

Механизмы реализации территориальных стратегий в институциональной теории стратегического планирования

Тамбовцев Виталий Леонидович

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Россия, e-mail: tambovtsev@econ.msu.ru

Рождественская Ирина Андреевна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, e-mail: irozhdestiv@gmail.com

Цитирование: Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. (2024). Механизмы реализации территориальных стратегий в институциональной теории стратегического планирования. *Terra Economicus* 22(1), 20–34. DOI: 10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34

В последние десятилетия широкое распространение получили стратегии развития территорий различных масштабов и уровней управления. Вместе с тем вопросы, касающиеся их успешной реализации, остаются недостаточно изученными. Имеющиеся в литературе исследования реализации стратегии фирм позволили выявить ряд позитивно влияющих на нее факторов, таких как положительное отношение работников к фирме и проводимой ею стратегии. Подобные факторы, характеризующие население территорий, где реализуются стратегии их развития, оказывают схожее влияние на выполнение этих стратегий. Однако на территориях действуют региональные и муниципальные образования с разным ресурсным потенциалом и разными способами формирования стратегий, в силу чего упомянутое влияние может быть как существенным, так и малозначимым. Вводится типология ситуаций разработки территориальных стратегий, позволившая связать значимость факторов территориальной идентификации, приверженности территории и стратегического консенсуса с уровнем автономности территории и целями ее стратегии. Предлагается рассматривать реализацию территориальной стратегии как процесс, включающий действия территориальных властей по активации и координации усилий резидентов, направленных на достижение целей стратегии.

Ключевые слова: стратегия развития территории; территориальная идентификация; приверженность территории; стратегический консенсус; реализация стратегии

Implementing territorial development strategies within institutional approach to strategic planning

Vitaliy L. Tambovtsev

Lomonosov Moscow State University, Russia, e-mail: tambovtsev@econ.msu.ru

Irina A. Rozhdestvenskaya

Financial University, Moscow, Russia, e-mail: irozhdestv@gmail.com

Citation: Tambovtsev V.L., Rozhdestvenskaya I.A. (2024). Implementing territorial development strategies within institutional approach to strategic planning. *Terra Economicus* 22(1), 20–34 (in Russian). DOI: 10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34

In recent decades, the strategic development projects of different spatial dimensions and different levels of government have become widespread. Meanwhile, successful implementation of territorial and local development strategy remains understudied. The existing literature on business strategy have made it possible to identify a number of factors that contribute to strategy implementation. These factors include, among others, the positive attitude of employees towards the company and its strategy. Similar characteristics of residents might be relevant for territorial development. However, local and regional authorities and a range of related organizations vary in terms of resource capacity and methods employed to prepare and perform strategic development projects. These factors can either support or impede strategy implementation. We propose a typology of situations describing the design of a territorial strategy, which provides a link between such factors as territorial identity, local commitment, and strategic consensus, on the one hand, and territorial autonomy, development direction and strategic goals, on the other hand. The article also suggests our interpretation of territorial strategy implementation as a process involving complex interactions of local and regional authorities to enable and coordinate the residents' efforts aimed at achieving the strategic goals.

Keywords: territory development strategy; territorial identity; local commitment; strategic consensus; strategy implementation

JEL codes: D02, P41, R58

Введение

Институциональная теория планирования «представляет планирование в виде последовательности (взаимо)действий плановиков и стейкхолдеров их деятельности – непосредственных и конечных результатов планирования. Эти взаимодействия осуществляются под влиянием стимулов, возникающих во внутренней и внешней институциональной среде системы планирования» (Тамбовцев, Рождественская, 2020b: 24). *Стратегическое планирование* отличается от других типов планирования ориентацией на изменение соотношения ресурсов и результатов их использования. Осуществляется стратегическое планирование как отдельными индивидами, стремящимися в меру возможностей определить свое будущее, так и организациями различных масштабов – от малых предприятий и некоммерческих групп до государств и их различных объединений, – руководители которых также нацелены на перспективу. Внутренняя и внешняя институциональная среда организаций, а также типы организаций, могут различаться в тех или иных аспектах. Это оказывает влияние на процессы и процедуры, касающиеся формирования

и реализации стратегии. Институциональная теория планирования изучает такие процессы в разных типах организаций, действующих в различной институциональной среде.

Применительно к фирмам, действующим в конкурентной рыночной среде, в (Тамбовцев, 2000) было показано, что их стратегические планы представляют собой отношенческие контракты между работниками, которые владеют или распоряжаются специфическими для фирмы ресурсами, и владельцами или высшими менеджерами соответствующей фирмы. В таких контрактах устанавливается допустимое направление использования этих ресурсов, а также стимулы их распорядителей. Эти стимулы ориентируют распорядителей на достижение результатов, оцениваемых высшими менеджерами как наилучшие для фирмы.

В какой мере эта модель действует в организациях *публичного сектора*, прежде всего в органах государственного и муниципального управления и подчиняющихся им организациях, оказывающих публичные услуги? Ведь публичные услуги, несмотря на разнообразие значений этого термина в различных странах, в любом случае ощутимо влияют на благосостояние граждан.

На первый взгляд, по значению и содержанию стратегическое планирование в публичных некоммерческих организациях (ПНО), по преимуществу государственных, не близко стратегиям частных коммерческих организаций (фирм). Ведь ПНО не участвуют в конкурентной борьбе на рынках, не борются за расширение круга своих потребителей, у их руководителей даже нет самостоятельно решаемой задачи минимизации расходов на производство услуг: ведь это сократит бюджетные поступления в будущем¹. Исходя из положений (Milgrom and Roberts, 1988), ПНО осуществляют *деятельность по оказанию влияния (influence activity)* на координирующие их работу вышестоящие организации, осуществляющие их бюджетное финансирование. Такая деятельность имеет неформальный характер, не афишируется и публично не поощряется вышестоящими организациями, так что не может быть целью или содержанием стратегических планов, разрабатываемых ПНО.

