УДК 005.2

DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-76-83

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Межевов А. Д.¹, Воронцова Ю. В.¹, Волков М. М.², Цветкова В. Е.²

¹Государственный университет управления

109542, г. Москва, Рязанский пр-т, д. 99, Российская Федерация

²Московский государственный областной университет

141014, Московская обл., г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24, Российская Федерация

Аннотация.

Цель. Повысить инновационную активность организаций, ориентированную на интеграцию элементов стратегий с учётом степени их соответствия изменяющейся ситуации, жизненных циклов, методического, инструментального, информационного и организационного обеспечения этого процесса, что позволяет на принципиально новой основе обеспечить устойчивое во времени развитие организации и эффективно использовать её инновационный потенциал.

Процедура и методы исследования. Проведён анализ различного рода кривых жизненного цикла организации и составляющих элементов стратегий развития, использованы методы оценки элементов для формирования единого механизма, базирующегося на их интеграции.

Результаты проведённого исследования. Проведённый анализ позволил выявить различные стратегические альтернативы и сгруппировать их по основным признакам, которые могут быть использованы при реализации стратегической политики организации.

Теоретическая / практическая значимость. Авторами предложен новый вариант классификации стратегий организации, что позволит с чёткой ориентацией на конкретную стратегию исключить из рассмотрения заведомо неподходящие варианты, сужая таким образом поле возможных альтернатив.

Ключевые слова: инновационная активность, инновационная стратегия, концепция, предиктивная аналитика данных, синергия, стратегия цифровизации, цифровая трансформация

CONCEPTUAL BASES FOR BUILDING COMPANY'S INNOVATION STRATEGY UNDER DIGITALIZATION

A. Megevov¹, Y. Vorontsova¹, M. Volkov², V. Tsvetkova²

¹State University of Management

99, Ryazansky prospect, Moscow, 109542, Russian Federation

²Moscow Region State University

24, Very Voloshinoi st., Mytishchi, 141014, Moscow region, Russian Federation

Abstract.

Purpose. To increase the innovative activity of organizations, focused on the integration of the elements of strategies, taking into account the degree of their conformity to a changing situation; life cycles, methodological, instrumental, informational and organizational support of this process,

allowing on a fundamentally new basis to ensure sustainable development of the organization in time and effectively use its innovative potential.

Methodology and Approach. The analysis of various kinds of organization life cycle curves is carried out; an analysis of the constituent elements of development strategies is carried out, methods for evaluating the elements are used to form a single mechanism based on their integration.

Results. The analysis made it possible to identify various strategic alternatives and group them according to the main features that can be used in the implementation of the strategic policy of the organization.

Theoretical and Practical implications. Practical significance is due to the fact that the work performed allowed us to propose a new version of the classification of organization strategies, which will allow us to clearly exclude inappropriate options from consideration with a clear focus on a specific strategy, thus narrowing the field of possible alternatives.

Keywords: innovative activity, innovative strategy, concept, predictive data analytics, synergy, digitalization strategy, digital transformation

Введение

Динамичное развитие всех отраслей экономики в условиях цифровизации, высокая степень специализации мировой промышленности [7], усиливающаяся год от года конкурентная борьба и возрастающие требования потребителей – это те факторы, которые характеризуют окружающую среду функционирования современных организаций и оказывают на неё непосредственное влияние. В этих условиях особенно значимым становится процесс эффективного стратегического управления организацией. Без своевременного и правильного выбора стратегии невозможно определить дальнейшее развитие организации и обеспечить её инновационную активность, особенно в условиях цифровых трансформаций. Правильно разработанная стратегия на основе интегрируемых её элементов, учитывающая текущее состояние организации, а также предиктивная аналитика её будущего развития необходимы для создания и реализации в ней нововведений.

Рассматриваемый процесс может быть достаточно чувствительным к различного рода изменениям как во внутренней, так и внешней средах организации. А такие факторы, как рост и падение цен на производимую продукцию (работу, услугу), непредсказуе-

мый характер существующей на рынке конкуренции и её активность, изменение курса валюты, снижение и/или расширение торговых барьеров, появление инновационных цифровых технологий, будут способствовать потере актуальности и эффективности дальнейшей реализации используемой организацией стратегии в реальный момент времени.

Формирование основных требований к построению альтернативных стратегий

Сегодняшний день характеризуется существованием на рынке большого количества инновационно-активных организаций, каждая из которых функционирует в рамках своей особенной стратегии [8]. Однако успех / неуспех такой организации можно будет определить путём анализа возможности раскрытия её инновационного потенциала, а также степени её эффективности на основе разработанной и выбираемой организацией стратегии своего развития.

