
ФОРМИРОВАНИЕ ДОМИНАНТНОЙ ЛОГИКИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ: ВСМАТРИВАЯСЬ В ЧЕРНЫЙ ЯЩИК¹

*И.И. Елисеева, В.В. Платонов,
Ю.-П. Бергман, И. Дюков,
П. Рюйотта*

Исследуется механизм формирования доминантной логики развития компании и интерпретации стратегической информации путем когнитивного картирования установок руководителей высшего и среднего звена крупной российской компании. Результаты исследования показали первичность коллективной ментальной модели топ-менеджмента в сравнении с моделью управленцев среднего звена в процессе формирования доминантной логики развития компании. Выявлена конкретность и комплексность ментальной модели менеджеров среднего звена. Для обоих уровней управления установлено большее внимание к внешним по отношению к фирме стратегическим факторам. Результаты авторов вносят вклад в представления о роли высшего и среднего звена руководства и в формирование доминантной логики развития компании, а также в теорию системного менеджмента и ресурсно-ориентированного подхода.

Ключевые слова: доминантная логика, интерпретация стратегической информации, топ-менеджеры, менеджеры среднего звена, причинно-следственная карта, стратегические решения, фокусирование управленческого внимания.

© Елисеева И.И., Платонов В.В., Бергман Ю.-П.,
Дюков И., Рюйотта П., 2016 г.

¹ Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 14-06-00414).

ВВЕДЕНИЕ

Стратегические направления, по которым происходит развитие компании, определяются ее доминантной логикой (Prahalad, Bettis, 1986) – продуктом функционирования ментальной подсистемы, представляющей собой в соответствии с системной парадигмой (Корнай, 2002; Клейнер, 2002) базисную подсистему в универсальной структуре фирмы (Клейнер, 2008). Доминантная логика развития компании по цепочке внутрифирменного взаимодействия влияет на функционирование всех ее подсистем (Клейнер, 2008). Данная статья развивает тему исследования формирования доминантной логики фирмы, поднятую нами в работе (Елисеева, Платонов и др., 2015). В ее основе лежит построение и изучение *ментальных моделей*, представляющих субъективное отражение в сознании руководителей складывающихся взаимосвязей и приоритетов. Принятие управленческих решений с неизбежностью требует упрощения реальности, так как понимание сложных систем (разнородность элементов, их число и множество взаимозависимостей между ними) превосходит когнитивные возможности человека (Forester, 1971; Daft, Weick, 1984). Популярность *причинно-следственных (когнитивных) карт*, представляющих ментальную модель отражения объективной реальности в виде ориентированных графов и матриц смежности, стала столь очевидной, что создалось впечатление некоторой фетишизации подобных моделей как единственного когнитивного средства структурирования сложных ситуаций (Абрамова, Авдеева, 2008). Мы используем термины «ментальная модель» и «причинно-следственная карта», а не «когнитивная модель» и «когнитивная карта», чтобы избежать пересечений с изучением субъективного восприятия пространства, той области, откуда были заимствованы данные методы.

В рамках экономического конструктивизма, с позиций которого хозяйственная реальность считается субъективно сконструиро-

ванной, ментальная модель представляет собой идеальный объект исследования (Nayaganan, 2005). Но и за пределами экономического конструктивизма изучение причинно-следственных карт со второй половины 1970-х гг. приобрело популярность в управленческой науке и смежных дисциплинах (Максимов, 2001). Эта популярность обусловлена несколькими причинами, важнейшие из которых, на наш взгляд, следующие. Во-первых, причинно-следственное картирование (causal mapping) позволяет узнать представление управленцев об объективных экономических ситуациях, а следовательно, понять глубинные факторы и механизмы принятия решений. Во-вторых, этот метод позволяет построить нормативную модель представления знаний о ситуациях (Абрамова, Авдеева, 2008). В-третьих, причинно-следственное картирование позволяет верифицировать теоретические конструкты современных экономических теорий фирмы, в первую очередь возможность использования системной парадигмы Я. Корнаи (Cornai, 1998). Так, Г.Б. Клейнер, применяя системную парадигму в рамках теории фирмы, рассматривает ментальные модели как продукт, производимый предприятием наряду с товарами и услугами (Клейнер, 2008).

В предыдущей статье нами было описано причинно-следственное картирование применительно к анализу когнитивного разнообразия лиц, принимающих стратегические решения, путем опроса членов совета директоров финских высокотехнологичных компаний (Елисеева, Платонов и др., 2015). Результаты исследования на отраслевом уровне выявили существенное различие между коллективными ментальными моделями отдельных компаний. В настоящей статье мы стараемся заглянуть глубже – в черный ящик процесса формирования доминантной логики компании – и выяснить причины подобного разнообразия, рассмотрев особенности восприятия положения компании менеджерами различных уровней управленческой иерархии. Статья основана на результатах опроса руководителей высшего и среднего звена одной из крупней-