Различия между стратегиями фирм и ПНО проанализированы достаточно подробно (Тамбовцев, Рождественская, 2020b). Показано, что стратегии ПНО могут иметь характер псевдостратегий, т.е. быть ориентированными не на улучшение исполнения функций организации, а на демонстрацию лояльности руководства территории вышестоящему руководству. В общем случае совокупность ПНО характеризуется как минимум двумя признаками: наличие у организации автономности действий (в рамках действующего законодательства) и присутствие у руководства стремления проявлять инициативу по улучшению выполнения его уставных функций. Соотношение значений этих признаков можно представить в виде таблицы.

Таблица

Ситуации разработки ПНО стратегий развития

	Организации	Автономны	Неавтономны
Руководители			
Стремятся улучшить		1.1	1.2
Не стремятся улучшить		2.1	2.2

Источник: разработки авторов

Рассмотрим содержание стратегий развития, которые могут разрабатываться в выявленных ситуациях.

Ситуация 1.1, когда руководство автономной ПНО ориентировано на служение обществу, способствует разработке полноценных стратегий, определяющих изменение способа использования ресурсов для осуществления уставных задач.

Ситуация 1.2, в которой руководство ПНО, ориентированное на служение обществу и тем самым на улучшение работы организации, вынуждено действовать в рамках четкого исполнения указаний вышестоящих ПНО. Здесь решения, полезные для улучшения предоставления публич-

¹ Безусловно, такая задача может ставиться вышестоящими организациями, осуществляющими координацию деятельности подчиненных им ПНО.

ных услуг, могут оказаться не соответствующими упомянутым указаниям. Это ухудшит ситуацию с точки зрения работников организации. Поэтому вероятность разработки полноценных стратегий зависит во многом от отношения руководителя к риску.

Ситуация 2.1, при которой руководство мотивировано не на служение обществу, а на реализацию собственных целей, подталкивает к разработке квазистратегий, дающих возможность повышения благополучия работников ПНО за счет действий вышестоящих органов. При этом автономия в использовании ресурсов может реализоваться вне публичных квазистратегий. Исполнение показателей, заложенных этими стратегиями, будет рассматриваться как защита от чрезмерного внимания со стороны вышестоящих руководителей к фактическому использованию потенциала автономии.

Ситуация 2.2, когда ориентация руководства на собственные цели «сочетается» с отсутствием автономности организации, практически однозначно приводит к разработке квазистратегий.

Таким образом, разработка стратегии ПНО и стремление ее реализовать вполне возможны, ведь автономность организации может сочетаться с ориентацией руководителей на реальное улучшение ее положения. В следующем разделе статьи мы обсудим результаты исследований факторов успешности осуществления стратегий фирм, далее – факторы успешности осуществления стратегий развития территориальных единиц, а в заключительной части сформулируем выводы из проведенного анализа.

Факторы успешности выполнения стратегий организациями рыночного сектора

Как было справедливо отмечено более 30 лет тому назад, «без успешной реализации любая стратегия – это просто фантазия» (Hambrick and Cannella, 1989: 278). Поэтому неудивительно, что вопросы реализации стратегий в рыночном секторе широко обсуждаются в мировой литературе начиная с середины 1980-х гг. (Bourgeois and Brodwin, 1984; Argyris, 1989 и др.). Важный результат, полученный в этот период, – выявление двух подходов к реализации стратегий: рационального и постепенного (*incremental*). Первый предполагает детальный план мероприятий по реализации стратегии, который строго исполняется; второй – формирование и выполнение отдельных проектов, нацеленных на решение задач, отвечающих «духу» стратегии (Quinn, 1978; Weick, 1987).

Исследования, проведенные после того, как стратегии получили широкое распространение, показали, что доля их неуспешной реализации была очень высока – от 50% до 90% (Kaplan and Norton, 2001). Значительное внимание уделено обстоятельствам, препятствовавшим успешному выполнению стратегий (Guth and MacMillan, 1986; Beer and Eisenstat, 2000; Neilson et al., 2008), и возможным путям преодоления преград (Noble, 1999; Hickson et al., 2003; Miller et al., 2004).

Упомянутые исследования были продолжены и впоследствии. Так, в (Sull et al., 2015: 60–65) было выявлено пять типичных ошибок, или мифов, которым следовали менеджеры, стремясь реализовать принятые в фирмах стратегии: отождествление исполнения стратегии с построением строгого плана упорядоченных действий; связанное с этим стремление четкого следования плану (*sticking to the plan*); смешение наличия коммуникации с пониманием; связывание неудач с «неправильной» организационной культурой; убежденность в том, что исполнение стратегии должно направляться сверху. Как было отмечено в выводах этого исследования, «если менеджеры слишком узко сфокусированы на улучшении плана реализации, они рискуют получать все более изощренные ответы на неправильно поставленные вопросы» (Op. cit.: 66). Специально подходам к преодолению «ловушки плана реализации» (*alignment trap*) была посвящена работа (Dalcher, 2019), в которой указывалось на необходимость поиска разнообразных возможностей выполнения целей, неизвестных ранее опций, связанных с новыми перспективами, инсайтами и интуицией.

Несмотря на значительное число появившихся с середины 1980-х гг. теоретических и эмпирических исследований, посвященных различным аспектам реализации стратегий, уже в наши дни исследователи говорят о том, что «реализация стратегий часто трактуется как черный ящик» (Tawse and Tabesh, 2021: 22). Термин «черный ящик» даже выносится в заголовок (Al-

Kubaisi, 2023). С нашей точки зрения, такой несколько пессимистический взгляд на опыт изучения процессов, связанных с исполнением стратегических решений, обусловлен сложностью связей, неопределенностью и множественностью факторов, влияющих на результаты реализации стратегий. Даже при самом внимательном изучении вариантов поведения конкурентов всегда сохраняется вероятность возникновения непредвиденных ситуаций. Поиск факторов, *гарантирующих* успешную реализацию стратегии фирмы (Sinaga et al., 2020), был и остается скорее желаемым, чем действительно осуществимым.