В связи с появлением новых сильных игроков на рынке, обладающих высокоэффективными инновационными (цифровыми) технологиями и сильным потенциалом роста, большинство инновационно-активных организаций сталкиваются с потерей своей финансовой устойчивости, что снижает их воз-

возможность успешно функционировать в будущем. Таким образом, обеспечение возможности устойчивого функционирования организации будет формироваться за счёт активизации её инновационной деятельности [3].

Многие отечественные и зарубежные исследователи занимались изучением вопроса использования инновационных / цифровых технологий как ключевого фактора повышения конкурентоспособности организации [5].

В качестве основного критерия инновационной деятельности организации выделяется понятие ею «*инновационной активности*», которое характеризует интенсивность и своевременность принятия организацией действий, направленных на достижение её финансовой устойчивости в условиях высокой конкурентной активности с учётом фактора времени. Данный критерий предлагается рассматривать в тесной взаимосвязи с понятием «*интегрированная стратегия*», под которым авторы понимают комплекс взаимоувязанных определяющих элементов близких по целевой направленности стратегий, формирующих траекторию развития организации и в наибольшей степени учитывающих складывающуюся ситуацию, в т. ч. специфику как внутренней среды организации, так и её внешней среды.

При стремлении организации раскрыть свой инновационный потенциал с целью получения дополнительной прибыли она должна принимать взвешенное решение о реализации той или иной стратегии своего развития. Иными словами, используемая ею стратегия должна быть эффективной и приводить к ожидаемому результату. Важным требованием в данном случае будет необходимость реализации различного рода стратегических альтернатив в соответствии с поставленными целями организации. При этом авторы понимают их разработку как процесс, который направлен на формирование портфеля альтернативных стратегий, отличающихся друг от друга,

однако ведущих разными путями к заданной цели [6; 9].

Основными требованиями к формированию альтернативных стратегий и их реализации могут выступать:

1. Чёткое формулирование целей, поставленных перед организацией, декомпозируемых в процессе реализации стратегической альтернативы для обеспечения непрерывности и преемственности тактического выбора на всём её временном горизонте.

2. Очерчивание строго определённых сроков реализации целей, включающих в себя промежуточные точки их контроля.

3. Фокусирование на основных преимуществах организации при определении параметров и скорости опережения ею других игроков рынка с целью достижения наибольших результатов наименьшими усилиями.

4. Создание центров ответственности и назначение лица, принимающего решение, на каждом из этапов реализации стратегических / тактических задач управления.

5. Формирование информационного обеспечения процесса разработки и реализации стратегии на всех стадиях без исключения с учётом их различий.

6. Обеспечение процесса реализации стратегии всеми видами ресурсов, включая материальные ценности, а также учитывая интеллектуальные, кадровые их составляющие, что позволит определить тенденции развития бизнеса, а также сформировать направления оптимального развития организации и обосновать необходимость стратегического распределения ресурсов в зависимости от потребностей соответствующих направлений.

7. Разработка эффективной системы мотивации, оказывающей значительное влияние на качество работы сотрудников, т. к. предоставляет возможности им проявить самостоятельность и инициативу.

8. Проявление гибкости, в результате которой возможна безболезненная для

организации корректировка складывающейся ситуации.

9. Учёт рисков недостижения поставленных организацией целей. При этом уровень риска реализации стратегической альтернативы можно рассматривать как общую характеристику, позволяющую оценить возможность отклонения стратегической цели и его величины от заданных.

10. Формирование единства стратегических планов и программ в процессе реализации стратегии, исходя из их объединения и согласования различными подразделениями организации.

11. Мониторинг результатов реализации стратегии, предполагающий оперативное её отслеживание с целью внесения корректировок, а также для обеспечения её эффективности.

Соблюдение принципа «положительности».

При формировании и выборе стратегической альтернативы трудно прогнозировать все ситуации, которые могут возникнуть при составлении программы конкретных мероприятий, что приводит иногда к использованию недостоверной и/или неполной информации о возможных стратегических сценариях. Детальное же исследование элементов составляющих стратегий позволит очертить возможные области их эффективного использования с учётом ограничительных условий. Такое определение областей наиболее перспективного использования стратегий развития организации возможно только при наличии понимания взаимосвязей и взаимозависимостей некоторых существенных факторов, определяемых для каждой альтернативы индивидуально, т. к. стратегии уже содержат характеризующие их признаки, ограничивающие возможность их применения в различных ситуациях для учёта этих ограничений при формировании и выборе эффективной стратегии, позволяющей повысить инновационную активность организации.

