

ОБУЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ В РАЗЛИЧНЫХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ КОНТЕКСТАХ: НА ПРИМЕРЕ БИЗНЕС-ШКОЛ РОССИИ И ВЕЛИКОБРИТАНИИ

О. Р. Верховская, Т. Н. Клёмина, Ю. Н. Арай

Санкт-Петербургский государственный университет,
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

Для цитирования: Верховская О. Р., Клёмина Т. Н., Арай Ю. Н. 2020. Обучение стратегии в различных институциональных и экономических контекстах: на примере бизнес-школ России и Великобритании. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 19 (2): 164–179. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.202>

Статья посвящена рассмотрению проблемы включения в программу курсов бизнес-школ концепций и инструментов стратегического управления, востребованных в деятельности менеджеров. Требования и ожидания менеджеров относительно содержания курсов могут учитываться при разработке учебного плана, при этом возможна их адаптация в зависимости от тех вызовов, которые существуют в различных экономических и институциональных контекстах. Цель статьи — выявить ожидания менеджеров России и Великобритании относительно содержания курсов, посвященных стратегии организации, а также методов обучения, применяемых в процессе их освоения. В ходе эмпирического исследования был проведен опрос слушателей программ «Мастер делового администрирования для руководителей» Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (Россия) и Школы бизнеса Вестминстерского университета (Великобритания). Вопросы были составлены с учетом развития основных теоретических концепций и инструментов стратегического менеджмента, а также методов обучения, наиболее часто применяемых в образовательном процессе бизнес-школ в последние десятилетия. Результаты проведенного исследования показывают, что слушатели по-разному приоритизируют источники конкурентного преимущества, а также методы, необходимые для их выявления и удержания, что может определять различия в их ожиданиях относительно содержания курсов, посвященных стратегии, и методов преподавания. Выводы акцентируют внимание на необходимости учета требований и ожиданий слушателей, обучающихся в различных институциональных и экономических контекстах, при разработке курсов по стратегическому менеджменту. Результаты исследования имеют практическую ценность, открывая новые аспекты в развитии учебных курсов по стратегии в бизнес-школах, и, кроме того, создают теоретическую основу применения институциональной теории в образовательном контексте.

Ключевые слова: дисциплина «Стратегический менеджмент», бизнес-школа, обучение менеджеров, методы обучения, экономический и институциональный контекст, Россия, Великобритания.

ВВЕДЕНИЕ

Курсы, посвященные стратегии, включены в учебные программы практически всех бизнес-школ. В основном они направлены на развитие у обучающихся навыков принятия стратегических решений, формирование представлений о современных инструментах стратегического менеджмента, которые позволяют повысить эффективность деятельности компаний. Однако уже с начала 2000-х гг. место и роль данных курсов в процессе подготовки и повышения квалификации менеджеров, а также их содержание и методы преподавания подвергаются многосторонней критике (см., напр.: [Mintzberg, 2004]). По мнению ряда авторов, в настоящее время в условиях турбулентной среды курсы, посвященные стратегическому менеджменту, не способствуют в должной мере выработке необходимых компетенций по разработке и реализации стратегии. В частности, отмечается, что в них не удастся интегрировать два ключевых направления стратегического процесса — разработку стратегии и ее реализацию [Albert, Grzeda, 2015]. Это выражается в явном преобладании в содержании дисциплины рассмотрения наиболее известных инструментов стратегического анализа [Mintzberg, 2004]. Как полагают некоторые авторы, слушателей обучают главным образом умению искать ответы, а не задавать вопросы, и в результате бизнес-школы «производят» не «художников», а скорее «технократов» и «ремесленников», которым не хватает критического и креативного мышления [Maranville, 2011].

Предметом дискуссий являются также роль и место теоретических концепций в преподавании стратегического менеджмента. В [Bell et al., 2018] идентифицируется два основных подхода: ориентированный на овладение теорией (theory acquisitive) и основанный на практике (practice-based). Первый исходит из предположения, что акцент на теоретические концепции способствует более эффективному обучению стратегическому менеджменту, особенно тех, кто впервые сталкивается с этими вопросами. Второй апеллирует к необходимости развивать способность к более инновационным и креативным подходам при разработке и реализации стратегии, приводя в пример стратегию «голубого океана» [Bower, 2008; Grant, 2008; Bell et al., 2018]. На разработку содержания курсов влияет и то, как преподаватели бизнес-школ отвечают на вопрос, на что он должен быть ориентирован. Например, в одних случаях — ориентация на слушателя — курс может быть направлен на удовлетворение потребности обучающихся в решении наиболее актуальных для его компании задач. В других — ориентация на теорию — внимание сосредотачивается на развитии теории, проактивно знакомя слушателей с теми подходами, которые могут обеспечить конкурентное преимущество завтра, но сегодня воспринимаются ими как не имеющие практической ценности.