Общий (и вполне очевидный) вывод, который можно сделать из упомянутых выше разнонаправленных исследований, заключается в том, что факторы, на которые руководство фирмы в состоянии влиять, имеют *внутренний* для фирмы характер. Среди них наиболее значимым является *поведение исполнителей* стратегии. Чем важны исполнители – работники фирмы? Среди руководителей разных уровней (а также ряда экономистов-теоретиков) до сих пор распространён миф о том, что поведение работников является чисто механическим, что они (в меру способностей) просто выполняют задания менеджеров. Казалось бы, модель принципала-агента (Ross, 1973; Holmstrom and Milgrom, 1991) и концепция оппортунистического поведения (Williamson, 1993) должны были развеять этот миф, однако следование ему регулярно проявляется в действиях различных руководителей и даже ученых.

В работах, изучающих фирмы и их стратегии, давно было признано, что стратегия – это не детальный план, где все до мелочей расписано по времени и конкретным исполнителям, а *ориентация*. Реализация стратегии требует учета складывающихся детальных обстоятельств и возможностей. Эти обстоятельства и возможности исполнители могут передать наверх, тем, кто корректирует планы, касающиеся реализации стратегии, т.е. предоставить им новую информацию. Если между работниками фирмы отсутствуют отношения, содействующие такому переносу, то эти сведения могут быть и не донесены наверх. При неучете новой информации стратегия может остаться нереализованной.

В работах, изучающих организации, был предложен ряд конструктов, характеризующих отношения внутри коллектива работников, влияющие на процессы функционирования организаций.

Психологическое владение (*Psychological Ownership*). В организационных исследованиях это понятие начинает широко применяться, начиная со статьи (Pierce et al., 2001), хотя в общей психологии, согласно (Pierce et al., 2003), оно используется около столетия, обозначая ощущение (чувство, убеждение) того, что некоторый объект, как физический, так и нематериальный, является для индивида *его* объектом, как если бы он действительно владел им. Болельщики спортивной команды говорят «моя команда», жители населенного пункта – «мой город» и т.п. Индивиды, стремящиеся продемонстрировать свою идентификацию не только с объектом, но и с той или иной группой, часто используют выражения коллективного психологического владения, такие как «наша страна» и др. (Nijs et al., 2021). В литературе представлены анализ факторов возникновения феномена психологического владения в организациях (Mayhew et al., 2007; Gardner et al., 2023) и результаты эмпирической оценки его последствий (Vandewalle et al., 1995).

Организационное гражданство (*Organizational Citizenship*). Понятие «поведения организационного гражданства», введенное в (Graham, 1991) и развитое в (Van Dyne et al., 1994), построено на аналогии с концептом государственного гражданства и предполагает наличие у работника организации таких черт, как послушность, лояльность и «политическое» участие, т.е. участие в выработке решений. Выявлены связи между чертами личности и включенностью в организационное гражданство (Chiaburu et al., 2011), а также возможные негативные проявления такой включенности (Bolino et al., 2013). Значимость этой характеристики работников для реализации стратегий состоит в том, что послушность и лояльность обеспечивают сознательное исполнение решений, а включенность улучшает согласованность личных интересов с интересами высшего менеджмента.

Организационная идентификация, или идентификация с организацией (*Organizational Identification*). Согласно (Lee, 1971), идентификация работниками себя с организацией, где они работают, является важным фактором для понимания трудового поведения, готовности к дополнительным усилиям по улучшению положения дел в организации. Социальная идентифика-

ция определяется как понимание индивидом своего единства с группой людей; она проистекает из категоризации индивидов, самобытности и престижности группы (Ashforth and Mael, 1989). Идентификация с организацией подразумевает отождествление членом организации собственных черт с характеристиками, имеющимися, по его убеждению, у организации (Dutton et al., 1994: 239). Социальная идентификация обуславливает действия, принятые в группе и поддерживающие внутригрупповые институты. Таким образом, содержательно понятия социальной идентификации, организационного гражданства и приверженности организации близки, хотя их эмпирическое проявление различно (Gautam et al., 2004). Наличие у работника организационной идентификации становится значимым фактором для формирования и реализации стратегии (Kjærgaard, 2009; Ranjbar et al., 2021).

Организационная приверженность, или приверженность организации (*Organizational Commitment*). Этот конструкт, похоже, является одним из наиболее ранних среди тех, которые характеризуют влияние внутригрупповых отношений на результативность действий группы работников. Использованный в этой области впервые в (Becker, 1960), он обозначал неготовность индивида покинуть организацию вследствие тех «инвестиций» (побочных платежей, *side bets*), которые он совершил, действуя в ней. Иными словами, работник «обменивал» свои инвестиции на принадлежность к фирме. С точки зрения экономической теории возникновение такой приверженности организации означает нерациональное поведение индивида, поскольку понесенные им ранее издержки (например, на получение специфических для фирмы навыков) являются *невозвратными затратами (sunk costs)*, учет которых при принятии будущих решений не имеет смысла.

Такое поведение, получившее наименование «ловушка невозвратных затрат» (*sunk cost fallacy*), на практике достаточно широко распространено там, где действия ограничено рациональны (Arkes and Blumer, 1985). Неудивительно, что «поведенческий» подход к определению организационной приверженности был подвергнут критике (Ritzer and Trice, 1969), а преобладающим стал «установочный» подход к организационной приверженности (*attitudinal commitment*), который можно охарактеризовать как наличие установок на твердое принятие работником целей и ценностей организации, готовность осуществлять значительные усилия по ее поручению, желание отстаивать свое членство в ней (Allen and Meyer, 1990). Эта общая характеристика включает три типа приверженности: эмоциональную (*affective commitment*), когда работник чувствует единство с организацией; приверженность постоянству (*continuous commitment*), когда учитываются издержки ухода из организации; нормативную (*normative commitment*), при которой работник ощущает свои обязательства перед фирмой (Meyer and Allen, 1991). Такое уточнение фактически означало идентификацию разных причин возникновения приверженности у индивида, что, разумеется, не означало взаимоисключение этих типов: все три вполне могут существовать одновременно.