Построение алгоритма формирования стратегии организации с учётом динамизма её внешнего окружения

Процесс формирования стратегии начинается с этапа диагностирования текущего состояния организации, на основе которого выявляются «проблемные» зоны, требующие целенаправленного внимания руководства для дальнейшего их разрешения (рис. 1). При этом необходимо учитывать все процессы, формируемые выбором стратегической альтернативы с учётом динамизма окружающей среды организации.

Для оценки же ориентировочных состояний её внешней и внутренней сред были проанализированы основные стратегии её развития, что позволило авторам выделить повторяющиеся характеристики, принадлежащие в теории различным стратегиям. Данный факт предоставил возможность определения существенных и несущественных характеристик, относящихся к различным стратегическим альтернативам, а также формированию на основе их тщательной группировки механизма выбора наилучшей стратегической альтернативы развития организации в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Пересечение характеристик в различных стратегических альтернативах и выявление ключевых (существенных) характеристик позволяют говорить о преемственности признаков стратегий. Основным действием при реализации любой стратегии является возможность сочетания различных движений в организации. Поэтому конкурентное преимущество стратегии развития организации, позволяющее ей получить ожидаемую прибыль, основывается на сочетании отдельных функций организации при возможном их усилии.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что при любой степени сочетаемости (по различным типам) общее, получаемое за счёт отдельных частей, значит гораздо больше, что формирует синер-

Рис. 1. Формирование стратегии организации с учётом динамизма её внешнего окружения

Fig. 1. Building enterprise strategy with regard to its dynamic environment

Источник: составлено авторами.

гетический эффект. Таким образом, из целостной системы действий может вырасти конкурентное преимущество, сочетаемость действий при достижении которого будет существенно снижать затраты и повышать дифференциацию [1]. При этом возможности / сильные качества должны проникать сквозь функционал таким образом, чтобы одни возможности переходили в другие, создавая синергетический эффект.

Коррелируемость действий стратегических альтернатив можно рассматривать в качестве фундаментального принципа не только самого конкурентного преимущества организации, но и его финансовой устойчивости, т. к. бывает достаточно сложно повторить некоторую последовательность взаимоувязанных действий в отличие от простого копирования технологии, кон-

кретного подхода к продажам, свойств продукта и др. То, что строится на системе действий, характеризующихся различными как тесно увязанными характеристиками, так и теми, которые оказывают несущественное влияние, но являются неотъемлемым звеном последовательности, позволяет говорить о большей устойчивости, чем то, что базируется на одном лишь действии [2].

Данное положение говорит о затруднении как восприятия, так и воспроизводства сильных сторон конкурентов. При возможности конкурента идентифицировать существенные с его точки зрения взаимосвязи, у него логично возникнут трудности с их повторением. Корреляция требует создания интегрированных решений, вовлекая в процесс большое количество независимых подразделений организации. Следует иметь

в виду, что без учёта реакции всей взаимосвязанной системы имитация отдельно взятых действий ничего не даст. Более того, результаты могут быть хуже, чем прогнозировалось. Такая имитация затруднительна ещё и потому, что при сочетании действий организация будет способствовать к созданию стимулов для улучшения своей операционной деятельности [4].

Заключение

Таким образом, при построении альтернативных цепочек элементарных составляющих различных стратегий развития можно отталкиваться от возможности тесного сочетания этих характеристик, относимых к отдельно

взятой стратегии. Т. е. для обоснованного выбора стратегической альтернативы необходимо опираться на исследуемые характеристики, присущие различным стратегиям, а также на их силу воздействия для обеспечения правильного / оптимального / рационального выбора её варианта. Данное исследование также позволяет выявлять одинаковые элементы, характеризующие различные группы стратегий для создания в будущем, опирающихся на сформированные таким образом варианты, что поможет организации эффективно функционировать на динамично развивающемся рынке с учётом различных стадий своего жизненного цикла.