ших российских компаний со значительным участием государства в акционерном капитале. Результаты исследования позволяют ответить на ключевые вопросы: как формируется доминантная логика развития компании и как она влияет на интерпретацию стратегической информации. Полученные результаты важны для решения принципиальной задачи – выявления внутриорганизационных особенностей, обуславливающих успешное стабильное развитие одних компаний и неудачу других.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В основе исследования лежит идея К. Прахалада и Р. Беттиса (Prahalad, Bettis, 1986), суть которой состоит в том, что доминантная логика развития компании является коллективным укоренившимся представлением руководства относительно того, что необходимо для организации успешного бизнеса. Адекватная доминантная логика развития компании, отражающая правильное представление руководства о внутренней и внешней бизнес-среде, приводит компанию к успеху, и наоборот. Коллективную ментальную модель также называют когнитивными фреймами (рамками), очерчивающими границы восприятия реалий бизнес-среды. При адекватной доминантной логике эти рамки направляют компанию в перспективное русло. В иной ситуации эта модель не позволяет видеть благоприятные возможности, оказавшиеся вне когнитивных фреймов, и приводит к фиаско в бизнесе. Постоянные изменения в бизнес-среде могут создать такое положение, что даже некогда верная доминантная логика может со временем превратиться в тормоз развития компании. Поэтому коллективные ментальные модели, лежащие в ее основе, должны быть объектом целенаправленного внимания и изменения. Развитие методов когнитивного моделирования для управления

слабоструктурированными системами делает такое воздействие практически осуществимым (Авдеева и др., 2006). Когнитивная карта является удобным средством для изменения устоявшихся стереотипов и генерирования новых точек зрения (Плотинский, 2001; Авдеева и др., 2007).

Управление слабоструктурированными системами является, как правило, групповой деятельностью (Авдеева и др., 2007). Доминантная логика закреплена в коллективной ментальной модели компании и организационных рутин, складывающихся в ходе коллективного взаимодействия членов управленческой команды (Grant, 1988). К. Прахалад и Р. Беттис предложили процессный подход к исследованию процесса формирования доминантной логики, основанный на идее коллективной концептуализации условий бизнес-среды и стратегических целей организации (Pralhad, Bettis, 1986).

В научной литературе существуют два основных взгляда на процесс формирования доминантной логики: «сверху вниз» и «снизу вверх» (Nonaka, 1988; Dutton et al., 1997). Подход «снизу вверх» акцентирует внимание на движении информационных потоков от среднего иерархического уровня к высшему. Те, кто придерживается противоположного взгляда, считают, что топ-менеджеры фильтруют стратегическую информацию, а затем спускают ее вниз по уровням управленческой иерархии. Коллективная картина положения компании, сложившаяся в представлениях топ-менеджеров, воплощается в оперативных решениях, уточняется и конкретизируется в ходе их выработки.

Согласно авторам, которые считают, что ведущая роль в формировании доминантной логики принадлежит высшему руководству (Hambrick, Mason, 1984; Prahalad, Bettis, 1986; von Krogh et al., 2000; Helfat, Peteraf, 2015), именно менеджеры определяют, какая информация является для компании значимой. В терминах ментальной модели это означает отбор базисных факторов (концепций, конструктов) и установление причинно-след-

ственных связей между ними. Таким путем формируются доминантная логика развития компании и соответствующий ей фильтр для отбора значимой информации. При данном понимании процесса формирования доминантной логики коллективная ментальная модель задается когнитивными фреймами представителей высшего руководства и служит основой, которая связывает различные иерархические уровни в процессе операционализации стратегического видения направлений развития компании. Доминантная логика развития компании, определяемая когнитивными фреймами топ-менеджеров, создает когнитивные рамки для других уровней управления.

Сторонники взгляда на формирование доминантной логики «снизу вверх» исходят из того, что средний уровень управления играет роль связующего звена при передаче информации на другие иерархические уровни (Floyd, Wooldridge, 1992). Менеджеры на этом уровне получают информацию как от топ-менеджеров, так и от внутриорганизационной сети, которую они контролируют в ходе операционной деятельности (Rouleau, Balogun, 2011). Таким образом, средний менеджмент серьезно воздействует на формирование коллективных ментальных моделей деятельности организации (Beck, Plowman, 2009).

Высокая однородность коллективной ментальной модели означает меньшую степень когнитивного разнообразия, что может косвенно свидетельствовать о том, что данный уровень управления является катализатором процесса формирования доминантной логики. Другим косвенным показателем локуса указанного процесса является степень концентрации управленческого внимания. Этот вывод основывается на представлении о том, что доминантная логика развития компании фокусирует внимание ее руководителей на наиболее важных аспектах деятельности компании. Так возникла метафора: доминантная логика – это линза, через которую рассматривают будущее, ограничивая число воображаемых вариантов (von Krogh et al., 2000). Исходя

из этого для нахождения локуса формирования доминантной логики следует изучить, в какой степени внимание руководителей фокусируется на ограниченном числе стратегических проблем (Dutton, Duncan, 1987; Ocasio, 1997; Markoczy, 2001). Тогда локус формирования доминантной логики можно определить с помощью количественного анализа, измеряя уровень центральности базисных факторов в коллективной ментальной модели. В настоящей статье в поиске локуса формирования доминантной логики в управленческой иерархии мы рассмотрим сначала уровень когнитивного разнообразия, а затем фокусирование управленческого внимания на разных уровнях управления компанией.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Объект исследования

В качестве объекта изучения была выбрана одна из крупнейших российских компаний, имеющая ключевое значение для функционирования целой отрасли экономики. Предметом исследования является взаимодействие руководителей различных уровней управления в процессе формирования стратегии компании².