Объектом критики все в большей степени становится и внеконтекстность содержания курсов по стратегическому менеджменту. Однако, как показывает практика, все чаще возникают ситуации давления на бизнес со стороны различных стейкхолдеров, выходящего за рамки требований обеспечить прибыльность

и эффективность. Как справедливо отмечается в [Bell et al., 2018], многие теоретические модели в популярных учебниках по стратегическому менеджменту либо вообще не привязаны к контексту, либо разработаны в условиях развитой рыночной экономики, преимущественно экономики США.

Вместе с тем влияние формальных и неформальных институтов как на стратегические вызовы, с которыми сталкивается менеджмент организаций, так и на способы реагирования на них, в настоящее время уже никем не отрицается. Подтверждением может служить ряд известных исследований, посвященных влиянию различных институтов на свободу действий¹ руководителей компаний [Crossland, Hambrick, 2011; Krause, Filatotchev, Bruton, 2016]. Например, авторы работы [Crossland, Hambrick, 2007] в своем исследовании факторов, влияющих на свободу действий менеджеров, на примере трех крупнейших экономик мира показали, что CEO американских корпораций способны оказывать более значительное влияние на их функционирование по сравнению с руководителями немецких и японских корпораций в силу межстрановых различий ценностей национальной культуры, структуры собственности (в частности, в степени ее распыленности) и национальных моделей корпоративного управления. В более позднем исследовании [Crossland, Hambrick, 2011] на материалах 11 стран обнаружена позитивная связь между рядом формальных и неформальных институтов (индивидуализмом, толерантностью к неопределенности, распылением собственности, преобладанием общего права, силой социальных норм, степенью гибкости работодателей) и свободой в действиях руководителей корпораций.

Однако, как отмечается в [Peng et al., 2018], несмотря на довольно активное использование в исследованиях по стратегическому менеджменту идей новой институциональной экономической теории и социологического неоинституционализма, в учебных курсах формальным и неформальным институтам, как правило, не уделяется должного внимания, что явно не соответствует современной бизнес-реальности. В частности, по мнению авторов, институты необходимо иметь в виду при рассмотрении ресурсного подхода к стратегическому менеджменту (ресурсы, ценные и редкие в рамках одного институционального контекста, могут утратить эти качества в другом) и концепции пяти сил конкуренции М. Портера (например, при определенных институциональных условиях стратегия лидерства по издержкам может восприниматься как неэтичная или даже как нелегальная) [Peng et al., 2018].

В этих условиях большое значение для совершенствования преподавания стратегического менеджмента приобретает анализ соответствия содержания курсов и методов преподавания реальным потребностям будущих и практикующих менеджеров в различных институциональных средах. В 2015–2016 гг. был проведен опрос слушателей программы Executive MBA Высшей школы менеджмента

¹ Под свободой действий менеджеров (managerial discretion) понимается степень, в которой CEOs способны влиять на действия и результаты функционирования возглавляемых ими фирм [Crossland, Hambrick, 2011].

Санкт-Петербургского государственного университета, чтобы выяснить, как респонденты оценивают важность отдельных элементов стратегического процесса и источников конкурентного преимущества компании, а также использования на практике различных инструментов разработки и реализации стратегии. Как показал опрос, большинство респондентов считают, что наличие формализованной стратегии способствует успеху бизнеса, а получение конкурентного преимущества связано с позиционным превосходством [Арай, Верховская, Клёмина, 2017]. В ходе анализа результатов возникли вопросы, в частности:

- ◆ какой подход должен превалировать в преподавании стратегического менеджмента — глобальный или локальный;
- ◆ различаются ли ожидания от учебных курсов по стратегии у менеджеров, действующих в различных институциональных контекстах?

Анализ литературы и результаты предыдущих работ [Арай, Верховская, Клёмина, 2017] позволили сформулировать три исследовательских вопроса, которые являются центральными для данной статьи:

- 1) какие концепции стратегического управления наиболее полезны для слушателей, которые обучаются стратегическому менеджменту на программах для практиков бизнеса, и видят ли они необходимость изучения теории;
- 2) влияет ли контекст на восприятие наиболее значимых проблем и концепций стратегического управления, а также на оценку важности инструментов для разработки и реализации стратегий;
- 3) каким методам обучения отдают предпочтение слушатели в разных институциональных и экономических контекстах?

Цель статьи — выявить восприятие менеджерами России и Великобритании источников конкурентных преимуществ и инструментов стратегического анализа, релевантных для среды, в которой оперирует компания. Ответы на сформулированные исследовательские вопросы позволят понять, необходимы ли изменения в соответствующих программах курсов и методах их преподавания, и если да, то какие.