Как известно из классической статьи (LaPiere, 1934), наличие установки вовсе не обязательно проявляется в соответствующих действиях, для этого требуется целый ряд факторов (Ajzen and Fishbein, 1977). Поэтому эмпирический анализ последствий организационной приверженности ведется достаточно давно (Steers, 1977; Wang et al., 2020). Метаанализ таких работ показывает, во-первых, достаточно тесные связи между тремя типами приверженности, а во-вторых, их корреляцию с поведением работников (Meyer et al., 2002).

Стратегический консенсус и его влияние на реализацию стратегий. В исследованиях процессов выполнения стратегий широкое распространение получила такая характеристика внутрифирменных отношений работников, как *стратегический консенсус*. Это понятие, введенное в (Boisgeois, 1980; 1985), первоначально обозначало согласие между высшими менеджерами фирмы относительно ее целей и способов их достижения. При этом согласие о способах, как показал анализ ряда корпораций, было даже более важно, чем консенсус о целях: договоренности о целях при отсутствии согласия о средствах коррелировали с *низким* уровнем функционирования. Тем самым наличие консенсуса улучшало координацию и кооперацию между подразделениями фирм.

По мере развития теоретических и эмпирических исследований влияния менеджеров на результативность работы фирм менялась и трактовка понятия стратегического консенсуса – за

счет расширения круга договаривающихся и предметов договоренности. Исследователи, зафиксировав «отсутствие консенсуса относительно стратегического консенсуса», предложили трактовать последний как «общее понимание стратегических приоритетов среди менеджеров высшего, среднего и операционного уровней» (Kellermanns et al., 2005: 721). *Стратегическими приоритетами* именовались наиболее важные в восприятии членов организации инициативы организационной стратегии – фундаментальные ценности, направляющие организацию к достижению целей. Как подчеркивалось в (Ibid.: 730), «язык приоритетов обеспечивает подобие моста» между организационными уровнями и подразделениями, которые используют свою терминологию, что затрудняет внутрифирменное общение.

Эмпирический анализ влияния стратегического консенсуса на успешность работы фирм дал не вполне однозначные результаты. Наряду с большим числом работ, показывавших положительную связь (Dess, 1987; Prieto and de Carvalho, 2018), были и те, что не обнаруживали связи (West and Schwenk, 1996) или даже находили отрицательное влияние (González-Benito et al., 2012). Можно объяснить разнообразие оценок различием факторов, которые принимались во внимание при проведении статистического анализа: например, метааналитический подход подтверждает в целом положительную связь (Kellermanns et al., 2011).

Недавно в (Bragaw and Misangyi, 2022) был изложен теоретический подход к объяснению этого несоответствия. Авторы предложили: во-первых, разграничить четыре типа консенсуса, в зависимости от порождаемой ими психологической связи среди менеджеров; во-вторых, учитывать стратегический климат, т.е. тот смысл, который работники и стейкхолдеры вкладывают в действия по реализации стратегии²; в-третьих, принимать во внимание приверженность работников к организации. Эмпирический анализ позволит выявить, насколько значимы эти предложения.

Наш обзор показал, что задача успешной реализации стратегии развития фирмы пока не решена, хотя важность ряда факторов достаточно обоснована. К таким факторам относится стратегический консенсус среди менеджеров, а также рассмотренные характеристики работников фирм. Ведь согласно контрактной модели, в разработке и реализации стратегии фирмы участвуют владельцы специфических для фирмы ресурсов, которые не обязательно являются менеджерами того или иного уровня. Тем самым учет «стратегических» характеристик не только менеджеров, но и других работников значим для обеспечения успешности разработки и реализации стратегии.

Факторы успешности реализации стратегий территориальных органов управления

Если само по себе стратегическое планирование в организациях публичного сектора, включая органы государственного регионального и муниципального управления, было результатом переноса в него практик коммерческих организаций, то в какой мере такой перенос возможен и применительно к тематике *реализации* соответствующих стратегий? Ведь ПНО действуют не в среде рыночной конкуренции, их цели заданы нормативными документами и не могут быть изменены менеджерами, а финансовые ресурсы в значительной мере предоставляются «сверху», а не зарабатываются путем продажи услуг.

Кроме того, для таких ПНО, как органы территориального – регионального и муниципального – управления, стратегии охватывают не сами эти организации, а социально-экономические системы регионов и муниципалитетов. Это значит, что реализация их стратегий ближе к *политике*, чем к стратегии фирмы. Осуществление любой государственной политики представляет собой действия и взаимодействия многих различных организаций, в ходе которых происходит вертикальная коммуникация, способная исказить содержание идущих сверху намерений и рекомендаций (Тамбовцев, Рождественская, 2020а: 2–3).

Как следует из типологии ситуаций разработки и реализации стратегий ПНО, представленной в таблице выше, не все организации этого типа в равной мере заинтересованы в успешной реализации своих стратегий. Ряд из них ориентирован на работу на показатель, что не требует значительных усилий, отвечающих заявленным целям стратегий. Соответственно, в литературе

² Понятие стратегического климата введено в (Ostroff et al., 2013: 653).

представлено меньшее число работ, посвященных реализации стратегий ПНО, однако по своей тематике они близки к вопросам, обсуждаемым для коммерческих организаций.

Так, в (Bourne et al., 2003) был проведен анализ популярных в публичном секторе систем измерения результативности (*performance measurement systems*) и показано, что все они плохо приспособлены к управлению реализацией стратегий, чем и объясняется низкий уровень исполнения последних. Этот анализ был продолжен в (Casey et al., 2014), где авторы, охарактеризовав эти системы как «манию метрик», предложили свой подход к репрезентации стратегических целей и процедур их исполнения. К сожалению, эти исследования не опираются на теоретическую модель подобных систем, известную более 30 лет (Holmstrom and Milgrom, 1991).

