

© С. Г. ВАГИН<sup>1</sup>, А. Е. ТЕРПУГОВ<sup>2</sup>, 2018

<sup>1</sup> Самарский государственный технический университет (СамГТУ), Россия

<sup>2</sup> МИРЭА – Российский технологический университет (РТУ МИРЭА), г. Москва, Россия

E-mail<sup>1</sup>: vsg63@hotmail.com

E-mail<sup>2</sup>: iwtvtgb@gmail.com

## ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ, ФОРМИРУЮЩИЕ ИННОВАЦИОННУЮ СТРАТЕГИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

*В данной статье рассмотрены наиболее популярные инструменты управления мировых компаний. Сделаны выводы о том, какие инструментарины направлены на формирование инновационной стратегии развития организации.*

**Ключевые слова:** инструменты управления, стратегическое планирование, инновационные стратегии.

Начиная с 1950-1960-х гг. представления о стратегическом управлении в компаниях совершили серьезную эволюцию: от идеи приспособления организации к внешней среде до концепции конкурентных преимуществ с акцентом на отраслевые конкурентные стратегии фирмы М. Портера и в последующем – к приоритету предпринимательских аспектов стратегий, залогом которых являются трудно копируемые уникальные ресурсы и способности по их созданию и реализации (ключевые компетенции). В настоящий момент инновационные идеи стратегического управления организациями развиваются в сфере активного проектирования «стратегического сетеобразования», построения моделей взаимодействия с различными заинтересованными сторонами, взгляда на конкуренцию как на соконкуренцию и развитие самообучающихся организаций – организаций, создающих знания.

В начале XXI века теория стратегического управления возвращается к анализу процесса создания стоимости. Конкурентное окружение и трансформация потребительских рынков под влиянием изменений новых технологий и инноваций поменяли многие стоявшие положения по внутренней организации и внешним взаимоотношениям компаний.

*Целью исследования* является анализ наиболее востребованных инструментов управления, которые оказывают влияние на разработку инновационной стратегии организации.

В соответствии с данной целью были поставлены следующие задачи:

- исследование наиболее популярных инструментов управления мировых компаний;
- выделение аспектов, показывающих, на что направлены инструменты управления организацией;
- определение особенностей, которые предприятие должно учитывать при разработке инновационной стратегии.

*Объектом исследования* выступают инструменты управления, востребованные передовыми мировыми компаниями.

*Предмет исследования* – влияние актуальных инструментов управления на формирование инновационной стратегии развития организации.

В начале 90-х годов XX века международная консалтинговая компания «Bain & Company» начала крупномасштабный многолетний проект сбора информации «Управленческие инструменты и тренды». Данное исследование демонстрирует глобальную картину относительно применяемых управленческих инструментов и трендов по всему миру, полученных благодаря опросу более 12 тысяч руководителей успешных компаний со всего мира. Данные сегментированы по регионам (NA – Северная Америка; EMEA – Европа, Ближний Восток и Африка; APAC – Азиатско-Тихоокеанский регион; LA – Латинская Америка) и затем агрегированы в глобальный показатель G. Проведем сравнительный анализ обзоров популярных управленческих трендов за десятилетний период (табл. 1) [6].

Таблица 1

**Популярные управленческие инструменты  
мировых компаний за период с 2006-2017 гг.**

<i>2006 г.</i>	<i>2012 г.</i>	<i>2017 г.</i>
Стратегическое планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое планирование
CRM (система управления взаимоотношения с клиентами)	CRM (система управления взаимоотношения с клиентами)	CRM (система управления взаимоотношения с клиентами)
Сегментация клиентов	Исследование вовлеченности персонала	Бенчмаркинг
Бенчмаркинг	Бенчмаркинг	Продвинутая аналитика

Окончание табл. 1

Миссия и видение	Сбалансированная система показателей	Управление цепями поставок
Основные компетенции	Основные компетенции	Удовлетворенность клиентов
Аутсорсинг	Аутсорсинг	Управление изменениями
Реинжиниринг бизнес-процессов	Управление изменениями	TQM (всеобщее управление качеством)
Сценарное планирование	Управление цепями поставок	Цифровая трансформация
Управление знаниями	Миссия и видение	Миссия и видение

Рейтинг, представленный в таблице 1, позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, лидирующие позиции в рейтинге на протяжении всего рассматриваемого периода принадлежат стратегическому планированию. Опыт крупнейших мировых компаний доказывает, что эффективность и устойчивость организации в современных условиях во многом определяется применением данного управленческого инструмента. Именно благодаря стратегическому планированию разрабатывается эффективная стратегия компаний, анализируется внешняя и внутренняя среда компании, оценивается потенциал организации, что позволяет сделать ее деятельность более продуктивной. В соответствии с этим стратегическое планирование выполняет следующие функции:

- 1) разработка модели стратегического планирования в организации;
- 2) применение специальных методов стратегического анализа;
- 3) разработка методики формирования стратегического плана;
- 4) разработка программ внедрения стратегического планирования.

В результате стратегическое планирование — это систематический процесс, позволяющий найти ответы на наиболее важные вопросы, стоящие перед командой менеджеров, при принятии важнейших решений, направленных на успешное развитие организации.