В первой и второй частях статьи обосновывается выбор для сравнительного анализа бизнес-школ России и Великобритании, описывается методология исследования и анализируются результаты опроса респондентов. В заключительной части формулируются основные выводы и предлагаются направления дальнейших исследований вопроса.

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РОССИИ И ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Выбор в качестве респондентов менеджеров и владельцев бизнеса, обучающихся на программах МВА в России и в Великобритании, обусловлен различным положением данных стран в рейтинге, включающем 140 стран и составленном на

основе расчета Индекса глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Index 4.0 — GCI 4.0) [Schwab, 2019]. GCI оценивает конкурентоспособность национальной экономики через ряд детерминант долгосрочного экономического роста и валового национального дохода на душу населения, в качестве которых рассматриваются наличие среды, предоставляющей возможности (enabling environment), характеристики рынков (markets), характеристики человеческого капитала (human capital) и наличие инновационной экосистемы (innovation ecosystem). Согласно Индексу глобальной конкурентоспособности², в 2018 г. Россия занимала в этом рейтинге 43-е место (GCI 4.0 — 66,7), а Великобритания — 9-е место (GCI 4.0 — 81,2) [Schwab, 2019]. Такой фактор долгосрочного экономического роста, как наличие среды, предоставляющей возможности, определяется степенью развития формальных и неформальных институтов, инфраструктуры, использования информационно-коммуникационных технологий и уровнем макроэкономической стабильности. При этом в частном рейтинге развития институтов Россия находится на 74-м месте (GCI — 52,6), в то время как Великобритания — на 11-м месте (GCI — 74,4). Выбор стран, помимо различий контекстов, обусловлен тем, что российские менеджеры, желающие получить образование по программам МВА, часто отдают предпочтение именно России и Великобритании.

МЕТОДОЛОГИЯ И ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для ответа на поставленные исследовательские вопросы в 2017–2018 гг. был проведен опрос слушателей программы «Мастер делового администрирования для руководителей» Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского университета (Россия) и Школы бизнеса Вестминстерского университета (Великобритания). Анкетирование осуществлялось непосредственно после изучения дисциплины «Стратегический менеджмент», в рамках которой рассматривались концепции и инструменты стратегического анализа.

Анкета включала три блока вопросов. Первый блок был нацелен на выявление характеристик респондентов, в том числе их позиции в компании, размера компании, опыта принятия стратегических решений, а также предыдущего опыта изучения концепций и инструментов стратегического управления. Во втором блоке были представлены вопросы, направленные на оценку важности респондентами различных элементов стратегического процесса и источников конкурентных преимуществ. Третий блок содержал вопросы о возможной формализации процесса стратегического управления, а также об использовании различных концепций в практике управления. В анкетах применялась 7-балльная шкала Лайкерта, в которой 1 — «крайне неважно» («абсолютно не согласен»), 7 — «крайне важно» («абсолютно согласен»).

² Значение индекса может варьироваться от 0 до 100.

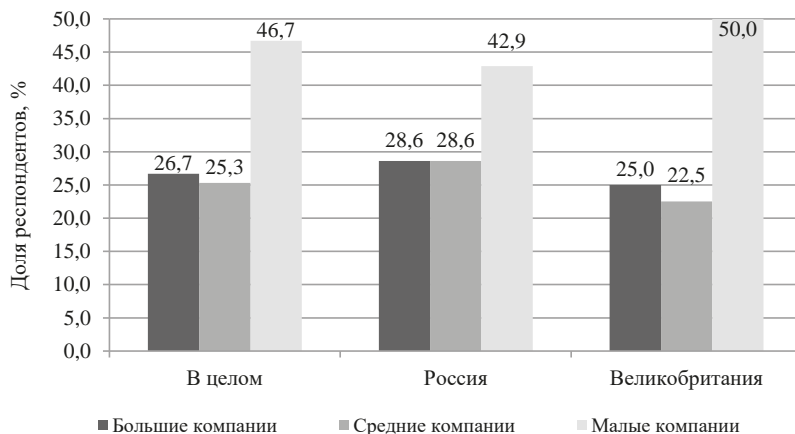


Рис. 1. Распределение респондентов в зависимости от размера компаний

Анкета была направлена 150 слушателям, 50 % которых ответили на все вопросы (в том числе 35 слушателей российской и 40 — британской бизнес-школы). Выборка включает руководителей организаций (16,0 %), менеджеров различных уровней (69,3) и владельцев бизнеса (14,7 %). Большинство респондентов указали, что разработка стратегии компании — часть их служебных обязанностей либо они периодически участвуют в принятии решений. Респонденты представляли компании разного размера: крупные (26,7 %), средние (25,3) и мелкие (46,7 %). На рис. 1 приведены соответствующие данные по странам.