Последовательность исследования соответствует модифицированной и дополненной шестиступенчатой процедуре, разработанной нами ранее (Елисеева, Платонов и др., 2015). Согласно данной процедуре на основе теоретического анализа и опыта исследований в области экономики фирмы для менеджмента вначале был разработан список из 50 важнейших факторов (включая нацеленность на устойчивое развитие), в том числе 25 экономических и 25 факторов управления

устойчивым развитием. Затем лист с этими факторами, расположенными в случайном порядке, был представлен руководителям высшего и среднего звена, которые должны были выбрать из них 12 наиболее важных базисных факторов, причем опрашиваемые не могли консультироваться друг с другом. Затем для построения индивидуальных ментальных моделей участникам были выданы одинаковые шаблоны причинно-следственной карты, которые было предложено заполнить, начертив связи между 12 отобранными факторами. Данная причинно-следственная карта относится к типу когнитивных карт, оценивающих фокусирование внимания на тех или иных факторах, их важность, а также связи между отдельными факторами (Федулов, 2005; Авдеева и др., 2007). Шаблон представлял собой лист с 12 овалами, в которых респондентам предстояло указать выбранные ими факторы и показать стрелками причинно-следственные связи между ними. Респондентам также было направлено краткое изложение методических основ проводимого исследования. На основе информации из индивидуальных причинно-следственных карт был проведен расчет данных для коллективных причинно-следственных карт. Для этого по каждой причинно-следственной карте были построены матрицы смежности.

В отличие от проведенного нами ранее исследования членов совета директоров финских компаний, результаты которого были изложены в статье (Елисеева, Платонов и др., 2015), данное исследование проводилось в два этапа.

На первом этапе, как и в предыдущем исследовании, проводился расчет и анализ когнитивного разнообразия (дистанции) согласно подходу К. Лэнгфилд-Смитт и А. Вирта (Langfield-Smith, Wirth, 1992). Однако на этот раз анализировались коллективные ментальные модели не разных компаний, а высшего и среднего уровня управления одной крупной компании.

Для оценки когнитивного разнообразия была использована следующая формула (под-

² Ввиду высокого уровня монополизма невозможно указать более точно вид деятельности компании, не нарушив принципа конфиденциальности.

робнее описание методики см. в (Елисеева, Платонов и др., 2015)).

$$DR = \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p \text{diff}(i, j):$$

$$: 6p_c^2 + 2p_c(p_{u_A} + p_{u_B}) + p_{u_A}^2 +$$

$$+ p_{u_B}^2 - (6p_c + (p_{u_A} + p_{u_B})), \quad (1)$$

$$0 \leq DR \leq 1,$$

где

$$\text{diff}(i, j) = \begin{cases} 0, & \text{если } i = j; \\ 1, & \text{если } i \text{ или } j \notin P_c \text{ и} \\ & i, j \in N_A \text{ или } i, j \in N_B; \\ |a_{ij} - b_{ij}| & \text{— в остальных случаях,} \end{cases}$$

где **A** и **B** – две расширенные матрицы смежности размера p , a_{ij} (или b_{ij}) значение i -й строки и j -го столбца матрицы **A**(**B**); N_A – число узлов в матрице **A**; N_B – число узлов в матрице **B**; P_c – набор узлов, общих в обеих матрицах; p_c – число таких узлов; p_{u_A} – число уникальных узлов матрицы **A**; p_{u_B} – число уникальных узлов матрицы **B**.

Таким образом проводится сравнение степени когнитивного разнообразия на разных уровнях управленческой иерархии. Это позволяет судить, какой уровень управленческой иерархии является катализатором формирования доминантной логики. Если степень когнитивного разнообразия в одной из групп ниже, то можно предположить, что когнитивные рамки задает другая группа, которая и формирует доминантную логику развития компании (von Krogh et al., 2000; Markoczy, 2001; Bergman et al., 2016).

Второй этап исследования заключался в углублении понимания процесса фокусировки управленческого внимания (расстановки управленческих стратегических приоритетов), на необходимость которого впервые указали Дж. Даттон и Р. Дункан (Dutton, Duncan, 1987). С этой целью была проанализирована центральность (по собственному

вектору) базисных факторов в коллективных ментальных моделях. Это альтернативный подход к установлению локуса формирования доминантной логики путем анализа особенностей концентрации управленческого внимания на двух уровнях управленческой иерархии – там, где фокусирование внимания больше, можно предположить наличие такого локуса.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты сравнительного анализа когнитивного разнообразия

Результаты измерения когнитивного разнообразия в группах менеджеров высшего и среднего звена приведены в табл. 1. Размер области причинно-следственной карты отражает ее плотность, показывая полноту интерпретации рассматриваемой проблематики, в данном случае – полноту охвата экономической проблематики и управления устойчивым развитием.