Дж. Холл выдвинул концепцию «потенциал-функционирование» (*capacity-performance*), отражающую важность для разработки и реализации стратегий в небольших территориальных образованиях наличия в них ресурсного потенциала, включая работников с адекватной квалификацией (Hall, 2017). Эту концепцию подтверждает анализ стратегического планирования в сельских муниципалитетах штата Миссури (Dimitrijevska-Markoski et al., 2021) и в Индонезии (Dwi Retnandari, 2022). Фактор размера ресурсного потенциала может быть использован для расширения типологии ПНО, данной во введении этой статьи.

Исходя из опыта фламандских муниципалитетов, были предложены факторы успешности реализации их стратегий: *соединение людей, процесса и плана*, когда план рассматривается не как результат единоразового действия, а как адаптивный процесс соединения приоритетов стратегии с инициативами жителей, включая информационную и иную поддержку (George, 2021). Это вполне соответствует сформулированному ранее выводу о том, что успех реализации стратегий поддерживается включением в этот процесс разнообразных стейкхолдеров, в том числе этнических сообществ (Chowdhury, 2018), поскольку это помогает муниципальному правительству согласовывать разнообразные позиции внутри местного сообщества (Harris and Thomas, 2004).

В (Mitchell, 2019) была предложена модель обусловленной (*contingent*) реализации стратегии, предполагающая, что она будет осуществляться через выдвижение инициатив, разработку и осуществление проектов организациями-стейкхолдерами на территории штата (региона) или муниципалитета. Разнообразие условий, в которых действуют организации, обуславливают и различия в *проектах*, через которые они будут реализовать общую стратегию (Pinto and Slevin, 1988). Понятно, что и сами инициативы будут отражать как локальное знание, так и меняющиеся условия. Эта модель отражает постепенный (*incrementalist*), а не жесткий подход к реализации стратегии. Стратегия рассматривается как «предмет модификации в ходе ее реализации, вследствие меняющихся обстоятельств, новой информации или желательности определенных действий» (Pellegrinelli and Bowman, 1994: 129)³.

Эмпирический анализ применения стратегического планирования в ПНО России (Жихаревич, Прибышин, 2016), Норвегии (Johnsen, 2015) и Канады (Elbanna et al., 2016) показал, что оно активно используется в его формальной версии и оценивается менеджерами в целом положительно, несмотря на критику такого варианта в некоторых направлениях стратегического менеджмента, изучающих рыночный сектор.

Органы регионального и муниципального управления отличаются от фирм, как отмечалось, содержанием стратегий, а также направленностью не на развитие этих органов, а на развитие *территорий*, руководимых ими. Значит, характеристики трудовых коллективов, которые тесно связаны с успешностью реализации организационных стратегий, не могут быть автоматически перенесены на жителей территорий, которые в подавляющем большинстве не являются работниками органов управления, но выступают *стейкхолдерами реализации стратегии* и могут влиять на этот процесс.

Анализ литературы показывает, что ряд свойств региональных и локальных сообществ стал изучаться в их взаимосвязи с реализацией территориальных стратегий.

Территориальная идентификация. В этой области базовой является работа (Paasi, 1986), где обосновывается связь региональной идентификации с региональным развитием. Региональные

³ В (Antipin and Vlasova, 2020) отмеченные ключевые пункты постепенного подхода к разработке стратегий, к сожалению, не упоминаются.

стратегии выступают сегодня основным способом обеспечения развития, в связи с чем подчеркивается корреляция между идентификацией и стремлением жителей к достижению общих целей, их персональной активностью в сфере регионального развития, включая участие в планировании (Raagmaa, 2002). О необходимости мобилизации региональной идентификации для повышения качества стратегии в условиях растущей сложности говорится в (Paasi, 2013).

Региональная идентификация важна для развития территориального образования и проявляет себя, если жители видят, что их намерения и усилия приносят успех, т.е. воспринимаются органами управления и учитываются при принятии и выполнении решений. Если такого не происходит, то региональная идентификация жителей может скорее привести к противодействию решениям местных органов управления. Поэтому на территориях, где руководители хотят улучшить уровень благосостояния жителей, вовлечение граждан в принятие и реализацию этих намерений, а именно применение контрактной модели формирования стратегии, может оказаться действенным способом решения этой задачи. О позитивном влиянии стратегий, разрабатываемых и реализуемых относительно автономными местными органами управления совместно с локальными сообществами, ясно говорят результаты эмпирического анализа (Andrews et al., 2006). Роль местных сообществ в развитии малых городов подчеркивается в (Гуныко и др., 2019).

Вместе с тем там, где уровень региональной идентификации невелик, участие населения в планировании может не дать положительных результатов, поскольку такой подход отнюдь не исключает оппортунистического поведения (Тамбовцев, 2017). Высокий уровень территориальной приверженности может снизить риск такого поведения.

В литературе можно столкнуться со смешением терминов «региональная идентификация» и «региональная идентичность» (см., например, Semian and Chrom, 2014; Леухова, Грицкевич, 2022). Первое понятие означает, что *жители* считают себя *едиными с регионом*, с его успехами и трудностями и готовы действовать ему во благо. Второе понятие подразумевает, что у *потребителей продукции*, производимой в регионе, сложился определенный образ этого региона, которым граждане руководствуются при выборе объекта потребления. Легко заметить, что образ региона может быть как положительным, так и отрицательным.

Территориальная приверженность. Понятия территориальной или локальной приверженности обсуждаются в литературе преимущественно в связи с участием граждан в планировании (Birby, 2003), а также в рамках стратегий решения экологических проблем (Grandin and Sareen, 2020). Приверженность граждан той территории, где они живут, вызывает рост их усилий по сохранению природной среды. Эта характеристика населения территориальных единиц близка к локальной (территориальной) идентификации, и ей уделяется не столь значительное внимание. Обсуждение проблем стратегий ПНО не достигло еще той степени детальности, какая есть в тематике реализации стратегий фирм.

Стратегический консенсус. Поскольку изменения, намечаемые территориальными стратегиями, отличаются от изменений в организациях рыночного сектора, то и понятие стратегического консенсуса, ключевое для реализаций стратегий фирм, также необходимо скорректировать. Участниками здесь выступают не только руководители территориальных органов управления разных уровней, но и руководители других организаций, действующих на соответствующей территории, которые способны внести тот или иной вклад в реализацию стратегических приоритетов.