Определение и использование источников конкурентного преимущества — основные вопросы стратегического управления. Как отмечалось, по уровню экономического и институционального развития Россия и Великобритания существенно различаются, поэтому и источники конкурентных преимуществ не могут быть одинаковыми как по количеству возможных вариантов, так и по сложности их идентификации, реализации и удержания.

Респондентов попросили ответить на ряд вопросов, чтобы определить, связывают ли они источники конкурентного преимущества с позиционным или ресурсным преимуществом. Для оценки источников конкурентного преимущества слушателям было предложено высказать свое мнение о важности факторов, способствующих достижению успеха организациями, в том числе таких, как: рыночная позиция, уникальность продуктов, преимущества по активам, наличие эффективной системы управления и способность к адаптации (рис. 2).

Средние оценки по всем факторам у российских слушателей оказались ниже (от 4,0 до 5,3 балла), чем у слушателей Великобритании (от 4,9 до 6,0 балла). Это коррелирует с идеей о том, что разнообразие направлений для достижения конкурентного преимущества увеличивается по мере экономического развития и сложности внешней среды. Наиболее значимым фактором, по мнению слушателей Школы бизнеса Вестминстерского университета, является способность

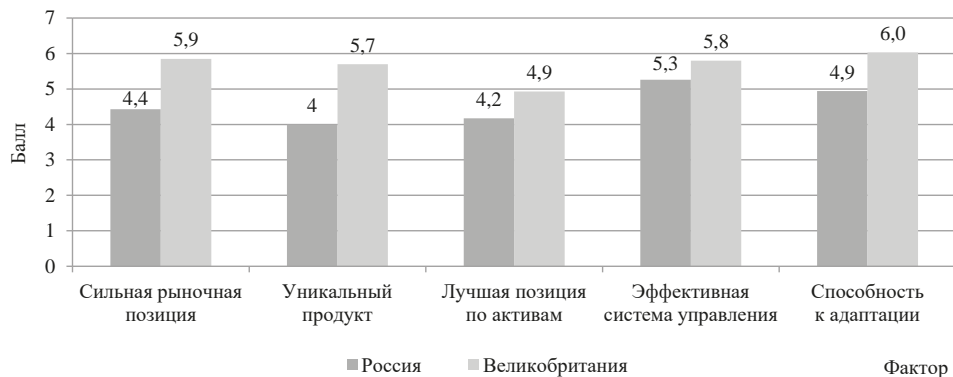


Рис. 2. Важность факторов достижения успеха

к адаптации. Российские респонденты на первое место поставили эффективность системы управления. Наименьший балл среди факторов достижения успеха среди слушателей из Великобритании получила «Лучшая позиция по активам», а среди российских — «Уникальность продукции».

Различия в оценке факторов достижения успеха необходимо учитывать, принимая решение о том, какие инструменты наиболее востребованы для реализации слушателями их профессиональных задач и, соответственно, требуют освещения в курсе. В табл. 1 приведены ранг популярности и средние оценки использования различных инструментов стратегического анализа.

Сравнение оценок инструментов стратегического анализа и источников получения конкурентного преимущества показывает, что самыми распространенными среди российских менеджеров являются анализ ключевых компетенций (3,09) и SWOT-анализ (2,97). Следовательно, несмотря на то, что лучшая позиция по активам не рассматривается как основной способ достижения конкурентного преимущества, методы оценки конкурентоспособности по активам применяются наиболее часто. Ответы британских слушателей аналогичны. Наиболее востребованы те инструменты стратегического анализа, которые используются для оценки конкурентоспособности ресурсов и внутренних процессов: бенчмаркинг (5,08), оценка ключевых компетенций (5,03), цепочка формирования ценности (4,38).

Достижение устойчивой рыночной позиции является вторым по популярности фактором достижения успеха, вместе с тем модель пяти сил конкуренции британские слушатели указали в числе наименее востребованных (3,53). Методы портфельного анализа также были отмечены как редко используемые. Это может объясняться тем, что респонденты в основном представляют компании малого и среднего бизнеса и не сталкиваются с необходимостью принятия решений на корпоративном уровне. Аналогичная ситуация наблюдается и среди российских слушателей.