Коэффициент R показывает, насколько полно индивидуальная причинно-следственная карта покрывает коллективную. В среднем причинно-следственная карта топ-менеджера охватывает 5,1% коллективной причинно-следственной карты на этом уровне управления, а у управленца среднего звена – только 4% соответствующего уровня управления. Таким образом, сравнение областей охвата показывает более фрагментарную картину мира среднего менеджмента. Эту характеристику можно трактовать и как бóльшую конкретность ментальной модели на оперативном уровне управления.

Значения двух правых столбцов таблицы – «Удаленность (дистанция) от коллективной причинно-следственной карты» – получены с использованием формулы (1). Нулевое значение соответствует случаю идентичности двух ментальных моделей, значение единица

Таблица 1

Сравнительное когнитивное разнообразие высшего и среднего уровней управленческой иерархии

Характеристики	Область причинно-следственной карты управленца (A_1)		Отношение индивидуальной к коллективной причинно-следственной карте, $R = A_1/A_2$		Удаленность (дистанция) от коллективной причинно-следственной карты, DR	
	Уровень управления		Уровень управления		Уровень управления	
	высший	средний	высший	средний	высший	средний
Среднее	24,128	18,139	0,051	0,040	0,244	0,184
Стандартное отклонение	7,2735	9,6633	0,0153	0,0212	0,0186	0,0473
Область коллективной карты [A_2]	474	455	×	×	×	×

Примечание. × – отсутствие итоговых значений.

означает их максимально возможную удаленность. Чем больше среднее значение дистанции между индивидуальными картами и коллективной, тем шире коллективная картина мира управленцев. Широта картины положения компании больше у топ-менеджеров (средние значения $DR_1 = 0,244$ и $DR = 0,184$). Сужение когнитивной дистанции при движении по иерархической лестнице в направлении «сверху вниз» позволяет предположить, что в этом же направлении происходит и формирование доминантной логики. Напротив, стандартное отклонение больше в группе менеджеров среднего звена, что косвенно показывает более слабый фокус коллективной картины мира на этом уровне управления. Этот вывод подтверждают результаты анализа управленческих приоритетов, представленные ниже.

Результаты сравнительного анализа управленческих приоритетов по стратегической проблематике

На рис. 1 и 2 представлены визуальные репрезентации ментальных моделей руководителей высшего и среднего звена, позволяющие увидеть результаты количественного исследования.

Представленные графики подтверждают формирование доминантной логики по

типу «сверху вниз»: она кристаллизуется на уровне высшего звена управления. Легко отметить более высокую степень комплексности ментальной модели управленцев среднего звена (см. рис. 2), которые по характеру своей деятельности занимаются решением оперативных вопросов, и, напротив, более высокую степень общности модели высшего звена управления (рис. 1), роль которых состоит в формировании стратегии. Вывод о формировании доминантной логики на среднем иерархическом уровне подтверждает наблюдаемое повторение важнейших центральных факторов коллективной карты руководителей высшего звена (34, 15, 50).

Для того чтобы количественно оценить, какие факторы занимают центральное место в коллективных ментальных моделях руководителей компании, т.е. относятся к ее доминантной логике, был рассчитан показатель центральности по собственному вектору. Так как графы, представляющие визуальное выражение коллективных ментальных моделей, описывают сеть, в которой факторы являются узлами сети, связанными причинно-следственными связями, к таким графам может быть применен сетевой анализ (Knoke et al., 2008).

Наиболее подходящей из геометрических мер в данном случае является центральность. Показатель центральности несложно рассчитать путем подсчета числа причинно-