Как отмечено в (Meufroodt et al., 2019), эмпирические свидетельства влияния локального стратегического консенсуса на реализацию стратегии *практически отсутствуют*, а анализ руководящих работников 256 фламандских муниципалитетов Бельгии показал, что консенсус сильно варьирует между группами работников и зависит от качества разработанных стратегических планов.

Мы видим, что характеристики коллективов работников, которые привлекали и привлекают столь большое внимание исследователей, изучающих реализацию стратегий фирм, не пользуются популярностью у тех, кто анализирует осуществление стратегий ПНО, включая органы территориального управления. Вероятно, одна из причин состоит в том, что далеко не во всех локальных сообществах существуют группы или совокупности индивидов, готовые принимать активное участие в разработке и реализации местных стратегий. Так, согласно (Sztando, 2017),

свыше 37,7% руководителей малых городов Польши демонстрировали слабую мотивацию планировать их развитие, а 68,6% были готовы заниматься таким планированием лишь в связи с возможностью получить гранты из европейских фондов.

Анализ механизмов реализации территориальных стратегий в Российской Федерации принят в (Antipin, 2019). Автор, исходя из нормативных документов и практики разработки и реализации стратегий в Екатеринбурге и Свердловской области, выделил три таких механизма: включение в процессы разных групп стейкхолдеров путем создания совета их руководителей; сочетание проектного и программного управления; координация стратегического и территориального планирования и управления.

В официальных документах, затрагивающих тематику региональных стратегий, вопрос их реализации на практике сводится обычно к разработке для этого планов соответствующих мероприятий (Шпакова, 2018). Вероятно, предполагается, что создание таких планов приведет к желаемым результатам само по себе, без каких-либо дополнительных усилий. В частности, практически не затрагиваются темы методики разработки подобных планов, включая отбор (или разработку) мероприятий, включаемых в планы, ресурсное обеспечение их выполнения, стимулы своевременного выполнения и т.п.

Анализ некоторых успешно выполненных стратегий показывает, что их позитивные результаты во многом достигнуты благодаря активации механизма взаимодействия и кооперации основных стейкхолдеров (Seliverstov, 2018).

Выводы

С точки зрения институциональной теории стратегического планирования наилучшие условия для реализации территориальной стратегии формируются тогда, когда эта стратегия приобретает для жителей и руководителей организаций характер *неформального* института, т.е. правила, отступление от которого осуждается всеми людьми, считающими, что данному правилу нужно следовать. Для того чтобы на территории сформировались такие убеждения, необходимо, чтобы достижение целей стратегии воспринималось как улучшение текущего положения стейкхолдеров. Тогда эти цели соответствовали бы интересам жителей и организаций.

В какой мере этот вывод реализуется в практиках, имеющих место в нашей стране? Характеризуя общую нормативно-правовую базу стратегического планирования в РФ, авторы (Дмитриев, Крапиль, 2020: 28) отмечают: «Закон⁴ сфокусирован в первую очередь на полномочиях органов власти и содержании конкретных стратегических документов, но уделяет существенно меньше внимания механизмам практической реализации и актуализации документов». В ныне действующей редакции этого закона (от 17.02.2023 г.) под механизмом реализации региональных стратегий понимается план мероприятий по выполнению стратегических документов.

Согласно этой редакции, муниципальные образования должны разрабатывать документы, необходимые для формирования их бюджетов, однако собственно стратегии своего развития могут создаваться в них на основе решений руководства муниципалитетов.

Представляется, что для муниципалитетов и регионов, в которых усилия и ресурсный потенциал негосударственных организаций и жителей могут быть привлечены к исполнению содержания стратегий, становится значимым выявление и учет таких характеристик населения, как степень территориальной идентификации, территориальной приверженности и стратегического консенсуса. Мы показали, что именно они являются важными факторами успешности реализации стратегий, влияют на доступный ресурсный потенциал и действенные способы достижения стратегических целей.

Проведенный анализ позволяет предложить следующий вариант определения механизма реализации территориальной стратегии: это *система действий территориальных властей по активации и координации усилий резидентов, направленных на достижение целей стратегии*. Под резидентами здесь понимаются как жители территории, так и расположенные на ней

⁴ Принятый 28 июня 2014 г. Федеральный закон Российской Федерации 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

организации различных видов. Поскольку характеристики населения тех или иных территорий варьируются (руководители организаций-резидентов также обычно являются жителями территории), механизм реализации стратегии невозможно стандартизировать, ведь он является результатом взаимодействия региональных властей и участников существующего стратегического консенсуса. Важным условием успешного формирования и последующей реализации стратегии выступает ее *содержание*, направленность на решение актуальных для жителей территории проблем. Именно этим определяется простота реализации и действенность стратегии.