Во-вторых, разнообразие инструментов управления за несколько последних лет увеличилось, хотя в целом наблюдается некоторая стабильность или даже осторожность в использовании новых инструментов управления организациями. Новых инструментов управления, которые внедрены в практику хозяйствования и актив-

но используются организациями, нет. Ни один из перечисленных в списках инструментов не является совершенно новым, большинство из них были теоретически обоснованы в 1980-1990 годах. Это свидетельствует о том, что внедрение новых инструментов управления является дорогостоящим мероприятием для организаций, риск ошибки выбора инструмента для будущего существования очень высок, решиться на них могут только крупные финансово устойчивые компании, существует временной лаг от внедрения инструмента до получения ощутимого результата, требуется время на изучение опыта внедрения каждого инструмента в фирмах-первооткрывателях, существует устойчивое мнение в управленческих кругах о кризисе менеджмента и т.д.

аспекты, показывающие, на что направлены инструменты управления В-третьих, представленные списки инструментов позволяют выделить главные организацией в настоящее время:

1) клиенты (система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), сегментация, исследование ожиданий клиентов);

2) сотрудники (исследование уровня вовлеченности в рабочие процессы, мотивации к трудовой деятельности персонала, корпоративный этический код, оплата по результатам, управление знаниями, присутствие актуальных компетенций);

3) поставщики (управление цепью поставок);

4) внутренние бизнес-процессы (аутсорсинг, реинжиниринг бизнес-процессов, сценарное планирование, бенчмаркинг, стратегическое планирование, миссия и видение, программы по управлению изменениями, сбалансированная система показателей).

Данные четыре области пристального внимания организаций – яркая иллюстрация того, что является важным в управлении организациями на сегодняшний момент и подтверждает наши выводы об активном проектировании «стратегического сетеобразования», построения моделей взаимодействия с различными заинтересованными сторонами. На первый план выходит управление удовлетворенностью и лояльностью, при этом в первую очередь клиентов, во вторую очередь – сотрудников, в третью – поставщиков. Именно между этими тремя силами разыгрывается будущая прибыльность организации, причем вне зависимости от отрасли.

Как показывает практика, для повышения удовлетворенности и лояльности всех заинтересованных сторон в современных условиях стратегия компании должна носить инновационный характер. Цель инновационной стратегии – это повышение конкурентоспособности организации на рынке.

За последние 10 лет российские компании совершили прорыв в глобальном рейтинге конкурентоспособности, где оценивается инновационность. В 2013 году Российская Федерация находилась на 78 месте, а в 2018 году — на 38 месте [8]. Однако, несмотря на системные улучшения ситуации, главной слабой составляющей является качество инноваций, а именно вывод на международные рынки местных изобретений.

На мировом рынке интеллектуальной собственности российские компании представлены незначительно. Лидерами являются США, Китай, Япония, Германия и Южная Корея. Большую часть интеллектуальных изобретений поставляют высшие учебные заведения, научно-исследовательские институты, технопарки, но довольно часто даже лучшие идеи годами лежат в архивах и не находят применения на практике.

Внедрение инноваций — это сила, которая обеспечивает движение организации вперед. Инновационная стратегия позволяет определить основные направления деятельности, цели организации и возможности разработки, применения инноваций, способствующие повышению уровня удовлетворенности и лояльности клиентов. Инновационная стратегия придает организации устойчивость, гибкость, формирует способность эффективно проводить изменения, учитывать влияние факторов внешней среды.

Для эффективного внедрения инновационных стратегий необходимо учитывать все аспекты внедрения инноваций. Существует ряд нюансов, которые предприятие обязано учитывать:

- разные уровни развития отраслей экономики (необходимо понимать, что новшества имеют разный характер и при их неправильной интерпретации могут привести к финансовым потерям);
- разнообразный характер нововведений (инновации могут быть прорывными и постепенными);
- инновации представляют творческий процесс, который чаще всего носит затяжной характер, не всегда воплощение новой идеи в жизнь происходит быстро;
- инновационный потенциал организации (оценка рыночной позиции организации, потенциальных возможностей и рисков, анализ финансово-хозяйственного состояния, оценка кадрового потенциала и др.).

В заключение следует отметить, что выбор конкретного инструмента управления зависит от множества факторов внешней и внутренней среды, и актуальность того или иного инструмента со временем может измениться. Стратегическое планирование удер-

живает лидирующие позиции в рейтинге управленческих инструментов. Для эффективности данного процесса необходимо применять методы, позволяющие достигать стратегические цели организации. Из-за глобальной конкуренции, высокого уровня неопределенности, растущей сложности бизнеса, увеличивающихся и ускоряющихся потоков информации достижение стратегических целей обусловлено применением инновационной стратегии развития. Именно способность к реализации инновационной стратегии развития становится необходимым условием достижения высокой конкурентоспособности организации и качественного экономического роста в современных условиях.

### **Литература**

1. Александрова А. И., Остаповец Е. А. Анализ и обоснование выбора инновационной стратегии организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2018. № 4. С. 80-89.

2. Катькало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». 2010. Вып. 2. С. 1-24.

3. Катькало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1. С. 7-30.

4. Каранатова Л. Г., Титов А. К, Леонов А. Н. Преимущества стратегического подхода к управлению бизнесом в условиях сетизации экономики // Вопросы экономики и права. 2016. № 8. С. 55-57.

5. Плотников А. Н., Плотников Д. А., Кошкарев А. В. Инновационные стратегии предприятия: сущность, виды, особенности разработки // Бизнес и стратегии. 2017. № 4. С. 55-61.

6. 10 лучших инструментов управления. URL: [http://www2.bain.com/management\\_tools/BainTopTenTools/2017/default.asp](http://www2.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/2017/default.asp).

7. Инструменты управления и тенденции. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>.

8. Индекс глобальной конкурентоспособности. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=RUS>.

*Статья поступила в редакцию 03.12.18 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. экон. наук, доцентом Е. С. Поротькиным*