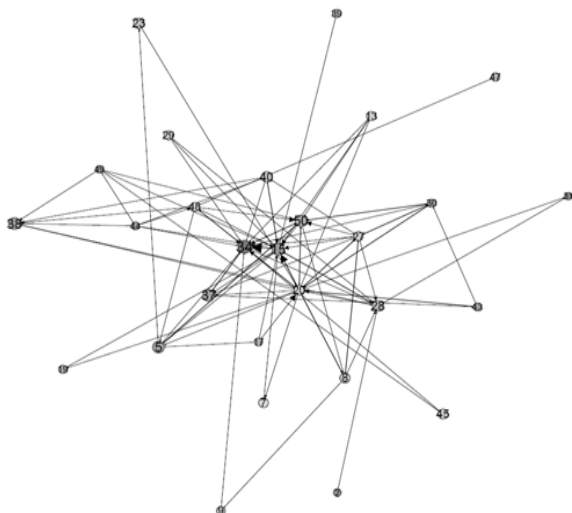


Рис. 1. Коллективная ментальная модель менеджеров высшего звена

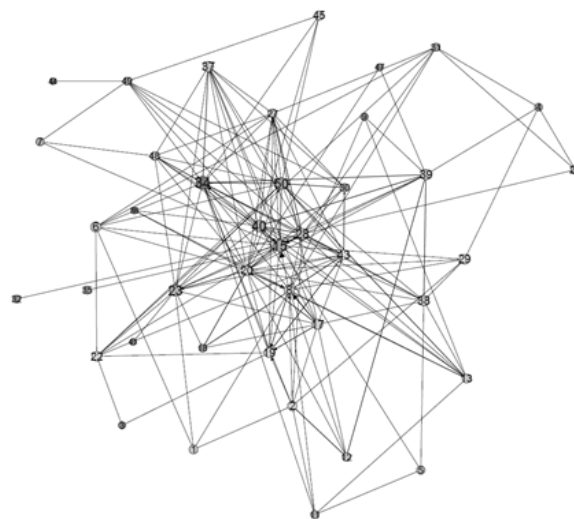


Рис. 2. Коллективная ментальная модель менеджеров среднего звена

следственных связей, относящихся к каждому узлу (фактору). Однако полученные таким образом результаты могут исказить реальную картину, так как здесь приписывается один и тот же вес связям с более важными и менее важными факторами. Решить проблему позволяет мера центральности по собственному вектору (eigen vector centrality), учитывающая значимость базисных факторов, с которыми связан данный фактор, а также паттерн графа в целом (Newman, 2008). Тогда фактор с меньшим числом связей может оказаться более значимым в ментальной модели, если он непосредственно связан с более значимыми факторами. Эта мера особенно актуальна при анализе сетей с тесными связями, к которым относится графическое представление ментальных моделей:

$$x_i = \frac{1}{\lambda} \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j, \quad (2)$$

где x_i – центральность по i -му фактору; λ – константа; $\mathbf{A} = (a_{ij})$ – матрица смежности, соответствующая анализируемой ментальной модели.

Вектор центральности определяется как $\mathbf{x} = (x_1, x_2, \dots)$. Тогда уравнение (2) в матричной форме будет иметь вид

$$\lambda \cdot \mathbf{x} = \mathbf{A} \cdot \mathbf{x}, \quad (3)$$

где \mathbf{x} – собственный вектор матрицы смежности \mathbf{A} с константой λ .

Результаты количественного анализа центральности базисных факторов, иными словами, того, какая проблематика находится в центре внимания руководителей, определяя доминантную логику развития компании, приведены в табл. 2 и 3. Номера факторов соответствуют списку в приложении. Указанный подход к анализу центральности по собственному вектору был реализован с помощью программного продукта Gephi 8.1 Beta.

Можно предположить, что более высокая комплексность и сложность ментальной модели менеджеров среднего звена обусловлены тем, что подчиненные учитывают центральные факторы для топ-менеджмента, дополняя их своими представлениями, а также тем, что они учитывают гораздо больше взаимосвязей в своей субъективной картине положения компании.

Таблица 2
Десять центральных базисных факторов
для топ-менеджеров

№ фактора	Фактор	Центральность по собственному вектору	Область	Фокус
34	Долгосрочная прибыльность	1,000	УР	–
15	Удовлетворенность клиентов	0,814	Э	Внешний
38	Конкуренция на рынке	0,803	УР	Внешний
5	Продажи	0,788	УР	Внешний
37	Рост фирмы	0,788	Э	–
50	Стратегия устойчивого развития	0,735	Э	–
28	Бренд, имидж компании	0,654	Э	Внешний
40	Отношения с клиентами	0,609	Э	Внешний
23	Зарботная плата и премирование сотрудников	0,607	УР	Внутренний
8	Безопасность продуктов и услуг	0,576	УР	–

Примечание. Э – экономический фактор; УР – фактор устойчивого развития.

Центральным для обеих коллективных моделей является фактор «долгосрочная прибыльность» (максимально возможная центральность – 1,00). В числе важнейших факторов, присутствующих на обоих иерархических уровнях, находятся «удовлетворенность клиентов» (0,814 и 0,763), «отношения с клиентами» (0,609 и 0,745); «стратегия устойчивого развития» (0,735 и 0,790); «бренд и имидж» (0,654 и 0,678); «зарплата и премирование» (0,607 и 0,678). Экономические факторы (Э) и факторы устойчивого развития (УР) занимают примерно одинаковое место в субъективной картине положения компании на обоих уровнях управления.

Таблица 3
Десять центральных базисных факторов
для менеджеров среднего звена

№ фактора	Фактор	Центральность по собственному вектору	Область	Фокус
34	Долгосрочная прибыльность	1,000	Э	–
50	Стратегия устойчивого развития	0,790	УР	–
15	Удовлетворенность клиентов	0,763	Э	Внешний
40	Отношения с клиентами	0,745	Э	Внешний
23	Зарботная плата и премирование сотрудников	0,717	УР	Внутренний
28	Бренд, имидж компании	0,678	Э	Внешний
19	Здоровье и безопасность	0,504	УР	–
29	Инвестиции в НИОКР	0,496	Э	Внутренний
22	Социальное партнерство и спонсорство	0,463	УР	Внешний
20	Качество менеджмента	0,462	Э	Внутренний

Примечание. Э – экономический фактор; УР – фактор устойчивого развития.