Литература / References

- Гунько М.С., Пивовар Г.А., Аверкиева К.В. (2019). Ревитализация в малых городах Европейской России (на примере Боровичей, Выксы, Ростова). *Известия Российской академии наук. Серия географическая* (5), 18–31. [Gunko, M., Pivovarov, G., Averkieva, K. (2019). Renewal of small cities in European Russia (Case study of Borovichi, Vyksa, Rostov). *Izvestiya Rossiiskoi Akademii Nauk. Seriya Geograficheskaya* (5), 18–31 (in Russian)].
- Дмитриев М.Э., Крапиль В.Б. (2020). Тернистый путь стратегического планирования в современной России. *Государственная служба* (2), 22–34. [Dmitriev, M., Krapil, V. (2020). Thorny way of strategic planning in modern Russia. *Public Administration* (2), 22–34 (in Russian)].
- Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. (2018). Стратегическое планирование на уровне поселений: факты и мнения, 2016 г. *Вопросы государственного и муниципального управления* (1), 47–67. [Zhikharevich, B., Pribyshin, T. (2018). Strategic planning in towns and villages: Facts and opinions 2016. *Public Administration Issues* (1), 47–67 (in Russian)].
- Леухова М.Г., Грицкевич Т.И. (2022). Региональная идентичность в стратегировании. *Стратегирование: теория и практика* 2(4), 500–516. [Leukhova, M., Gritskevich, T. (2022). Regional identity in strategy. *Strategizing: Theory and Practice* 2(4), 500–516 (in Russian)].
- Тамбовцев В. (2017). Планирование и оппортунизм. *Вопросы экономики* (1), 22–39. [Tambovtsev, V. (2017). Planning and opportunism. *Voprosy Ekonomiki* (1), 22–39 (in Russian)].
- Тамбовцев В.Л. (2000). *Контрактная модель стратегии фирмы*. М.: ТЕИС. [Tambovtsev, V. (2000). *Contractual Model of a Firm Strategy*. Moscow: TEIS Publ. (in Russian)].
- Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. (2020a). Менеджмент качества высшего образования: что означает «качество» и что означает «высшее образование»? *Управленец* 11(1), 2–14. [Tambovtsev, V., Rozhdestvenskaya, I. (2020a). Higher education quality management: What is “quality” and what is “higher education”? *Upravlenets – The Manager* 11(1), 2–14 (in Russian)].
- Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. (2020b). Теория стратегического планирования: институциональный подход. *Terra Economicus* 18(2), 22–48. [Tambovtsev, V., Rozhdestvenskaya, I. (2020b). Strategic planning theory: An institutional perspective. *Terra Economicus* 18(2), 22–48 (in Russian)].
- Шпакова Р.Н. (2018). План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития региона как документ стратегического планирования: проблемы регулирования и практики применения. *Вестник Алтайской академии экономики и права* (3), 92–97. [Shpakova, R. (2018). Action plan for the implementation of the strategy of socio-economic development of the region as a document of strategic planning: problems of regulation and practice. *Journal of Altai Academy of Economics and Law* (3), 92–97 (in Russian)].
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin* 84(5), 888–918.
- Al-Kubaisi, N. (2023). The black box of implementing strategic decisions. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management* 14(1), 1–21.
- Allen, N., Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 1–18.

- Andrews, R., Boyne, G., Walker, R. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review* **66**(1), 52–63.
- Antipin, I. (2019). Implementation mechanisms of strategies of socio-economic territorial development: methodological approach. *R-economy* **5**(3), 115–122.
- Antipin, I., Vlasova, N. (2020). Incremental approach to regional strategising: Theory, methodology, practices. *Journal of New Economy* **21**(3), 73–90.
- Argyris, C. (1989). Strategy implementation: An experience in learning. *Organizational Dynamics* **18**(2), 5–15.
- Arkes, H., Blumer, C. (1985). The psychology of sunk costs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **35**(1), 124–140.
- Ashforth, B., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* **14**(1), 20–39.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* **66**(1), 32–40.
- Beer, M., Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review* **41**(4), 29–40.
- Bolino, M., Klotz, A., Turnley, W. & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* **34**(4), 542–559.
- Bourgeois, L., Brodwin, D. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal* **5**(3), 241–264.
- Bourgeois, L. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal* **1**(3), 227–248.
- Bourgeois, L. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal* **28**(3), 548–573.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., Platts, K. (2003). Why some performance measurement initiatives fail: lessons from the change management literature. *International Journal of Business Performance Management* **5**(2/3), 245–267.
- Bragaw, N., Misangyi, V. (2022). Disentangling strategic consensus: Strategic consensus types, psychological bonds, and their effects on strategic climate. *Academy of Management Review* **47**(4), 668–691.
- Burby, R. (2003). Making plans that matter: Citizen involvement and government action. *Journal of the American Planning Association* **69**(1), 33–49.
- Casey, W., Peck, W., Webb, N., Quast, P. (2014). Are we driving strategic results or metric mania? Evaluating performance in the public sector. *International Public Management Review* **9**(2), 90–106.
- Chiaburu, D., Oh, I.-S., Berry, C., Li, N., Gardner, R. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* **96**(6), 1140–1166.
- Chowdhury, S. (2018). Democratisation of local government planning in Bangladesh. *Commonwealth Journal of Local Governance* **20**, 115–134
- Dalcher, D. (2019). Strategy execution: Overcoming the alignment trap. In: Dalcher, D. (ed.) *Leading the Project Revolution: Reframing the Human Dynamics of Successful Projects*. London: Routledge, pp. 155–161.
- Dess, G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal* **8**(3), 259–277.
- Dimitrijevska-Markoski, T., Breen, J., Nukpezah, J., Mobley, R. (2021). Strategic Planning and Management in Small Municipalities in Mississippi – Implementation, Perceived Benefits, and Determinants of Use. *Public Organization Review* **21**(4), 437–452.
- Dutton, J., Dukerich, J., Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* **39**(2), 239–263.

