

¹ Работа выполнена при поддержке научного гранта факультета менеджмента Государственного университета – Высшей школы экономики и гранта Научного фонда ГУ ВШЭ 10-01-0040 ГУ-ВШЭ.

- упрощение бизнес-процессов, экономия на издержках и снижение качества и цен (стратегия фокусирования на издержках);
- восстановление конкурентоспособности путем поиска инновационных решений.

Обзор событий российской хозяйственной жизни с сентября 2008 г. дает возможность наблюдать многочисленные примеры выбора первой из описанных траекторий развития (начиная с лихорадочных мер государственного рефинансирования долгов крупных корпораций в сентябре–октябре 2008 г. до повышения тарифов естественных монополий и услуг ЖКХ в начале 2010 г.). Имеются и примеры выбора компаниями второй траектории (наиболее наглядным являлось резкое сужение ассортимента и снижение качества услуг в розничной торговле в 2009 г.). Однако уже в начале 2009 г. мы могли наблюдать среди российских компаний существенную долю фирм, вольно или невольно склонявшихся к третьему варианту мер преодоления кризиса (см. (Gurkov, 2009a)). Осуществление данной стратегии требует согласно современной теории организационного дизайна совершенно определенных форм построения и способов функционирования организации.

Мы попытались понять, как в действительности выглядит внутренняя организация российских фирм, насколько она способствует или препятствует реализации инновационных антикризисных стратегий.

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

1.1. Принцип соответствия стратегии и внутренней организации фирмы в современной стратегической и организационной теории

Понятия «соответствия» (fit) и «несоответствия» (misfit) прочно обосновались в стратегической и организационной теории с конца 1970-х гг.

В организационной теории подчеркивается, что отсутствие «внутренней гармонии»

между отдельными элементами организации, определяющейся уровнем специализации должностей, способами группировки должностей в подразделениях, координирующими и связующими системами, степенью формализации отношений и уровнем централизации принятия решений (Mintzberg, 1981) либо несоответствия между более расплывчатыми параметрами, такими как организационный климат и стиль лидерства, приводят к негативным последствиям для эффективности (Haakonsson et al., 2008).

В стратегической теории самое широкое признание получил принцип соответствия ресурсов фирмы ее окружению. Как подчеркивается в (Venkataraman, Camillus, 1984), «...исходная стратегическая парадигма заключена в концепции “соответствия” или “выравнивания” ресурсов организации с возможностями и угрозами ее окружения». В (Zajac et al., 2000) также обращается внимание на содержащееся в работе (Miles, Snow, 1994) утверждение, что «...процесс достижения соответствия начинается, по крайней мере концептуально, с приспособления фирмы к ее рыночному пространству, этот процесс приспособления определяет стратегию фирмы».

Одновременно предпринимались неоднократные попытки построить «мостик» между стратегической и организационной теориями, т.е. определить, какие общие закономерности построения внутренней организации фирмы соответствуют той или иной стратегии. Проблема во многом упиралась в крайне расплывчатые определения понятия «стратегия фирмы» и отсутствие ясного понимания того, какие параметры следует признать ключевыми в описании внутренней организации фирмы.

1.2. Модель P–A–D–R как способ определения предполагаемой и реализованвшейся стратегии

В конце 1970-х гг. Р. Майлз и Ч. Сноу положили в основу определения стратегии

фирмы два параметра – уровень «открытый» (exploration), т.е. степень создания фирмой нового рыночного пространства, и уровень «использования» (exploitation) имеющихся возможностей (Miles, Snow, 1978). В соответствии с предложенной типологией предлагалось разделять фирмы на «реакторов» (не создающих новых возможностей и плохо использующих существующие), «защитников» (активно использующих существующие возможности), «анализаторов» (создающих новые и активно эксплуатирующие существующие возможности) и, наконец, «проплекторов» (особенно активно создающих новые рыночные возможности, но не всегда преуспевающих в полученииной отдаче от нововведений). Предложенная модель (для краткости обозначаемая как $P-A-D-R$) оказалась одной из наиболее долгоживущих моделей в стратегическом менеджменте (Hambrick, 2003). Она получила хорошую эмпирическую проверку в ряде работ (Snow, Hambrick, 1980; Hambrick, 1983, 1984; McDaniel, Kolari, 1987; McKee et al., 1989; Shortell, Zajac, 1990; Fox-Wolfram et al., 1998; Ghobadian et al., 1998; Moore, 2005). С конца 1990-х гг. модель $P-A-D-R$ стала применяться в отечественных исследованиях, как в теоретических (Катьяло, 1999; Пожидаев, 2005; Лапыгин, Камчатная, 2007; Баринов, Жмуров, 2007), так и в эмпирических (Гурков, Тубалов, 2006; Пономарев, 2008).

Неоднократно предпринимались попытки критически пересмотреть данную типологию (см., например, (DeSarbo et al., 2005)), но все они приводили лишь к созданию неких промежуточных типов, все равно соотносившихся самими исследователями с типологией $P-A-D-R$ ². Постепенно к исследователям пришло понимание, что модель $P-A-D-R$ описывает не некие абсолютно точно определяемые и притом несочетаемые типы организаций

² Стоит отметить, что наиболее активный адепт пересмотра модели $P-A-D-R$, Wayne S. DeSarbo, мирно соавторствовал впоследствии с C. Snow (DeSarbo et al., 2010).

(наподобие определения у человека одной из четырех групп крови), а пытается указать на доминирующий тип *отношения* организации к его окружению (наподобие четырех видов темпераментов).