Если разделить рассматриваемые факторы на внутренние и внешние, то в центре внимания топ-менеджмента оказались преимущественно внешние факторы. На высшем иерархическом уровне была отмечена только одна концепция, относящаяся к внутрифирменным факторам, – «зарботная плата и премирование» (0,607 и 0,717). В остальном топ-менеджмент видит центральные факторы во внешней бизнес-среде. В соответствии с предположением, что доминантная логика развития компании формируется на верхнем уровне иерархии, менеджеры среднего звена в целом повторяют паттерны высшего руководства, включая учет большего числа внешних

базисных факторов и повторяя приоритеты топ-менеджмента. В то же время менеджеры среднего звена добавляют ключевые (на их взгляд) внутренние факторы. Наряду с «заработной платой и премированием» они добавляют «инвестиции в НИОКР» (0,496) и «качество менеджмента» (0,462). Впрочем, и здесь эти факторы занимают менее центральные позиции по сравнению с внешними факторами (более подробно причины данного явления рассматриваются в следующем разделе).

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Ментальная модель положения компании менеджеров высшего звена более сфокусированная и обобщенная, а модель оперативного уровня управления – более детализированная и конкретная. В целом эти результаты согласуются со взглядом на формирование доминантной логики развития компании «сверху вниз» (Hambrick, Mason, 1984; Prahalad, Bettis, 1986; von Krogh et al., 2000; Helfat, Peteraf, 2015). Вместе с тем, если мы принимаем во внимание, что когнитивные фреймы высшего руководства определяют интерпретацию реальности менеджерами среднего звена, остается открытым вопрос о влиянии подчиненных на формирование картины бизнес-среды их руководителями по принципу обратной связи. Коллективная ментальная модель руководителей среднего уровня более комплексная, что может быть следствием их участия в решении оперативных вопросов и получения информации из внутриорганизационной сети напрямую (Rouleau, Balogun, 2011). Таким образом, полученные результаты не позволяют исключить обратное влияние менеджеров среднего звена на высший уровень управления.

Коллективные ментальные модели представляют собой ключевой механизм укоренения доминантной логики для конкретной компании, но существует и другой механизм

такого укоренения в организационных рутинах, на который впервые указал Роберт Грант (Grant, 1988). В таком понимании организационные рутины представляют собой регулярные и предсказуемые паттерны координированной деятельности сотрудников (Grant, 1991). Исследование этого механизма представляет собой следующий логический шаг раскрытия черного ящика формирования доминантной логики развития компании путем ее изучения как составляющей динамического потенциала фирмы (Елисеева, Платонов, 2014).

Основной результат исследования в плане процесса управления заключается в том, что доминантная логика развития компании формируется на высшем уровне, а затем воплощается в коллективной ментальной модели менеджмента среднего звена. В ней когнитивная картина, сложившаяся у топ-менеджеров, используется как входная информация – каркас, который усложняется операционным менеджментом путем учета новых факторов и взаимосвязей, характерных для задач этого уровня управления. Такой результат полностью согласуется с положениями системного менеджмента, в рамках которого ментальные модели являются продуктом базисной ментальной подсистемы фирмы, эти модели используются следующей подсистемой (Клейнер, 2008).

Наши результаты показывают передачу этих ментальных моделей от топ-менеджмента к менеджменту среднего звена. Для него доминантная логика развития компании является входной информацией (полуфабрикатом), которая воспринимается, дорабатывается и конкретизируется. Этот механизм описывает процесс только в пределах ментальной подсистемы. Для того чтобы исследовать с помощью причинно-следственного картирования процесс за пределами ментальной подсистемы, требуется разработать принципиально иной набор факторов, который должен быть сбалансированным по подсистемам внутренней структуры фирмы: организационно-культурной, институциональной, когнитивной,

имущественно-технологической, имитационной и исторической. Для этого потребуются уточнение соотношения между ментальной и когнитивной (производящей новое знание) подсистемами фирмы.

В плане соотношения между основными подходами к формированию стабильного конкурентного преимущества – ресурсно-ориентированным и позиционным (Карлик, Платонов, 2013) – интересным результатом нашего исследования оказалось относительно низкое значение внутрифирменных базисных факторов. Наш анализ показал, что в центре внимания руководителей высшего звена находятся только внешние (по отношению к фирме) факторы. Коллективная ментальная модель менеджеров среднего звена более комплексная и сбалансированная, но и здесь существует некоторый крен в сторону базисных факторов, относящихся к позиционному подходу, объясняющему конкурентное преимущество внешними факторами. Этот вывод вызывает удивление, поскольку объектом исследования являлась компания реального сектора экономики, где велико значение капиталоемких технологий и сложных бизнес-процессов. Их эффективность определяется в первую очередь внутрифирменными факторами, относящимися не к позиционному, а к ресурсно-ориентированному подходу.