Таблица 1. Использование инструментов стратегического анализа

Инструмент стратегического анализа	Россия		Великобритания	
	Ранг	Средняя оценка, балл	Ранг	Средняя оценка, балл
SWOT-анализ	2	2,97	9	3,70
GAP-анализ	11	1,37	8	3,83
PESTEL-анализ	6	2,17	6	4,08
Модель пяти сил конкуренции М. Портера	3	2,43	10	3,53
Модель BCG	10	1,66	12	3,08
Матрица «Привлекательность — Конкурентоспособность»	7	2,03	11	3,30
Ключевые компетенции	1	3,09	2	5,03
Динамические способности	8	1,86	7	4,05
Реальные опционы	12	1,20	4	4,23
Цепочка формирования ценности	5	2,26	3	4,38
Бенчмаркинг	4	2,29	1	5,08
Стратегические карты	9	1,80	5	4,20
Никаких концепций, только интуиция		2,60		3,20

Примечание: инструменты стратегического анализа расположены в соответствии с последовательностью ознакомления с ними слушателей в рамках курса.

Таким образом, в отношении первого исследовательского вопроса (какие концепции стратегического управления наиболее полезны для слушателей и видят ли они необходимость изучения теории) были получены следующие результаты. В целом сравнение использования инструментов стратегического анализа российскими и британскими менеджерами показывает, что, с одной стороны, частота их применения различается, а с другой — связи между приоритетами в способах достижения успеха и используемым инструментарием не наблюдается. Сравнение средних оценок востребованности инструментов стратегического анализа показало, что британские респонденты чаще практикуют их в своей деятельности, чем российские: 4 балла против 2³. Как правило, респонденты основываются на различных концепциях из литературы, однако часть из них при разработке стратегии полагается на интуицию и не прибегает к формальным методам.

³ Расчет *t*-критерия для двух независимых выборок показал существенное различие в использовании всех инструментов стратегического анализа.

В рамках второго вопроса исследования необходимо было выяснить, влияет ли контекст на восприятие наиболее значимых проблем и концепций стратегического управления. На самом общем уровне задача стратегии состоит в том, чтобы определить пути достижения организацией своих целей. Характер стратегии зависит от сложности и предсказуемости внешней среды. Развитие экономики и институтов влияет на возможности достижения конкурентного преимущества и превалирование различных концепций. Таким образом, можно предположить, что различия контекста изучаемых стран отражаются на восприятии основных проблем, стоящих перед компаниями, и способах достижения целей.

При рассмотрении эволюции стратегического управления в литературе выделяются проблемы, которые доминируют в разное время и свидетельствуют о реакции на динамизм и сложность внешней среды [Grant, 2008]. Основные трудности, с которыми сталкиваются компании, изменились в течение последних 60 лет. Если в 1950-х гг. в стратегическом управлении главное внимание уделялось финансовому контролю, то в 1960-х гг. — планированию роста и диверсификации. Начиная с конца 1970-х гг. центральной темой в разработке стратегии компаний стал выбор отраслей и рынков, а в конце 1980-х гг. формирование стратегии сосредоточилось на инновациях и поиске основных источников конкурентных преимуществ. Более высокая динамичность окружающей среды и снижение ее предсказуемости в 2000-е гг. привели к смещению акцентов на гибкость и скорость реагирования на возможные изменения.

Для оценки того, как российские и британские менеджеры воспринимают основные проблемы, с которыми сталкиваются компании, респондентам было предложено выделить наиболее важные задачи по формированию стратегии. При этом требовалось оценить важность задачи для экономики страны в целом и для их компании в частности (табл. 2).

Как видно, при оценке важности задач на уровне страны британские менеджеры указывают на такие проблемы для бизнеса, как решение финансовых вопросов, увеличение стоимости компании и сосредоточение внимания на ключевых бизнесах. Российские менеджеры считают, что основная проблема для компании в России — поиск моделей роста. Такие результаты демонстрируют разницу в институциональном контексте, который, создавая различную национальную бизнес-среду, влияет на восприятие менеджерами проблем и требований для компаний.

При переходе к оценкам на уровне проблем, которые стоят перед компаниями, среди британских слушателей приоритизация задач практически сохраняется, а среди российских меняется, так как на первый план выходит получение преимущества за счет гибкости. Увеличение значимости проблем, связанных с современными вызовами, возможно, связано с тем, что слушатели программы EMBA ведущей бизнес-школы в России воспринимают себя как носителей современных подходов к управлению.