Что действительно претерпело существенные изменения, так это способы диагностики стратегического типа фирмы. В работе (Conant et al., 1990) выполнен анализ проведенных в 1980-х гг. эмпирических исследований стратегических типов фирм и разработана специальная шкала из 11 параметров для лучшей классификации фирм по модели $P-A-D-R$. Этот инструмент был успешно применен в серии последующих исследований (Dyeg, Song, 1997; DeSarbo et al., 2004). Данная шкала опиралась на оценку степени согласия менеджеров фирмы с рядом утверждений относительно приоритетов высшего менеджмента фирмы, его подходов к оценке ситуации и принятию решений. Этот подход был оригинален и в то же время соотносился с модной в то время теорией «верхних эшелонов», согласно которой фирма представлялась проекцией мнений и «ментальных моделей» ее высшего менеджмента (см. (Hambrick, Mason, 1984)).

Однако уже с середины 1990-х гг. возникло желание описывать стратегические типы фирмы не на основе *стратегии, предполагавшейся к реализации*, а на основе *результатов реализации стратегии*. Еще в 1998 г. мы предложили связать модель $P-A-D-R$ с параметрами конкурентоспособности фирмы (Гурков, 1998, 2001). Действительно соотношение относительной цены и относительного качества характеризует и степень использования фирмой открывающихся возможностей, и степень открытия нового рыночного пространства. В частности, превышение уровня цены над уровнем качества указывает на то, что фирма использует открывшиеся возможности. В предельном случае фирма, находящаяся в монопольном положении, устойчиво реализует низкокачественные продукты (услуги) по завышенным ценам. С другой стороны, занижение цены по сравнению с доказанным уровнем качества свидетельствует о

стремлении фирмы создать новые рыночные возможности. Соотношение уровня удельных издержек и уровня цен отражает *устойчивость* реализованной фирмой стратегической позиции.

Таким образом:

- сочетание высоких удельных издержек, низкой цены и низкого качества относительно конкурентов свидетельствует о деятельности фирмы в пределах стратегического типа *реактора*;
- сочетание низких удельных издержек с низким качеством и низкими ценами указывает на то, что фирма относится к типу *защитника* (защитника издержек). Высокие цены при высоких удельных издержках и высоком качестве также свидетельствуют о деятельности фирмы по типу защитника, но защитника качества;
- сочетание низких издержек с высокими ценами и высоким качеством продукции означает, что фирму следует классифицировать как *анализатора*;
- наконец, сочетание высокого качества при низких или средних ценах свидетельствует о попытках фирмы примерить на себя позицию *проспектора*. Уровень удельных издержек отражает характер данных попыток – чем выше удельные издержки, тем меньше шансов у фирмы продолжать стратегию проспектора.

В серии работ, основанных на крупномасштабных опросах руководителей российских фирм, мы смогли убедиться, что предложенная нами типология сочетания параметров конкурентоспособности очень хорошо предсказывает уровень инновационности российских фирм, а также уровень инновационных компетенций – сложности реализации инновационных действий (Гурков, Тубалов, 2006; Gurkov, 2006, 2007). Наш подход определения стратегического типа фирмы на основе сочетания параметров конкурентоспособности и инновационности согласуется с инструментами иных исследователей. Так, последний по времени появления инструмент для определения типа фирмы по модели *P-A-D-R* включает в себя:

- соотношение уровня цены и уровня качества основных продуктов фирмы;
- уровень инновационности фирмы (количество новых продуктов и процессов по сравнению с иными фирмами отрасли);
- уровень инновационных компетенций, т.е. ощущаемую сложность разработки и коммерциализации новых продуктов и освоения новых процессов (Burton, DeSanctis, Obel, 2006, p. 32).

Итак, мы смогли прояснить первый момент в определении «стратегических соответствий» – имеется в виду соответствие особенностей внутренней организации фирмы ее общему отношению к окружению (стратегическому типу), выражющемуся в подходах менеджеров к оценке реальности, действиям фирмы и последствиях данных действий (уровне конкурентоспособности фирмы).

1.2. Параметры внешней и внутренней среды, благоприятствующие поддержанию определенного стратегического типа фирмы

Начиная с классической работы Лоуренса и Лорша (Lawrence, Lorsh, 1967) предпринимались настойчивые попытки выделить наиболее важные *квантифицируемые* параметры внешней и внутренней среды организации. В фундаментальной работе (Barton, Obel, 2004) были сведены воедино и проанализированы результаты практически всех подобных исследований, определены их наиболее «кумулятивные» результаты и, наконец, сформулированы ключевые параметры внешней и внутренней среды (табл. 1).

Чуть позднее теми же авторами была предпринята попытка выявить, какие характеристики параметров внешней и внутренней среды фирмы являются наиболее благоприятными для *поддержания* того или иного стратегического типа (табл. 2).

В нашу задачу не входила полная проверка предписываемых теорией особенностей организации российских фирм в зависимости от стратегического типа. Ранее мы указали,