Можно предложить несколько вариантов объяснения подобной ситуации. Первый состоит в том, что в компании за многие годы (и даже десятилетия) сложилась и господствовала инженерная доминантная логика, в которой значение внешних, рыночных факторов было минимальным. В советский период это была единственная возможная логика, а в реалиях рыночной среды она продолжала существовать инерционно, превратившись в серьезное препятствие не только развитию, но и самому существованию компании. Затем с приходом в компанию нового руководства, самым решительным образом настроенного на удаление данного препятствия, маятник качнулся в противоположную сторону. Другим вариантом объяснения фокусировки внимания

на внешних факторах может быть влияние современного экономического образования и парадигмы стратегического менеджмента, всецело построенного на позиционном подходе (Карлик, Платонов, 2013). Третий вариант объяснения состоит в недостаточном умении руководителей видеть за внешними факторами ресурсы и способности компании, лежащие в основе достижения успеха. Подобная ситуация может косвенно свидетельствовать о проблемах в области управленческих компетенций. Наконец, четвертый вариант объяснения фокусировки внимания на внешней проблематике может быть связан с действительно ключевым значением внешних факторов – в силу их особой важности для компании в условиях сетевого взаимодействия. В какой мере справедлив данный вариант объяснения большей центральности внешних факторов, могло бы прояснить исследование особенностей и значения факторов сетевого взаимодействия для данной компании (Платонов и др., 2010).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования согласуются с представлением о том, что доминантная логика развития компании формируется на высшем уровне управления фирмой, а затем в терминах системного менеджмента она транслируется на более низкие уровни иерархии. Лежащий в основе этого явления процесс связан с интерпретацией стратегической информации, в процессе которой топ-менеджмент упрощает сложную картину реальной бизнес-среды, создавая абстрактную ментальную модель, а средний менеджмент формирует более комплексную и конкретную модель, но основанную на модели топ-менеджмента. Чтобы детализировать процесс формирования доминантной логики и ее влияния на деятельность фирмы, необходимо учитывать такие факторы, как организационные рутины и способности, в том

числе динамические факторы: динамический потенциал, особенности внешнего сетевого взаимодействия и более последовательное рассмотрение предприятия как сложной системы, причем ментальная составляющая является одной из подсистем внутренней структуры фирмы. Тогда становится возможной дальнейшая конкретизация доминантной логики развития компании применительно к таким важнейшим функциям корпоративного уровня управления, как распределение ресурсов между линиями бизнеса, координация деятельности подразделений компании, установление критериев оценки деятельности. Полученные нами результаты отражают особенности корпоративного управления и не могут транслироваться, скажем, на управление научными организациями, для которых можно предположить бóльшую значимость низового звена в формировании доминантной логики развития, его взаимодействия с высшим уровнем управления (формирование доминантной логики «снизу вверх»).

Литература

- Абрамова Н.А., Авдеева З.К. Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций: проблемы методологии, теории и практики // Проблемы управления. 2008. № 3. С. 85–87.
- Авдеева З.К., Коврига С.В., Макаренко Д.И. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) // Управление большими системами: сборник трудов. 2006. Вып. 16. С. 26–29.
- Авдеева З.К., Коврига С.В., Макаренко Д.И., Максимов В.И. Когнитивный подход в управлении // Проблемы управления. 2007. № 3. С. 2–8.
- Елисеева И.И., Платонов В.В. Динамический потенциал – недостающее звено в исследовании инновационной деятельности // Финансы и бизнес. 2014. № 4. С. 102–110.

- Елисеева И.И., Платонов В.В., Бергман Ю.-П., Луукка П. Когнитивное разнообразие и формирование доминантной логики инновационных компаний // Экономическая наука современной России. 2015. № 3. С. 67–80.
- Карлик А.Е., Платонов В.В. Ресурсно-ориентированный подход в междисциплинарной перспективе // Финансы и бизнес. 2013. № 4. С. 4–12.
- Клейнер Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. 2002. № 10. С. 47–49.
- Клейнер Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. 2008. № 3. С. 27–50.
- Корнаи Я. Системная парадигма // Вопросы экономики. 2002. № 4. С. 4–22.
- Максимов В.И. Когнитивные технологии – от незнания к пониманию // Труды 1-й международной конференции «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» (CASC'2001). Т. 1. М.: ИПУ РАН, 2001. С. 4–41.
- Платонов В.В., Бергман Ю.-П., Хултин Т. Влияние трансграничных кооперационных сетей на динамику инновационной деятельности в приграничных регионах // Финансы и бизнес. 2010. № 1. С. 47–64.
- Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов. М.: Логос, 2001.
- Федулов А.С. Нечеткие реляционные когнитивные карты // Теории и системы управления. 2005. № 1. С. 120–132.
- Beck T.E., Plowman D.A. Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation // Organization Science. 2009. № 20 (5). P. 909–924.
- Bergman J.-P., Knutas A., Jantunen A., Tarkiainen A., Luukka P., Karlik A., Platonov V. Strategic interpretation on sustainability issues: Eliciting cognitive maps of boards of directors. Corporate governance // The International Journal of Business in Society, 2016. № 16 (1). P. 162–186.
- Daft R.L., Weick K.L. Toward a model of organizations as interpretation systems // Academy of Management Review. 1984. № 9 (2). P. 284–295.
- Dutton J.E., Duncan R.B. The Influence of the strategic planning process on strategic change // Stra-

