

№	Вопрос	Критерии проверки	Баллы
1	Каким образом автор обосновывает список рассматриваемых стратегических инструментов?	Автор указывает, что выбор стратегических инструментов управления опирается на 1) обширный обзор литературы по существующим исследованиям, изучающим инструменты и методы стратегического управления	0 - 4
		2) список стратегических инструментов, изучаемых в существующих исследованиях, посвященных поиску взаимосвязи между стратегическим планированием, инструментами и методами стратегического управления, и организационной эффективностью.	0 - 4
		3) предыдущее исследование авторов, проведенное в 2012 году	0 - 4
	Каким условиям, на Ваш взгляд, должен удовлетворять этот список?	Инструменты, используемые в количественном исследовании должны быть 1) сопоставимы между собой (по трудоемкости, применимости и т.д.), иначе могут быть искажения. Например, в данном исследовании автор количественно сопоставляет Activity based costing и PEST –анализ по принципу используется/не используется.	0 - 8
		2) однозначны с точки зрения респондента (например, SWOT-анализ может быть расширенным или нет, а дизайн исследование этого не учитывает). Или, например, автор не операционализирует, что именно подразумевается под Benchmarking, что может привести к искажениям, поскольку респонденты отмечают только использование/не использование	0 – 8
		Возможна оценка дополнительных верных условий, приведенных в работе, но в сумме оценка за пункты 1-2 и дополнительные не должна превышать 16 баллов	
2	Оцените соответствие выборки целям и задачам исследования.	Цель исследования –лучше понять восприятие менеджерами инструментов и методов стратегического управления, а также изучить и определить влияние количество используемых стратегических инструментов и методов управления на эффективность работы организации. Оценка эффективности давалась отвечающим субъективно, с его точки зрения. При этом выборка включает 91 сотрудника чешских компаний. Анкета была разослана в онлайн-форме. В итоге в опросе участвовали • 40 marketing managers • 22 finance directors • 16 general managers • 13 chief executive В частном секторе работают 77 (85%), а в государственном - 15%, то есть 14 штук	Выборка описана 0 -5

		40 компаний работают в производственном секторе, а 45 - в сфере услуг. 49 крупных компаний (более 250 сотрудников) и 42 малых и средних предприятия. При этом основной вопрос – это сопоставимость выборки, в целом, и оценок (по сути, самооценок) эффективности менеджерами разного уровня и разных направлений, в частности. (Например, 22 менеджера-маркетолога давали оценку рентабельности). Возможно, для достижения целей исследования выборку стоило опрашивать сотрудников, занимающих одинаковые позиции, поскольку их оценка является основной зависимой переменной в модели.	Соответс твие выборки целям оценено 0 - 5
3	Дайте оценку постановке гипотез автором.	Автор обобщает результаты предыдущих исследований и выдвигает гипотезу, что они будут аналогичны в контексте Чехии. Гипотез в итоге две: H1: большее количество инструментов и методов управления, используемых менеджерами в чешских компаниях, приводит к • росту продаж • росту рентабельности активов • росту рентабельности собственного капитала • увеличению денежных потоков. H2: большее количество инструментов и методов управления, используемых менеджерами в чешских компаниях, приводит к росту • рыночной доли • качества продукции • новых предложений продуктов / услуг • удовлетворенности клиентов • способности к инновациям • организационной адаптации к изменениям • удовлетворенности сотрудников. То есть, по сути, гипотезы посвящены тому, что количество используемых инструментов (не важно, в полном варианте или сокращенном, номинально или с последующим влиянием на процесс, верно или не верно – не важно, измеряется только количество) ведет к улучшению финансовых (гипотеза 1) и нефинансовых (гипотеза 2) показателей. Однако использование автором именно количественных показателей при постановке гипотез объясняется только отсылкой к предыдущим исследованиям и отдельно никак не обосновывается, что вызывает сомнения	0 -10
4	Оцените статистические	Автор использует U-критерий Манна — Уитни для оценки различий между двумя независимыми выборками (производство/сфера услуг) по уровню использования инструментов - признака, измеренного количественно.	0 -5