Организационные условия реализации инновационных антикризисных стратегий

Таблица 1
Ключевые параметры внешней и внутренней среды фирмы

Параметр	Основные характеристики	Описание характеристики
Внешняя среда	Комплексность	Количество факторов, значимо влияющих на деятельность фирмы
	Неопределенность	Знание вероятностей или законов распределения вероятности наступления существенных событий
	Браждебность	Наличие субъектов, заинтересованных в прекращении деятельности фирмы
Технология бизнеса	Разделимость технологии	Стремление разбить технологические и бизнес-процессы на мелкие операции, поддающиеся точному анализу оптимальных способов выполнения
	Стандартизация процессов	Наличие в отрасли уникальных процессов и степень владения фирмой данными процессами
	Стандартизация продуктов	Существующие возможности дифференциации продуктов
	Капиталоемкость	Степень минимальной фондооруженности одного работника, включая как основные, так и оборотные фонды
Организационная структура	Централизация	Степень передачи полномочий менеджерам низшего и среднего уровня
	Формализация	Степень охвата возможных ситуаций существующими писанными и не-писаными правилами
	Вертикальная дифференциация	Количество звеньев управления
	Горизонтальная дифференциация	Разнообразие наименования должностей и содержания работ разных должностей
Организационный климат	Степень горизонтального доверия	Взаимное доверие работников, находящихся на одном уровне управленческой иерархии
	Степень вертикального доверия	Взаимное доверие работников, находящихся на разных уровнях иерархии (доверие начальникам и доверие подчиненным)
	Готовность к изменениям	Внутренняя приемлемость изменений существенных условий работы
	Уровень внутренней конфликтности	Количество открытых столкновений между работниками
Стиль руководства	Уровень необходимой детализации информации при принятии решений	Определяется как степень обработки первичной (входящей) информации непосредственно менеджерами высшего уровня
	Временной горизонт принятия решений	Определяется относительно средних значений для данной национальной культуры
	Отношение к риску	Определяется относительно средних значений в данной отрасли (виде бизнеса)
Механизмы внутреннего контроля	Степень самостоятельности работника при принятии нестандартных решений	Предполагается как определение работником факта наступления нестандартной ситуации, так и действия в данной ситуации
	Способы вознаграждения сотрудников	Различают вознаграждения, основанные на соблюдении правил, и вознаграждения, основанные на достижении измеримых результатов
Информационная система	Способы переноса информации	Различают информационно насыщенные способы (личное общение и совещания), позволяющие невербальный перенос информации и иные способы
	Ключевой элемент информационного обмена	Может выступать в виде: <ul style="list-style-type: none"> • данных о тех или иных явлениях бизнеса; • информации о наступлении тех или иных значимых событий; • информации об изменении отношений работников организации

Источник: адаптировано из (Barton, Obel, 2004) с добавлениями автора (описания характеристик).

Таблица 2

Основные типы фирм по виду применяемой стратегии и соответствующие характеристики организаций

Характеристики	Тип стратегии			
	Реактор	Защитник	Анализатор	Проспектор
Окружение	Комплексность – низкая Враждебность – низкая	Комплексность – низкая Враждебность – высокая	Комплексность – высокая Враждебность – умеренная	Комплексность – умеренная Враждебность – высокая
	Процессы – стандартизированные Продукты – стандартизированные	Процессы – относительно стандартизированные, возможна рационализация Продукты – стандартизированные	Процессы – уникальные Продукты – дифференцированные	Процессы – уникальные Продукты – уникальные
Технологии бизнеса	Формализация – низкая Централизация – высокая	Формализация – высокая Централизация – высокая	Формализация – высокая Централизация – низкая	Формализация – низкая Централизация – низкая
	Групповой климат Уровень взаимного доверия – высокий Готовность к изменениям – низкая	Климат внутренних процессов Уровень взаимного доверия – низкий Готовность к изменениям – низкая	Климат рациональных целей Уровень взаимного доверия – низкий Готовность к изменениям – высокая	Развивающий климат Уровень взаимного доверия – высокий Готовность к изменениям – высокая
Стиль руководства	Отношение к риску – позитивное	Отношение к риску – негативное	Отношение к риску – негативное	Отношение к риску – позитивное

Источник: адаптировано из (Barton, DeSanctis, Obel, 2006) с добавлениями автора (тип технологии бизнеса).

что способом преодоления фирмой последствий кризиса, имеющим потенциально наивысшую эффективность для народного хозяйства в целом, является поддержание фирмой уровня своей конкурентоспособности путем поиска инновационных решений, реализуемых в условиях сдерживания уровня цен. Данная антикризисная стратегия объективно является попыткой фирмы примерить на себя, хотя бы временно, позицию «проспектора».

Таким образом, нам предстояло:

- определить возможные «места концентрации» российских фирм, принявших в условиях экономического кризиса позицию «проспектора»;

- провести диагностику системы внутренней организации «проспекторов» и определить степень соответствия реальных организационных характеристик теоретически предписываемым.

2. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ, ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ И ПРОЦЕДУРЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ

В качестве *инструмента диагностики системы внутренней организации* фирмы нами был выбран инструментарий Бартона – Обела – «опорная» диагностическая анкета, применяющаяся в созданном ими программном продукте организационной диагностики Organizational Consultant. Анкета была переведена на русский язык еще в 2007 г. и на протяжении 2008–2009 гг. прошла апробацию в ходе пилотных опросов руководителей предприятий при проведении сессий и семинаров организационной диагностики. Апробация данной анкеты позволила уточнить формулировку отдельных вопросов и, что важно, показала валидность получаемых результатов

организационной диагностики, высокий уровень достоверности определяемых организационных параметров, а также легкость интерпретации результатов.

С целью определения направлений антикризисных действий фирмы мы использовали оригинальный инструментарий – анкету, созданную нами в конце 2008 г. Данный инструментарий прошел апробацию в ходе проводившихся нами опросов руководителей и менеджеров компаний в конце 2008 г. – начале 2009 г. (см. (Gurkov, 2009b)).

Этот инструментарий обладал многими достоинствами, но имел один весьма существенный недостаток – громоздкость и трудоемкость для респондентов. Анкета организационной диагностики состояла из почти 60 вопросов, ответы на которые предполагали серьезную рефлексию первого лица фирмы относительно проблем, воспринимающихся как заданные условия деятельности и редко становящихся предметом рассмотрения. Анкета антикризисных действий включала более 130 вопросов. Общее время качественного заполнения обеих анкет отнимало, по опыту их апробации, около двух часов. Понятно, что почтовая рассылка для проведения подобного опроса исключалась. Кроме того, мы ставили перед собой задачу не просто опросить руководителей любых подвернувшихся под руку фирм, а попытаться найти «клUSTERы» компаний, имеющих большую склонность к действиям в рамках стратегии «проспектора».