Таблица 2. Важность задач по разработке стратегии, балл

Задача по разработке стратегии	Россия		Великобритания	
	Экономика в целом	Компания	Экономика в целом	Компания
Решение финансовых проблем	3,94	4,14	5,35	5,60
Поиск моделей роста	4,29	4,77	4,90	5,18
Увеличение стоимости компании	3,74	3,94	5,08	5,50
Определение ключевых бизнесов и фокусирование на них	3,86	4,20	5,03	5,60
Получение преимущества за счет гибкости	3,71	4,40	4,70	5,13

Оценка важности решаемых задач влияет на необходимость рассмотрения в рамках курса различных элементов стратегического процесса. Разработка стратегии предполагает формирование целевой системы организации — анализ ее внешнего (изучение факторов макроокружения и отраслевой среды) и внутреннего состояния. Диагностика конкурентного преимущества может осуществляться на основе либо поиска наиболее привлекательных рынков, отталкиваясь от факторов, находящихся за пределами компании, либо выявления тех внутренних ресурсов и способностей, превосходящих ресурсы конкурирующих организаций, когда отправной точкой стратегического процесса является анализ внутреннего состояния. В табл. 3 приводятся ранг и средняя оценка респондентами важности различных элементов стратегического процесса.

Данные опроса показывают различия в оценке необходимости делать акцент на внешние или внутренние факторы. При формировании стратегии российские слушатели на первые позиции поставили сценарное планирование, разработку системы целеполагания, решение о возможных моделях поведения фирмы в условиях неопределенности, оценку конкурентов и потребностей клиентов. Разработка системы целеполагания и последние два элемента заняли первые позиции и по оценкам британских слушателей. Кроме того, они выделили определение потенциальной прибыльности отрасли и ресурсных разрывов. Таким образом, в России менеджеры ориентированы в большей степени на лучшее позиционирование компании, чем на превосходство в ресурсах. Следовательно, оценка внешней среды имеет решающее значение. Для британских менеджеров более частой является ориентация на внутренние факторы — макросреде уделяется меньшее внимание.

Помимо источников конкурентного преимущества, развитие теории и практики стратегического управления связано с разработкой подходов к формализации стратегии, на которые, в свою очередь, влияет динамизм внешней среды. Респонденты из обеих стран считают, что проактивные стратегические действия

Таблица 3. Важность элементов стратегического процесса

Элемент стратегического процесса	Россия		Великобритания	
	Ранг	Средняя оценка, балл	Ранг	Средняя оценка, балл
Разработка системы целеполагания	2	4,54	3	5,60
Анализ основных компонентов макроокружения	6	4,09	6	5,20
Разработка возможных сценариев развития	1	4,94	12	4,80
Оценка потенциальной прибыльности отрасли	9	3,89	5	5,30
Выявление возможных форм взаимодействия с поставщиками	10	3,74	8	4,92
Анализ деятельности конкурентов	5	4,35	2	5,70
Оценка потребностей клиентов	4	4,51	1	6,10
Возможности формирования стратегических партнерств	13	3,26	11	4,83
Изучение лучших практик	8	3,94	7	4,93
Поведение фирмы в условиях неопределенности	3	4,54	10	4,83
Диагностика ключевых активов компании	7	4,00	9	4,88
Методы распределения ресурсов между рыночными возможностями	12	3,43	13	4,68
Выявление ресурсных разрывов	11	3,54	4	5,50

могут помочь компании достичь лучших результатов, хотя британские менеджеры придают этому факту несколько большее значение, чем российские (5,38 против 5,11) (табл. 4).

По мнению респондентов, наличие формализованной стратегии упрощает процесс выстраивания организационных отношений. Интересно, что британские менеджеры уделяют больше внимания хорошо продуманной стратегии (5,78 против 4,71). В результате возникает вопрос о том, от чего зависят подходы к разработке стратегии — от характера внешней среды или от культурных установок.

Третий исследовательский вопрос связан с определением того, какие методы обучения являются предпочтительными (табл. 5).

Респонденты обеих стран наиболее эффективным методом обучения считают лекции. Они готовы к изучению теоретических подходов, но, в отличие от британских, российские менеджеры в меньшей степени отдают предпочтение интерактивным лекциям (3,37 против 6,0). Метод общения со слушателями играет

Таблица 4. Оценка необходимости формализации процесса разработки стратегии, балл

Отношение к формализации стратегии	Россия	Великобритания
Компаниям не стоит тратить время на анализ внешней среды, так как она очень изменчива	3,74	2,63
Если у компании есть формализованная стратегия, намного легче выстраивать отношения с партнерами	4,63	4,93
Компания достигает лучших результатов с проактивной стратегической позицией	5,11	5,38
Необходимо реализовывать хорошо формализованную стратегию	4,71	5,78
Разработка стратегии — это задача только топ-менеджмента компании	3,80	3,28
Хорошая стратегия может быть разработана без привлечения консультантов	3,80	4,43
Креативность в формировании бизнес-модели намного важнее, чем формализованная стратегия	3,46	4,28

Таблица 5. Оценка предпочтительности методов обучения в курсах по стратегии, балл