- Dwi Retnandari, N. (2022). Implementation of strategic planning in regional/municipal governments, obstacles and challenges. *Policy & Governance Review* **6**(2), 155–175.
- Elbanna, S., Andrews, R., Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review* **18**(7), 1017–1042.
- Gardner, D., Pierce, J., Lv, F. (2023). An empirical examination of the genesis of psychological ownership. *Merits* **3**(1), 37–50.
- Gautam, T., van Dick, R., Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology* **7**(3), 301–315.
- George, B. (2021). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). *Public Administration Review* **81**(4), 793–798.
- González-Benito, J., Aguinis, H., Boyd, B., Suárez-González, I. (2012). Coming to consensus on strategic consensus: A mediated moderation model of consensus and performance. *Journal of Management* **38**(6), 1685–1714.
- Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal* **4**(4), 249–270.
- Grandin, J., Sareen, S. (2020). What sticks? Ephemerality, permanence and local transition pathways. *Environmental Innovation and Societal Transitions* **36**, 72–82.
- Guth, W., MacMillan, I. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal* **7**(4), 313–327.
- Hall, J. (2017). Performance management: Confronting the challenges for local government. *Public Administration Quarterly* **41**(1), 43–66.
- Hambrick, D., Cannella, A. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *Academy of Management Executive* **3**(4), 278–285.
- Harris, N., Thomas, H. (2004). Planning for a diverse society? A review of the UK government's Planning Policy Guidance. *Town Planning Review* **75**(4), 473–500.
- Hickson, D., Miller, S., Wilson, D. (2003). Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions. *Journal of Management Studies* **40**(7), 1803–1836.
- Holmstrom, B., Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics, and Organization* **7**(Spec. Is.), 24–52.
- Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons? *Financial Accountability & Management* **31**(3), 243–268.
- Kaplan, R., Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review* **78**(5), 167–176.
- Kellermanns, F., Walter, J., Floyd, S., Lechner, C., Shaw, J. (2011). To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. *Journal of Business Research* **64**(2), 126–133.
- Kellermanns, F., Walter, J., Lechner, C., Floyd, S. (2005). The lack of consensus about strategic consensus. *Journal of Management* **31**(5), 719–737.
- Kjærgaard, A. (2009). Organizational identity and strategy: An empirical study of organizational identity's influence on the strategy-making process. *International Studies of Management & Organization* **39**(1), 50–69.
- LaPiere, R. (1934). Attitudes vs. Actions. *Social Forces* **13**(2), 230–237.
- Lee, S. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal* **14**(2), 213–226.
- Mayhew, M., Ashkanasy, N., Bramble, T., Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *Journal of Social Psychology* **147**(5), 477–500.

- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* **61**(1), 20–52.
- Meyer, J., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* **1**(1), 61–89.
- Meyfroodt, K., Desmidt, S., Goeminne, S. (2019). Do politicians see eye to eye? The relationship between political group characteristics, perceived strategic plan quality, and strategic consensus in local governing majorities. *Public Administration Review* **79**(5), 749–759.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1988). An economic approach to influence activities in organizations. *American Journal of Sociology* **94**(Suppl.), S154–S179.
- Miller, S., Wilson, D., Hickson, D. (2004). Beyond planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning* **37**(3), 201–218.
- Mitchell, D. (2019). It all depends, but on what? Testing contingency in public strategic implementation. *Public Performance & Management Review* **42**(4), 783–807.
- Neilson, G., Martin, K., Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review* **86**(6), 60–71.
- Nijs, T., Martinovic, B., Verkuyten, M., Sedikides, C. (2021). “This country is OURS”: The exclusionary potential of collective psychological ownership. *British Journal of Social Psychology* **60**(1), 171–195.
- Noble, C. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research* **45**(2), 119–134.
- Ostroff, C., Kinicki, A., Muhammad, R. (2013). Organizational culture and climate. In: Weiner, I., Schmitt, N., Highhouse, S. (eds.) *Handbook of Psychology*, Vol. 12. Industrial-Organizational Psychology. Hoboken, NJ: Wiley, pp. 643–676.
- Paasi, A. (2013). Regional planning and the mobilization of ‘regional identity’: From bounded spaces to relational complexity. *Regional Studies* **47**(8), 1206–1219.
- Paasi, A. (1986). The institutionalization of regions: A theoretical framework for the understanding of the emergence of regions and the constitutions of regional identity. *Fennia* **164**(1), 105–146.
- Pellegrinelli, S., Bowman, C. (1994). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning* **27**(4), 125–132.
- Pierce, J., Kostova, T., Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review* **26**(2), 298–310.
- Pierce, J., Kostova, T., Dirks, K. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology* **7**(1), 84–107.
- Prieto, V., de Carvalho, M. (2018). Can internal strategic alignment influence performance? An empirical research applying structural equation modelling. *Academia Revista Latinoamericana de Administración* **31**(3), 585–604.
- Pinto, J., Slevin, D. (1988). Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal* **19**(1), 67–72.
- Quinn, J. (1978). Strategic change: “Logical incrementalism”. *Sloan Management Review* **20**(1), 7–21.
- Raagmaa, G. (2002). Regional Identity in Regional Development and Planning. *European Planning Studies* **10**(1), 55–76.
- Ranjbar, M., Hajipour, B., Rahmati, M., Shahhoseini, M., Yazdani, H. (2021). Identifying the dimensions of the impact of organizational identity on organizational strategy: A meta-synthesis approach. *Journal of Business Management* **13**(1), 21–41.
- Ritzer, G., Trice, H. (1969). An empirical study of Howard Becker’s side-bet theory. *Social Forces* **47**(4), 475–478.

- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review* **63**(2), 134–139.
- Seliverstov, V. (2018). Strategic planning and strategic errors: Russian realities and trends. *Regional Research of Russia* **8**(1), 110–120.
- Semian, M., Chromý, P. (2014). Regional identity as a driver or a barrier in the process of regional development: A comparison of selected European experience. *Norwegian Journal of Geography* **68**(5), 263–270.
- Sinaga, E., Hidayati, F., Li, Y., Supriyono, B. (2020). Can proper strategic planning guarantee its implementation? A case in a new district in a developing country. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik* **24**(2), 179–196.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* **22**(1), 46–56.
- Sull, D., Homkes, R., Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels – And what to do about it. *Harvard Business Review* **93**(3), 57–66.
- Sztando, A. (2017). Does the strategic planning of local development results from the motives indicated in literature? *Transylvanian Review of Administrative Sciences* **51**(E), 106–122.
- Tawse, A., Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal* **39**(1), 22–33.
- Van Dyne, L., Graham, J., Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* **37**(4), 765–802.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group and Organization Management* **20**(2), 210–226.
- Wang, Q., Weng, Q., Jiang, Y. (2020). When does affective organizational commitment lead to job performance? Integration of resource perspective. *Journal of Career Development* **47**(4), 380–393.
- Weick, K. (1987). Substitutes for strategy. In: Teece, D. (ed.). *The Competitive Challenge: Strategic Innovation and Renewal*. Boston: Ballinger, pp. 221–233.
- West, C., Schwenk, C. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal* **17**(7), 571–576.
- Williamson, O. (1993). Opportunism and its critics. *Managerial and Decision Economics* **14**(2), 97–107.