Решение задачи было найдено в рамках используемого нами и активно пропагандируемого подхода «обучения действием» (Гурков, 2009б). В основе данного подхода лежит максимальное вовлечение менеджеров – участников программ бизнес-образования³ в выполнение диагностических и проектных работ на материале собственного бизнеса. Каждый из респондентов получал устойчивую обратную

³ По нашему мнению, термин «слушатель» программы МВА и аналогичных программ является не только устаревшим, но и дезориентирующим менеджеров относительно их роли в процессе обучения.

связь – после заполнения анкеты проводился индивидуальный анализ результатов и представлялись результаты диагностики фирмы респондента с подробными комментариями относительно выявленных в ходе анализа стратегических и организационных несоответствий и возможных действий по их преодолению. Примененный подход гарантировал высокую ответственность респондентов в ходе заполнения анкет.

В результате в конце 2009 г. – первой половине 2010 г. мы смогли получить ответы от 90 респондентов. Относительное большинство опрошенных (29%) руководило компаниями с объемом продаж в 2009 г. от 100 млн до 1 млрд р. Более 40% компаний были крупнее (с объемом продаж выше 1 млрд р., в том числе 19% – с объемом продаж выше 10 млрд р.). Чуть более 40% опрошенных представляли промышленные предприятия, остальные – компании в сфере услуг.

Логика анализа была следующей:

- первоначально мы пытались определить общие изменения в оценке экономического положения и конкурентоспособности опрошенных компаний;

- затем мы стремились выделить компании, сделавшие среди комплекса применившихся антикризисных мер ставку на меры инновационного развития;

- наконец, мы пытались определить наиболее распространенные черты внутренней организации данных фирм и соотнести их с рекомендуемыми параметрами внутренней организации для фирм-проспекторов.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ

3.1. Общая динамика ситуации в 2008–2009 гг., применяемые антикризисные меры и выделение фирм-проспекторов

Первым этапом анализа стало эмпирическое обоснование нашей исходной посыл-

ки о падении конкурентоспособности в ходе экономической рецессии. У 40% опрошенных серьезно (более чем на 10%) снизились как текущие продажи, так и объем заказов. Кризис сбыта не мог не сказаться на общих оценках динамики экономического положения опрошенных компаний (общая вероятность совпадения средних оценок для ноября 2008 г. и первой половины 2010 г. – 0,001).

Одновременно резко усилилась ощущаемая конкуренция (общая вероятность совпадения средних оценок для ноября 2008 г. и первой половины 2009 г. – 0,000), средняя оценка сдвинулась от «ощущимой» к «сильной»; ряд респондентов указали, что в 2009 г. конкуренция стала «пределенно жесткой, с использованием недопустимых приемов». При оценке уровня конкуренции в предложенной номенклатуре «комплексность – неопределенность – враждебность» большинство опрошенных (60%) обозначили уровень комплексности и неопределенности как «умеренный». В то же время относительно враждебности окружения респонденты были менее сдержаны – 46% обозначили уровень враждебности окружения как «высокий», еще 13% определили его как «очень высокий».

Что касается изменения параметров конкурентоспособности, то вопреки нашим исходным предположениям средние оценки уровня удельных издержек и уровня цен по сравнению с конкурентами не изменились (вероятность совпадения средних выше 0,300). В то же время многие респонденты чувствуют, что у них «поползло» качество (уровень вероятности совпадения средних 0,066).

Таким образом, мы подтвердили, что произошли существенные изменения в структуре окружения абсолютного большинства российских фирм – повысились общей уровень конкуренции и особенно *враждебность* окружения. Усиление конкуренции происходит не за счет снижения цен (снижение цен на 10% и более имело место на 23% фирм, увеличение цен на 10% и более – на 28% фирм), а за счет изменений в ассортименте и добавления как осозаемых (функциональность, на-

дежность), так и неосозаемых (интенсивность рекламы) составляющих качества товаров и услуг. Именно стремление выиграть в «гонке за качество» и вынуждает фирмы вести активную инновационную деятельность. В табл. 3 приведены обнаруженные нами группы действий, выполненных в конце 2008 г. – начале 2010 г. или реализуемых в момент проведения опроса по кругу опрошенных руководителей фирм.

Крайне высокая доля компаний, заявивших об ускорении разработки и выпуска новых продуктов в условиях экономического спада, свидетельствует о смешенности выборки относительно генеральной совокупности. Напомним, что одной из задач исследования было обнаружить «места скопления» инновационных компаний. Действительно топ-менеджеры, решившиеся в 2009 г. поступить на дорогостоящую и длительную программу переподготовки, ставили перед собой задачу не просто «расширить свой кругозор», а быть готовыми к поиску новых решений для сво-

Таблица 3
Распространенность различных антикризисных мероприятий (доли компаний, реализующих или уже реализовавших данные меры)

Мера	Доля фирм, %
Оптимизация загрузки мощностей	59
Пересмотр структуры поставок (номенклатуры и круга поставщиков) и запасов сырья и комплектующих	57
Ускорение разработки и выпуска на рынок новых товаров	55
Привлечение нового персонала	42
Покупка нового оборудования	41
Повышение открытости в отношении с персоналом	40
Вложения в сбытовую (дилерскую) сеть	38
Вложения в НИОКР	38
Расширение интенсивности рекламной деятельности	35
Покупка иных фирм	12
Покупка (обмен) патентами и ноу-хау	11

ей компании. Нам предстояло выявить среди инноваторов подлинных проспекторов, т.е. компаний, руководство которых убеждено, что уровень качества продукции их фирм намеренно или вынужденно превышает уровень цен.

Результатом стало выделение компаний, обладающих одновременно двумя основными признаками проспектора:

- проводивших в 2009 г. ускоренную разработку и выпуск на рынок новых товаров и услуг;
- имевших, по мнению респондентов, неравновесное отношение качества и цены – ощущаемый уровень цены был ниже ощущаемого уровня качества.