Статья поступила в редакцию 06.03.2020.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воронцова Ю. Теория и практика разработки интегрированных стратегий повышения инновационной активности организации. М., 2019. 204 с.
2. Воронцова Ю. Теория и практика управления затратами в промышленной организации. М., 2019. 253 с.
3. Желтенков А. В. Формирование инновационного механизма развития системы управления промышленной организацией // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2011. № 4. С. 153–157.
4. Новицкая А. Стратегические альтернативы развития организации с учетом стадии жизненного цикла рынка и отрасли // Вестник университета. 2012. № 11–1. С. 126–131.
5. Соловьева Ю. Особенности управления персоналом в условиях выбора стратегических альтернатив // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2013. Т. 6. № 1. С. 176–180.
6. Межевов А. Д., Желтенков А. В., Митрофанова А. Е., Рябиченко С. А. Управление организацией. М., 2017. 170 с.
7. Рябиченко С. А., Волков М. М. Управление программами развития промышленных предприятий московского региона // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. № 1. С. 77–83.
8. Цветкова В. Е., Цветков В. Е. Управление атомной энергетикой как стратегическое направление развития // Инновационная экономика и менеджмент. Методы и технологии: сб. материалов / под ред. О. А. Косорукова, В. В. Печковской, С. А. Красильникова. 2018. С. 141–144.
9. Loginovskiy O. V. Information system for forming strategic alternatives for the development of an industrial enterprise // Вестник Южно-уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. 2018. Т. 18. № 3. С. 81–87.

REFERENCES

1. Vorontsova Yu. *Teoriya i praktika razrabotki integrirovannykh strategii povysheniya innovatsionnoi aktivnosti organizatsii* [Theory and Practice of Developing Integrated Strategies to Increase Innovative Activity of Organizations]. Moscow, 2019. 204 p.
2. Vorontsova Yu. *Teoriya i praktika upravleniya zatratami v promyshlennoi organizatsii* [Theory and Practice of Cost Management in Industrial Organizations]. Moscow, 2019. 253 p.
3. Zheltenkov A. V. [The formation mechanism of innovative development management of industrial organization.]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2011, no. 4, pp. 153–157.
4. Novitskaya A. [Strategic development alternatives of organization, given its stage of the life cycle of the market and industry]. In: *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2012, no. 11–1, pp. 126–131.
5. Soloveva Yu. [Features of personnel management in terms of selection of strategic alternatives]. In: *Interespo Geo-Sibir*, 2013, vol. 6, no. 1, pp. 176–180.
6. Mezhevov A. D., Zheltenkov A. V., Mitrofanova A. E., Ryabichenko S. A. *Upravlenie organizatsiei* [Organization Management]. Moscow, 2017. 170 p.
7. Ryabichenko S. A., Volkov M. M. [Program management development of industrial enterprises in the Moscow region]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2018, no. 1, pp. 77–83.
8. Tsvetkova V. E., Tsvetkov V. E. [Management of nuclear power as a strategic direction of development]. In: Kosorukov O. A., Pechkovskaya V. V., Krasilnikov S. A., eds. *Innovatsionnaya ekonomika i menedzhment. Metody i tekhnologii* [Innovation Economics and Management. Methods and Technologies], 2018. pp. 141–144.
9. Loginovsky O. V. Information system for forming strategic alternatives for the development of an industrial enterprise. In: *Vestnik Yuzhno-uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: kompyuternye tekhnologii, upravlenie, radioelektronika* [Bulletin of South Ural State University. Series: Computer Technology, Control, Electronics], 2018, vol. 18, no. 3, pp. 81–87.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Межевов Александр Дмитриевич – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления персоналом Государственного университета управления;
e-mail: amegevov@mail.ru

Воронцова Юлия Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления организацией в машиностроении Государственного университета управления;
e-mail: jvms2008@yandex.ru

Волков Михаил Михайлович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления организацией Московского государственного областного университета,
e-mail: m_volkov@inbox.ru

Цветкова Виктория Евгеньевна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления организацией Московского государственного областного университета;
e-mail: vezvet@list.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Alexander D. Megevov – Doctor of Economic sciences, professor, professor at the Department of Human Resources, State University of Management;
e-mail: amegevov@mail.ru

Yulia V. Vorontsova – PhD in Economic sciences, associate professor at the Department of Industrial Management in Engineering, State University of Management;
e-mail: jvms2008@yandex.ru

Mikhail M. Volkov – PhD in Economic sciences, associate professor at the Department of Organization Management, Moscow Region State University;
e-mail: m_volkov@inbox.ru

Viktoriya E. Tsvetkova – PhD in Pedagogy, associate professor at the Department of Organization Management, Moscow Region State University;
e-mail: vezvet@list.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Межевов А. Д., Воронцова Ю. В., Волков М. М., Цветкова В. Е. Концептуальные основы формирования инновационной стратегии функционирования и развития организации в условиях цифровых трансформаций // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2020. № 2. С. 76–83.
DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-76-83

FOR CITATION

Megevov A. D., Vorontsova Y. V., Volkov M. M., Tsvetkova V. E. Conceptual Bases for Building Company's Innovation Strategy under Digitalization. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2020, no. 2, pp. 76–83.
DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-76-83