	показатели, полученные автором.	При этом у четырех признаков $p \leq 0.04$, и автор характеризует эти различия как значимые, что верно.	
		Р-значение при корреляционном анализе характеризует наличие связи с высоким уровнем значимости ($p < 0,0001$)	0 -5
		Коэффициент детерминации низкий (в районе 0,4 только у двух показателей, у остальных ниже, при том, что модель принято считать хорошей при $R^2 > 0,50$), то есть доля дисперсии зависимой переменной, объясняемая рассматриваемой моделью зависимости, то есть объясняющими переменными, невысока. При этом важно, что проблема R^2 заключается в том, что его значение увеличивается (не уменьшается) от добавления в модель новых переменных, даже если эти переменные никакого отношения к объясняемой переменной не имеют. Автор никак не обосновывает целесообразность использования именно нескорректированного коэффициента детерминации вместо скорректированного, который давал бы «штрафы» за лишние переменные	0 -10
5	Какие аргументы за и против объективного и субъективного подходов к оценке эффективности и результативности приводит автор?	Автор говорит о плюсах субъективного подхода: 1) Субъективный подход больше подходит в том случае, когда компания не хочет предоставлять финансовые, операционные или общие данные о производительности 2) Субъективный подход дает информацию о том, как менеджеры понимают и используют разные переменные производительности организации 3) Субъективный подход отражает индивидуальные различия (например, национальные, организационные, профессиональные и т. Д.) Среди менеджеров в разных странах (Hult и др., 2008). Десс и Робинсон (Dess and Robinson, 1984) обнаружили, что субъективные меры организационной работы коррелируют с объективными показателями эффективности. Автор говорит о минусах объективного подхода: 4) Если это развивающийся рынок, объективный подход может быть ненадежным (Lukas et al., 2001) Автор не говорит о плюсах объективного и минусах субъективного подходов.	0 -10
	Какие дополнительные аргументы (за и против каждого из подходов) можете привести Вы?	Автор полностью игнорирует плюсы объективного подхода, основанного на расчете некоторой совокупности аналитических показателей, который, прежде всего, позволяет сравнивать данные, полученные от респондентов, занимающих различные позиции При использовании субъективного подхода и недостаточной операционализации понятий «намного хуже» и «намного лучше», использовавшихся в шкале Лайкерта при проведении исследования, разные сотрудники могут абсолютно по-разному охарактеризовать абсолютно одинаковые ситуации. По сути, использование субъективного подхода оправдано для изучения влияния количества используемых стратегических инструментов и методов управления на восприятие менеджерами эффективности работы организации, а не на саму эффективность.	0 -10

		Одним из аргументов за субъективный подход является часто существующее расхождение между понятием «организации» с юридической и с содержательной точек зрения. Например, часто два подразделения компании воспринимаются менеджерами как две разные организации с точки зрения управления, а на бумаге, то есть с точки зрения объективного подхода, это одна организация, и наоборот. Использование объективного подхода в таком случае приведет к искажениям.	
		Возможны дополнительные аргументы, но в сумме не более 10 баллов	
6	Оцените научную обоснованность выводов, к которым приходит автор статьи в результате исследования.	Исследование опирается на широкий литературный обзор, однако имеет некоторые проблемы с точки зрения методологии: проблема количественного измерения не всегда сопоставимых инструментов, проблема субъективной оценки эффективности сотрудниками разных позиций. Кроме того, автор использует нескорректированный R2, что не позволяет опираться на модель, полученную автором в полной мере, поскольку не доказана необходимость включения всех переменных в модель. Соответственно, обоснованность выводов, к которым приходит автор статьи, не может быть оценена как очень высокая	0 -6
	Оцените практическую применимость выводов, к которым приходит автор статьи в результате исследования.	Практически исследование в текущем виде малоприменимо, по упомянутым выше причинам. По сути, общий вывод о том, что чем больше используется инструментов, тем выше эффективность, в качестве рекомендации предполагает использование как можно большего количества инструментов стратегического менеджмента. На основании выводов автора компания может принять решение вместо одного трудоемкого инструмента начать использовать несколько простых (не важно, насколько применимых). Кроме того автор говорит только о количестве, а не о качестве такого использования. Автор отмечает, что исследование имеет ограничения и должно быть продолжено.	0 -6
Итого			100