Количество подобных фирм составило чуть меньше 30% от общего числа обследованных. Дальнейший анализ сводился, во-первых, к выделению характерных черт внутренней организации данных фирм в сравнении с аналогичными параметрами остальных фирм и, во-вторых, к определению соответствия черт внутренней организации выделенных проспекторов с рекомендуемыми формами организации для данного стратегического типа.

3.2. Характерные черты российских проспекторов в 2010 г. в сравнении с иными компаниями

3.2.1. Исходное позиционирование и особенности экономической динамики проспекторов в 2008–2010 гг.

Прежде всего мы попытались убедиться в том, что в нашу подгруппу проспекторов не попали какие-то особые по внешним параметрам (отдельные сферы бизнеса, особенности структуры собственности, уникальные рынки и т.д.) компании. Выяснилось, что не имеется никаких статистически значимых различий между проспекторами и остальными компаниями ни в структуре собственности, ни в составе обслуживаемых рынков (соотношение рынков физических лиц, юридических лиц и

государственных закупок). Оценка уровня текущей конкуренции фирмами-проспекторами и иными фирмами также не отличается. Более того, и средний размер фирм-проспекторов (900 работников) практически идентичен среднему размеру иных фирм в нашей выборке (945 работников). Что действительно выделяет проспекторов, так это более высокая оценка таких параметров конкурентоспособности, как уровень качества и уровень цены. Превосходство проспекторов над иными компаниями по уровню качества рефериовалось как в середине 2008 г., так и в момент опроса. Стоит отметить, что оценки качества «просели» у проспекторов примерно так же, как и у иных компаний (средняя оценка снизилась с 4,00 до 3,75 по пятибалльной шкале для проспекторов и с 3,28 до 2,98 для остальных компаний), но общее превосходство по данному параметру и по параметру уровня цены сохранилось. Благоприятное соотношение цены и качества позволило проспектам не просто «пересидеть» экономический спад, а воспользоваться своим конкурентным преимуществом для увеличения объема продаж и портфеля заказов (табл. 4). Интересно, что *рост объема заказов обгоняет рост объема продаж*. Это означает, что потребители постепенно убеждаются в преимуществах фирм-проспекторов и передают им все большую долю своих заказов. Отметим, что разница между проспекторами и иными фирмами в отношении динамики продаж и динамики заказов значима на уровне 0,000; значимость различий в динамике численности персонала – 0,035.

При этом почти половине проспекторов удалось добиться существенного снижения издержек. Что касается уровня цен на продукцию фирм-проспекторов, то он соответствовал динамике удельных издержек: коэффициент корреляции 0,48 при значимости 0,05; примерная значимость симметричных мер конкордации (тау-би и тау-си Кенделла) составила 0,005.

Поддержание благоприятной экономической динамики имеет свою цену. Почти

половине проспекторов пришлось пойти на серьезное увеличение дебиторской задолженности (она увеличилась у трети иных фирм).

Итак, мы убедились, что два достаточно «волюнтаристски» выбранных типологических признака (наличие инноваций в продуктах и соотношение уровня цен и уровня качества в предкризисный период) достаточно хорошо предсказывают отличия в динамике

деятельности российских фирм в период экономического спада. Теперь мы могли задаться основным вопросом нашего исследования – определить, насколько особенности внутренней организации фирм-проспекторов способствуют закреплению подобной позитивной динамики.

Таблица 4
Сравнение оценок экономической динамики в 2008–2009 гг. между проспекторами и иными компаниями

Параметр	Степень изменения параметра	Доля среди компаний-проспекторов, %	Доля среди иных компаний, %
Изменение объема продаж	Снижение на 30% и более	12	23
	Снижение на 10–30%	6	37
	Умеренные изменения ($\pm 10\%$)	23	33
	Повышение на 10–30%	41	7
	Повышение более чем на 30%	18	0
Изменение объема заказов	Снижение на 30% и более	12	22
	Снижение на 10–30%	0	37
	Умеренные изменения ($\pm 10\%$)	25	37
	Повышение на 10–30%	37	5
	Повышение более чем на 30%	25	0
Изменение уровня издержек	Снижение на 30% и более	0	9
	Снижение на 10–30%	47	12
	Умеренные изменения ($\pm 10\%$)	35	63
	Повышение на 10–30%	18	14
	Повышение более чем на 30%	0	2
Изменение численности персонала	Снижение на 30% и более	0	19
	Снижение на 10–30%	23	21
	Умеренные изменения ($\pm 10\%$)	53	50
	Повышение на 10–30%	12	7
	Повышение более чем на 30%	0	0
Изменение среднего уровня цен	Снижение на 30% и более	0	7
	Снижение на 10–30%	12	23
	Умеренные изменения ($\pm 10\%$)	71	44
	Повышение на 10–30%	17	26
	Повышение более чем на 30%	0	0
Изменение объема дебиторской задолженности	Снижение на 30% и более	6	7
	Снижение на 10–30%	6	14
	Умеренные изменения ($\pm 10\%$)	41	44
	Повышение на 10–30%	29	23
	Повышение более чем на 30%	17	11

3.2.2. Особенности внутренней организации фирм-проспекторов

Используя результаты анкеты организационной диагностики, мы смогли получить более 70 параметров внутренней организации фирмы. Все эти параметры были проанализированы с помощью процедуры T -теста на предмет статистической значимости совпадения средних значений между двумя группами – проспекторы и остальные компании. Сравнение средних значений выявило лишь одно статистически значимое различие между проспекторами и прочими компаниями – отношение высших менеджеров к риску (значимость 0,073). Тогда мы провели сравнение значимости различий между группами с учетом всех значений параметров внутренней организации фирмы (с помощью процедуры ONEWAY ANOVA). И вновь единственным значимым различием оказалось отношение высших менеджеров фирмы к риску – 75% высших менеджеров фирм-проспекторов по сравнению с 44% для остальных фирм демонстрируют стремление избегать риска. В остальном распределение ответов об организационных характеристиках фирм-проспекторов не отличается от распределений ответов на соответствующие вопросы для иных фирм.