Метод обучения	Россия	Великобритания
Лекции в аудитории	4,69	5,48
Интерактивные лекции в аудитории	3,37	6,00
Гостевые лекции представителей бизнеса, принимающих участие в стратегических решениях	4,26	5,53
Обсуждение кейсов, основанных на опыте компаний	4,57	5,45
Обсуждение видеокейсов, основанных на опыте компаний	3,20	4,43
Обсуждение кейсов, основанных на опыте коллег в группе	3,89	4,88
Выполнение заданий на материалах собственных компаний	5,29	4,35

важную роль: видеоконтент более востребован в британской школе. Российские слушатели предпочитают личное общение в аудитории. Обучение на основе практики имеет большое значение для российских менеджеров, но только в случае поиска решений для своих компаний. Привлекательность данного метода обучения среди российских менеджеров может быть связана с тем, что они рассматривают экспертное мнение своих коллег и преподавателей как возможность получить консультацию. Для британских менеджеров выполнение заданий на материалах своих компаний представляется наименее привлекательным.

ВЫВОДЫ

Бизнес-школы играют важную роль в создании конкурентного преимущества на уровне как отдельных компаний, так и экономики страны в целом. Профессиональную подготовку менеджеров необходимо проводить в соответствии с текущими задачами и потребностями управления. Бизнес-образование должно формировать учебные планы, обладающие реальной полезностью для компаний.

Анализ литературы показал, что бизнес-школы как основные провайдеры бизнес-образования должны реагировать на критику в отношении растущего разрыва между потребностями практики управления и содержанием учебных дисциплин. Курс «Стратегический менеджмент» не является исключением в этом отношении: полезность отдельных концепций и стратегических инструментов для практикующих менеджеров пока не столь очевидна. Обучаясь в бизнес-школах, они рассчитывают получить знания и навыки, которые позволят их компаниям достичь высоких экономических результатов.

В связи с этим в настоящей статье была предпринята попытка оценить содержание курсов по стратегии и взгляды менеджеров России и Великобритании (стран с разными институциональными контекстами) на источники конкурентного преимущества компаний и процесс стратегического управления. Полученные результаты показывают, что:

- ♦ требования и ожидания менеджеров различаются: российские менеджеры чувствительны к макросреде, а британские ориентированы на ресурсы;
- ♦ источники конкурентного преимущества и сложность их достижения неодинаковы в национальных контекстах;
- ♦ инструменты идентификации и получения конкурентного преимущества не идентичны: российские и британские менеджеры проявляют больший интерес к изучению стратегических инструментов, позволяющих диагностировать источники конкурентного преимущества, что не совпадает с их приоритетами в способах достижения успеха (британские менеджеры связывают их с гибкостью и рыночной позицией, а российские — с эффективной системой управления и гибкостью);
- ♦ в отношении формализации стратегического процесса респонденты обеих стран отдают предпочтение не гибким подходам, а регламентированным процедурам разработки стратегии;
- ♦ респонденты обеих стран считают лекции наиболее эффективным методом обучения. Вместе с тем британские менеджеры в большей степени открыты к онлайн-подходам, а для российских важное значение имеет выполнение заданий на материалах собственных компаний.

Полученные результаты исследования позволяют сформулировать предположение о необходимости адаптации содержания и методов обучения к тому контексту, в котором реализуется курс по стратегии. При этом основное внимание должно уделяться тем подходам к получению конкурентного преимущества, ко-

которые представляют наибольший интерес в той или иной стране. Однако изучение только этих стратегических инструментов не позволит слушателям получать знания о том, как меняются источники конкурентного преимущества по мере экономического и институционального развития страны. В связи с этим целесообразно включать в программу курса изучение теорий и инструментов, которые могут быть востребованы в будущем.

Теоретическая значимость статьи заключается в том, что в ней обращается внимание на целесообразность учета особенностей институциональной среды, в рамках которой реализуется программа обучения стратегическому менеджменту, при разработке ее содержания и выборе методов преподавания.

Ограничением данного исследования выступает отсутствие анализа привлекательности использования инструментов стратегического анализа в зависимости от отраслевой специфики. В работе учитывалась информация о месте обучения слушателей (Россия или Великобритания), но не анализировались их намерения относительно страны, в которой они предполагают работать. Курсы по стратегии зависят от развития институционального контекста и дают направление для дальнейших исследований по более широкой выборке из нескольких национальных контекстов.

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы выражают благодарность Иоаннису Кристодулу, старшему преподавателю Школы бизнеса Вестминстерского университета (Великобритания), за помощь в сборе данных.

ACKNOWLEDGMENTS

The authors are grateful to Ioannis Christodoulou, a senior lecturer at the Westminster Business School at the University of Westminster (UK), for his assistance in collecting data.