- tegic Management Journal. 1987. Vol. 8. № 2. P. 103–116.
- Dutton J.E., Ashford S.J., O'Neil R.M., Hayes E., Wierba E.E. Reading the wind: How middle managers assess the context selling issues to top managers // Strategic Management Journal. 1997. № 18 (5). P. 407–425.
- Floyd S.W., Wooldridge B. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note // Strategic Management Journal. 1992. № 13 (1). P. 153–167.
- Forester J.W. Counter intuitive behavior of social systems // Technology Review. 1971. № 73 (3). P. 52–68.
- Grant R.M. On 'dominant logic', relatedness and the link between diversity and performance // Strategic Management Journal. 1988. № 9 (6). P. 639–642.
- Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation // California Management Review. 1991. № 33(3). P. 114–135.
- Hambrick D.C., Mason P.A. Upper echelons: The organization as reflection of its top managers // Academy of Management Review. 1984. № 9 (2). P. 193–206.
- Helfat C.E., Peteraf M.A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities // Strategic Management Journal. 2015. № 36 (6). P. 831–850.
- Knoke D., Yang S., Kuklinski J.H. Social network analysis. Los Angeles: Sage Publications, 2008.
- Kornai J. The system paradigm. William Davidson Institute. Working Paper. 1998. № 278.
- Langfield-Smith K.M., Wirth A. Measuring differences between cognitive maps // Journal of the Operational Research Society. 1992. № 43 (12). P. 1135–1150.
- Markoczy L. Consensus formation during strategic change // Strategic Management Journal. 2001. № 22 (11). P. 1013–1031.
- Narayanan V.K. Causal mapping: An historical overview // Narayanan V.K., Armstrong D.J. (eds.). Causal mapping for research in information technology. Hershey: Idea Group Publishing, 2005. P. 1–19.
- Newman M.E. The physics of networks // Physics Today. 2008. Vol. 61. № 11. P. 33–38.
- Nonaka I. Toward middle up-down management: Accelerating information creation // Sloan Management Review. 1988. № 29 (3). P. 9–18.
- Ocasio W. Towards an attention-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1997. № 18 (S1). P. 187–206.
- Prahalad C.K., Bettis R.A. The Dominant logic: A new linkage between diversity and performance // Strategic Management Journal. 1986. № 7 (6). P. 485–501.
- Rouleau L., Balogun J. Middle managers, strategic sense making, and discursive competence // Journal of Management Studies. 2011. № 48 (5). P. 953–983.
- von Krogh G., Erat P., Macus M. Exploring the link between dominant logic and company performance // Creativity and Innovation Management. 2000. № 9 (2). P. 82–93.

ПРИЛОЖЕНИЕ. ФАКТОРЫ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ РЕСПОНДЕНТАМ

№	Фактор	Тип
1	Вклад фирмы в создание рабочих мест в регионе	УР
2	Использование и развитие экологически чистых технологий	УР
3	Свобода объединений (профсоюзы и т.п.)	УР
4	Коррупция	УР
5	Продажи	Э
6	Акционерная стоимость	Э
7	Оборот	Э
8	Безопасность продуктов и услуг	УР
9	Государственное финансирование проектов	УР
10	Биоразнообразие во всех видах деятельности фирмы	УР
11	Энергоэффективность при производстве продуктов и услуг	УР
12	Расточительное использование ресурсов (в логистике и производстве)	УР
13	Транспортировка/логистика продуктов и услуг	Э
14	Водопользование и вредные эмиссии при производстве продуктов и услуг	УР

Продолжение таблицы

Окончание таблицы

№	Фактор	Тип
15	Удовлетворенность клиентов	Э
16	Эксплуатация детского труда	УР
17	Обучение сотрудников и тренинги	УР
18	Равенство возможностей и отсутствие дискриминации сотрудников	УР
19	Здоровье и безопасность (сотрудников и граждан)	УР
20	Качество менеджмента (текучесть кадров, удовлетворенность работой)	Э
21	Вовлечение стейкхолдеров и связи с НГО, НКО, университетами и т.п.	УР
22	Социальное партнерство и спонсорство	УР
23	Зарботная плата и премирование сотрудников	УР
24	Вовлечение стейкхолдеров и альянсы с бизнес-партнерами	Э
25	Закупочные операции	Э
26	Подготовка отчетов по устойчивому развитию	УР
27	Миссия и видение	Э
28	Бренд, имидж компании	Э
29	Инвестиции в НИОКР	Э
30	Корпоративное управление (например, прозрачность)	УР
31	Этические принципы поведения и права человека	УР
32	Корпоративная гражданская ответственность и благотворительная работа	УР
33	Лоббирование (прямое и косвенное)	Э
34	Долгосрочная прибыльность	Э
35	Краткосрочная прибыльность	Э
36	Личные установки сотрудников	УР
37	Рост фирмы	Э
38	Конкуренция на рынке	Э
39	Ценообразование	Э
40	Отношения с клиентами	Э
41	Правовое регулирование устойчивого развития	УР
42	Техническая компетентность в области возобновляемых ресурсов	УР
43	Лидерство в организации	Э
44	Инвестиции в маркетинг	Э
45	Рост международного бизнеса	Э

№	Фактор	Тип
46	Связи с банками	Э
47	Отношения с поставщиками	Э
48	Знание потребностей рынка (внутреннего)	Э
49	Знание потребностей рынка (международного)	Э
50	Стратегия устойчивого развития	УР

Примечание. Э – экономический фактор; УР – фактор устойчивого развития.

Рукопись поступила в редакцию 20.07.2016 г.