В целом следует признать, что в отличие от экономической динамики, в которой проспекторы продемонстрировали действительно выдающиеся и заметно отличающиеся результаты, в сфере внутренней организации фирмы российские проспекторы следуют общим «паттернам».

Нам пришлось рассмотреть данные общие «паттерны» для всей совокупности обследованных компаний (табл. 5), опираясь прежде всего на наиболее распространенный вариант ответа.

В целом вырисовывается следующая картина: российские фирмы сочетают достаточно высокую централизацию с невысокой формализацией процессов управления. Права менеджеров среднего звена ограничены во всем, кроме вопросов *негативного* воздействия на непосредственных подчиненных.

При этом сами «паттерны» достаточно расплывчаты – за исключением двух позиций, по которым были получены ответы, лежавшие ровно посередине примененной шкалы, ни в одном случае «сдвинутого» ответа мы не наблюдали доли ответов, превышающей 50% от их общего числа.

Убедившись в расплывчатости основных «паттернов» внутренней организации российских фирм, мы решили вновь обратиться к различиям между параметрами внутренней среды проспекторов и остальных фирм. На этот раз мы обращали внимание и на параметры, не отличающие проспекторов от иных компаний, и на параметры, разница которых находилась за привычной гранью статистической значимости (на уровне 0,100–0,160).

Первым, что ввергло нас в некоторый трепет, стал результат сравнения субъективного ощущения инновационности в продуктах и процессах. У 17% менеджеров фирм-проспекторов мы наблюдали низкую оценку инновационности в продуктах, и у 25% – низкую оценку инновационности процессов своей фирмы. Конечно, можно предположить, что опрошенные руководители оказались чрезмерно критичными по отношению к своей фирме, но одновременно это вынудило поставить вопрос о качестве нашего выделения группы проспекторов, коль скоро оно не отвечает одному из существенных типологических признаков данных фирм – уровню инновационности (см. разд. 1.2). Мы решили переопределить группу проспекторов, исключив из нее те компании, менеджеры которых не отметили низкой инновационности ни в продуктах, ни в процессах. Подобное сужение рамок уменьшило долю проспекторов среди нашей выборки с 30 до 20%. Теперь мы могли вновь сравнить системы внутренней организации «подлинных проспекторов» и иных компаний. Мы смогли увидеть следующие отличия «чистых проспекторов» от остальных фирм:

- еще большая вовлеченность высшего менеджмента в операционные вопросы (примерная значимость различий 0,088);

Таблица 5
Наиболее распространенные формы организационных параметров российских фирм

Параметр	Наиболее часто встречающееся значение	Процент наиболее частого значения
Круг рассматриваемых топ-менеджментом вопросов	И стратегические, и операционные	46
Тип используемой топ-менеджментом информации при принятии решений	Умеренно детализированная	63
Стиль принятия решений	Сочетание проактивных (предвидение) и реактивных решений	59
Отношение топ-менеджмента к риску	Стремление избежать риска	46
Уровень доверия руководству фирмы	Относительно высокий	33
Уровень сопротивления изменениям	Средний	40
Уровень уклонения от ответственности	Относительно высокий	32
Степень самостоятельности менеджеров среднего звена при разработке бюджетов своих подразделений	Некоторое	36
Степень самостоятельности менеджеров среднего звена при построении систем показателей оценки своих подразделений	Невысокая	33
Степень самостоятельности менеджеров среднего звена в вопросах наказаний и увольнения персонала	Высокая	33
Степень самостоятельности менеджеров среднего звена в вопросах награждения подчиненных	Небольшая	34
Степень самостоятельности менеджеров среднего звена в вопросах запуска нового проекта или программы	Небольшая	38
Доля правил и процедур, существующих в организации в письменном виде	Менее 20%	30
Тип организационной структуры	Функциональная	40

- равновесный временной горизонт принятия решений (отсутствие концентрации либо исключительно на долгосрочных, либо на краткосрочных решениях) – примерная значимость различий 0,103;
- очень высокий уровень доверия между сотрудниками в организации (примерная значимость различий 0,032);
- высокая степень уверенности сотрудников организации в ее будущем (примерная значимость различий 0,003);
- высокая степень контроля над соответствием поведения сотрудников предписанным стандартам (примерная значимость различий 0,090).

В остальном даже «чистые проспекторы» следовали общим «паттернам» организации российских фирм.

4. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Мы можем наблюдать, что российские фирмы, принявшие в период экономического спада стратегию проспектора, весьма умеренно соответствуют теоретически предписанным для данного стратегического типа характеристикам внутренней среды (табл. 6).

Полученные результаты могут свидетельствовать о двух вещах – либо неверны исходная модель *P–A–D–R* и все дальнейшие основанные на ней предположения относительно организационных характеристик тех или иных стратегических типов, либо что-то в особенностях деятельности российских компаний-проспекторов препятствует проявлению теоретически предписанных организационных характеристик.