Литература на русском языке

Арай Ю. Н., Верховская О. Р., Клёмина Т. Н. 2017. Обучение стратегии в бизнес-школах: современные вызовы. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 16 (2): 299–320.

References in Latin Alphabet

- Albert S., Grzeda M. 2015. Reflection in strategic management education. *Journal of Management Education* 39 (5): 650–669.
- Bell R. G., Filatotchev I., Krause R., Hitt M. 2018. From the guest editors: Opportunities and challenges for advancing strategic management education. *Academy of Management Learning & Education* 17 (3): 233–240.

- Bower J.L. 2008. The teaching of strategy: From general manager to analyst and back again? *Journal of Management Inquiry* 17 (4): 269–275.
- Crossland C., Hambrick D. C. 2007. How national systems differ in their constraints on corporate executive: A study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal* 28 (8): 767–789.
- Crossland C., Hambrick D. C. 2011. Differences in managerial discretion across countries: how national-level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal* 32 (8): 797–819.
- Grant R. M. 2008. Why strategy teaching should be theory based. *Journal of Management Inquiry* 17 (4): 276–281.
- Krause R., Filatotchev I., Bruton G. D. 2016. When in Rome, look like Caesar? Investigating the link between demand-side cultural power distance and CEO power. *Academy of Management Journal* 59 (4): 1361–1384.
- Maranville S. 2011. The art of strategic management: A case-based exercise. *Journal of Management Education* 35 (6): 782–807.
- Mintzberg H. 2004. *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San-Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Peng V. W., Nguyen H. W., Wang J. C., Hasenhuttl M., Shay J. 2018. Bringing institutions into strategy teaching. *Academy of Management Learning & Education* 17 (3): 259–278.
- Schwab K. (ed.). 2019. *The Global Competitiveness Report. 2019*. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (accessed: 15.04.2020).

Russian Language References Translated into English

- Arai Iu. N., Verkhovskaia O. R., Klemina T. N. 2017. Strategic teaching: Contemporary challenges. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* 16 (2): 299–320. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 18 мая 2020 г.
Статья рекомендована в печать 5 июня 2020 г.

Контактная информация

Верховская Ольга Рафаиловна — канд. экон. наук, доц.; verkhovskaya@som.spbu.ru
Клёмина Татьяна Николаевна — канд. экон. наук, доц.; klemina@som.spbu.ru
Арай Юлия Николаевна — канд. экон. наук; Aray_yulia@som.spbu.ru

STRATEGY TEACHING IN BUSINESS SCHOOLS WITHIN DIFFERENT INSTITUTIONAL AND ECONOMIC CONTEXTS: EVIDENCE FROM RUSSIA AND THE UNITED KINGDOM

O. R. Verkhovskaya, T. N. Klemina, Yu. N. Aray

St. Petersburg State University, 7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

For citation: Verkhovskaya O. R., Klemina T. N., Aray Yu. N. 2020. Strategy teaching in business schools within different institutional and economic contexts: Evidence from Russia and the United Kingdom. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 19 (2): 164–179. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.202> (In Russian)

The article addresses the problem of including the concepts and tools of strategic management demanded by managers in the curriculum of business schools. The requirements and

expectations of managers regarding the content of the courses can be taken into account when developing the curriculum, while their adaptation is possible depending on those challenges that exist in various economic and institutional contexts. The purpose of this article is to identify the expectations of managers in Russia and the United Kingdom regarding the content of courses on strategy, as well as teaching methods used in the course development process. During an empirical study, a survey was conducted among students in the Master of Business Administration program at the Graduate School of Management, St. Petersburg State University (Russia) and the Westminster University Business School (UK). The survey was compiled taking into account the development of basic theoretical concepts and tools of strategic management as well as the teaching methods most used in the educational process of business schools in recent decades. The results of the study show that programs participants differ in their priorities of the sources of competitive advantage the methods necessary for their identification and retention, which can determine the differences in their expectations regarding the content of courses on strategy and teaching methods. The findings provide an opportunity to look at approaches to the development of strategic management courses, with regard to the requirements and expectations of students studying in various institutional and economic contexts. The results of the study make not only a practical contribution, discovering new aspects in the development of courses on strategy in business schools, but also create a theoretical contribution through the application of institutional theory in an educational context.

Keywords: *Strategic Management* course, business school, education for managers, teaching methods, institutional and economic contexts, Russia, United Kingdom.

Received: May 18, 2020

Accepted: June 5, 2020

Contact information

Olga R. Verkhovskaya — PhD, Associate Professor; verkhovskaya@gsom.spbu.ru

Tatiana N. Klemina — PhD, Associate Professor; klemina@gsom.spbu.ru

Yulia N. Aray — PhD; Aray_yulia@gsom.spbu.ru