Таблица 6

Соотношение теоретически предписанных и наблюдаемых организационных характеристик инновационных фирм

Организационные характеристики	Предписываемые теорией характеристики проспектора	Наблюдаемые характеристики
Организационная структура	Формализация – низкая Централизация – низкая	Формализация – низкая Централизация – высокая
Организационный климат	Уровень взаимного доверия – высокий Готовность к изменениям – высокая	Уровень взаимного доверия – высокий Готовность к изменениям – невысокая
Стиль руководства	Готовность делегирования полномочий – высокая Отношение к риску – позитивное	Готовность делегирования полномочий – низкая Отношение к риску – негативное

Обратимся сперва к особенностям функционирования российских фирм-проспекторов в период экономического спада. Отметим, что оценка превосходства уровня качества над уровнем цены была отмечена и для середины 2008 г., и для момента опроса (конец 2009 г. – первая половина 2010 г.). Таким образом, в отношении выделенных нами фирм-проспекторов мы имеем дело с четкой конкурентной позицией, защищаемой всеми возможными способами в условиях кризиса. Действительно, если взглянуться внимательнее в полученные нами данные относительно организаций российских фирм-проспекторов, то можно увидеть высокое совпадение данных параметров с предписываемыми моделью *P-A-D-R* формами организации «реактора» и «защитника» (см. табл. 2). И это далеко не случайно. Несмотря на все наши ухищрения по выделению фирм, занятых инновациями, ощащающих свою высокую инновационность и, самое главное, имеющих превышение (по мнению менеджеров данных фирм) уровня качества над уровнем цены, основное содержание действий данных фирм – использование защитных механизмов в условиях экономического спада. Становится вполне объяснимым, почему российские фирмы-проспекторы возглавляются менеджерами, имеющими стойкое неприятие риска – неравновесное соотношение цены и качества и является самым надежным «якорем», удерживающим фирму на плаву даже в самых сложных макроэкономических условиях.

Не менее важным оказывается еще одно обстоятельство. В начале 2009 г. мы предсказывали (Гурков, 2009а), что инновационная антикризисная траектория будет сопровождаться *ростом* удельных издержек, что представлялось естественным при реализации сложных инноваций. При сдерживании цен это предполагало временное снижение рентабельности. Этого не случилось: неприятие риска высшим менеджментом даже инновационных компаний препятствовало принятию данной рискованной стратегии. Вместо этого, как мы видели, почти у половины проспекторов во второй половине 2008 г. – начале 2010 г. произошло существенное снижение удельных издержек. Что касается всех обследованных нами предприятий, то какой-либо статистически значимой связи между динамикой качества и динамикой удельных издержек не выявилось.

Итак, исходная благоприятная конкурентная позиция проспекторов была поддержана за счет инкрементальных инноваций, что тем не менее обеспечило устойчивость в продажах и заказах. Именно данная устойчивость положения фирм и явилась основой для таких наблюдавшихся черт организационного климата, как «высокое доверие внутри организации», «уверенность в будущем». При этом не наблюдается ни высокой готовности к изменениям, ни отсутствия стремления избежать ответственности – характерных черт «развивающего организационного климата».

Мы переходим к ключевому выводу нашей работы. Инновационные антикризисные

действия, реализованные у значительного числа фирм в условиях исходно крайне благоприятной конкурентной позиции, выполняются именно как защитные меры, не требующие глубокой перестройки внутренней организации фирмы. Это вполне соответствует установкам высшего менеджмента данных фирм, максимально избегающего риска и опасающегося далеко уходить от привычных «паттернов» внутренней организации российских фирм – минимальных полномочий менеджмента среднего звена по распоряжению ресурсами, низкой формализации управлений процессов, высокой вовлеченности высшего менеджмента в операционные вопросы.

Теперь можно предъявить претензии и к использовавшейся нами модели. По нашему мнению, проблема состоит не в самой модели, а в операционализации параметров выделения стратегических типов и в слишком жесткой привязке отдельных организационных параметров фирмы к конкретным стратегическим типам. В операционализации выделения стратегических типов мы слишком много внимания уделили конкурентной позиции и уровню инновационности фирмы, не предусмотрев того, что в условиях экономического спада выигрышные параметры конкурентоспособности и повышенный уровень инновационности будут использоваться именно как защитные меры, меры «эксплуатации» возможностей. Следует также признать, что изначально модель была слишком «зажата», предоставив проспекторам возможности оперировать лишь с уникальными продуктами или процессами (см. табл. 2). Соответственно все предписываемые оптимальные организационные характеристики данного стратегического типа «списывались» с фирм, совершивших технологический прорыв в рамках целой отрасли или рынка. Но это одновременно означает, что на традиционных рынках и в старых отраслях, где отсутствуют на протяжении длительного времени «прорывные технологии», фирмы-проспекторы должны вообще отсутствовать. Модель же настаивает на при-

существии в разных пропорциях всех стратегических типов практически на любых рынках.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы попытались соотнести стратегические траектории, реализуемые российскими фирмами в условиях экономического спада второй половины 2008 г. – 2009 г., с моделью стратегических типов Майльза–Сноу и опирающейся на нее нормативной теорией оптимального вида внутренней среды фирмы. Мы смогли убедиться, во-первых, в излишней формалистичности самой модели стратегических типов, в которой основные типологические признаки (соотношение цен и качества, уровень инновационности) не всегда согласуются друг с другом.

Одновременно мы выяснили, что даже избыточное присутствие всех типологических признаков не означает автоматического движения фирмы в сторону предписываемой теорией конфигурации параметров внутренней среды. Это происходит частично потому, что в условиях экономического спада основное внимание фирма уделяет *защите* своей конкурентной позиции, что сдвигает (или консервирует) особенности внутренней организации фирмы, рассчитанные именно на реализацию успешной защиты своей позиции.

Одновременно наше исследование свидетельствует, что кризис 2008–2009 гг. не стал, в отличие от кризиса 1998 г., поводом к кристаллизации новых форм внутренней организации фирмы. Выделенные нами превалирующие «паттерны» внутренней организации российской фирмы – неприятие высшим менеджментом риска и его высокая вовлеченность в операционные вопросы, высокая централизация ресурсов и недостаточные права менеджеров среднего звена проявляются на фирмах, характеризующихся относительно высоким уровнем инновационной активности. Это объективно препятствует переходу

данной активности на иной качественный уровень, концентрации усилий не на инкрементальных, а на радикальных инновациях в продуктах и процессах.

Литература

- Баринов В.А., Жмурров Д.А.* Развитие сетевых формирований в инновационной экономике // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 1.
- Гурков И.Б.* Стратегический менеджмент // Журнал РАБО. 1998. № 2. С. 77–88.
- Гурков И.Б.* Стратегический менеджмент организаций. М.: Интел-Синтез, 2001.
- Гурков И.Б.* Кризис стратегии и стратегия кризиса: поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии // Экономика и организация промышленного производства (ЭКО). 2009а. № 5. С. 3–34.
- Гурков И.Б.* Кризисное преподавание кризисной стратегии // Бизнес-образование. 2009б. № 4.
- Гурков И.Б.* Стратегический процесс российских компаний // Экономическая наука современной России. 2009в. № 2. С. 64–76.
- Гурков И.Б., Тубалов В.С.* Стратегические архетипы российских фирм: конкурентное позиционирование, корпоративные траектории и паттерны стратегического выбора // Мир России. 2006. Т. 15. № 3. С. 114–133.
- Катъяко В.С.* Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии // Вестник СПбУ. Сер. 5. 1999. Вып. 2.
- Лапыгин Ю.Н., Камчатная И.В.* Сетевой принцип организации работы кластерных структур // Электронный журнал ВлГУ. 2007. № 18. Дек. (<http://journal.vlsu.ru/index.php?id=12>).
- Пожидаев Р.Г.* Проектирование организационных структур управления: эволюция, принципы, процесс. Воронеж: ВГУ, 2005.
- Пономарев А.В.* Разработка программы тюнинга организационных характеристик для обеспечения эффективности реализации конкурентной стратегии // Стратегический менеджмент. 2008. № 01.
- Burton R., DeSanctis G., Obel B.* Organizational Design: a Step-by-Step Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- Burton R., Obel B.* Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2004.
- Conant J.S. et al.* Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple-Measures-Based Study // Strategic Management Journal. 1990. № 11 (5). P. 365–383.
- DeSarbo W.S. et al.* A Constrained Finite Mixture Structural Equation Methodology for Empirically Deriving Strategic Types. Working paper. Marketing Department, Pennsylvania State University, 2004.
- DeSarbo W.S. et al.* Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance // Strategic Management Journal. 2005. № 26 (1). P. 47–74.
- DeSarbo W.S. et al.* Revisiting Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market // Journal of Modeling in Management. 2010. № 5 (1). P. 8–24.
- Dyer B., Song X.M.* The Impact of Strategy on Conflict: a Cross-National Comparative Study of U.S. and Japanese Firms // Journal of International Business Studies. 1997. № 28 (3). P. 467–493.
- Fox-Wolffgramm S.J. et al.* Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks // Administrative Science Quarterly. 1998. № 43 (1). P. 87–126.
- Ghobadian A. et al.* Evaluating the Applicability of the Miles and Snow Typology in a Regulated Public Utility Environment // British Journal of Management. Special Issue. 1997. Conference, 9 (3). September 1998. P. S71–S83.
- Gurkov I.* Innovative Actions and Innovation (in)Capabilities of Russian Industrial Companies – an Extension of a Quasi-Longitudinal Study // Post-Communist Economies. 2006. № 18 (3). P. 297–313.
- Gurkov I.* Dominant Strategic Archetype of the Russian Industrial Firm // Journal for East European Management Studies. 2007. № 12 (1). P. 35–52.
- Gurkov I.* The Strategy Process in Russian Non-Strategic Companies: Coping with Economic Recession //

- Post-Communist Economies. 2009a. № 21 (4). P. 439–451.
- Gurkov I. Strategy Process as Formulation and Realization of Corporate Goals: the Synthesis of Surveys in Russian Firms // Journal for East European Management Studies. 2009b. № 14 (1). P. 48–64.
- Haakonsson D.D. et al. How Failure to Align Organizational Climate and Leadership Style Affects Performance // Management Decision. 2008. № 46 (3–4). P. 406–432.
- Hambrick D.C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types // Academy of Management Journal. 1983. № 26 (1). P. 5–25.
- Hambrick D.C. Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues // Journal of Management. 1984. № 10 (1). P. 27–41.
- Hambrick D.S. On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors. Working paper. Pennsylvania State University, 2003.
- Hambrick D.C., Mason P.A. Upper Echelons – the Organization as a Reflection of Its Top Managers // Academy of Management Review. 1984. № 9 (2). P. 193–206.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and the Environment. Division of Research. Cambridge, MA, Harvard Graduate School of Business, 1967.
- McDaniel S.W., Kolari J.W. Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology // Journal of Marketing. 1987. № 51 (4). P. 19–30.
- McKee D.L. et al. Strategic Adaptability and Firm Performance: a Market-Contingent Perspective // Journal of Marketing. 1989. № 53 (3). P. 21–35.
- Miles R.E., Snow C. C. Organizational Strategy, Structure and Process. N.Y.: McGraw-Hill, 1978.
- Miles R. E., Snow C.C. Fit, Failure and the Hall of Fame. N.Y.: Macmillan, 1994.
- Mintzberg H. Organization Design: Fashion or Fit? // Harvard Business Review. 1981. № 59 (1). P. 117–127.
- Moore M. Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types: An Empirical Test of Miles and Snow // Journal of Business Research. 2005. № 58. P. 696–704.
- 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). P. 817–832.
- Snow C.C., Hambrick D.C. Measuring Organizational Strategies // Academy of Management Review. 1980. № 5 (3). P. 527–538.
- Venkatraman N., Camillus J.C. Exploring the Concept of Fit in Strategic Management // Academy of Management Review. 1984. № 9 (3). P. 513–525.
- Zajac E.J. et al. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change // Strategic Management Journal. 2000. № 21 (3). P. 429–453.

Рукопись поступила в редакцию 06.08.2010 г.