

Орехов В.Д., Блинникова А.В.

## РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ: РЕСУРСЫ РОСТА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

*Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований в рамках научного проекта № 19-29-07328.*

**Орехов Виктор Дмитриевич**, к.т.н., директор научно образовательного центра «Управление инновациями», Международный институт менеджмента ЛИНК, Жуковский, Россия, vorehov@yandex.ru

**Блинникова Алла Викторовна**, к.э.н., доцент, Государственный университет управления, Жуковский, Россия, allarest@mail.ru

*Ключевые слова:* человеческий капитал (ЧК), стратегия, развитие стратегического управления, ключевые рычаги управления, корпоративная культура, закрепление изменения, конкурентоспособные отрасли, прогнозирование, изменение, образование.

В современную эпоху важнейшим мировым богатством стал человеческий капитал, и именно он является основным драйвером экономического роста. Среди ресурсов роста человеческого капитала важнейшую роль в течение последнего столетия выполняло профессиональное образование. Однако в развитых странах, а также в России доля населения, имеющего высшее или среднее профессиональное образование, уже превосходит 50% (EducationataGlance, 2020). Исчерпание этого ресурса роста человеческого капитала вынуждает страны использовать новые ресурсы. Одним из наиболее эффективных среди них является стратегическое управление. Именно оно позволяет повышать производительность труда организаций, регионов и стран, а следовательно, повышать капитализацию человеческих ресурсов.

Особенно актуально использование данного инструмента для России, поскольку она находится под мощным давлением доминирующих государств. Для того чтобы его преодолевать, необходимо создавать конкурентоспособные отрасли, которые смогут успешно действовать на международном рынке (Андрющенко Г.И., Орехов В.Д., Блинникова А.В., 2022). Гуру стратегического управления Майкл Портер рекомендует использовать при создании конкурентоспособных отраслей модель ромба (Porter, 1990), которая содержит в качестве одной из четырех важнейших детерминант эффективную стратегию компаний, в том числе конкурентную.

В России стратегическое управление начало активно развиваться примерно четверть века назад, вслед за внедрением бизнес-образования. За это время сформировался корпус

менеджеров по стратегическому управлению, и он вносит важный вклад в управление компаниями. Однако процесс развития стратегического управления далеко не завершен.

В данной работе было проведено исследование *развития стратегического управления* (PCY) в российских компаниях. В качестве базы специалистов по стратегическому управлению (173 человека) были задействованы выпускники программы MBA Международного института менеджмента ЛИНК (Orekhov, Zhavoronkova, Romanov, Kukharenko, Kosorukova, 2021).

Для характеристики процесса PCY использовался блок из следующих 4 вопросов, по которым респонденты выставляли 5-балльные оценки:

1. В какой мере удалось реализовать проект PCY в организации или регионе.
2. Насколько заметны изменения, произошедшие в рыночной позиции организации в результате PCY.
3. В какой мере PCY сопровождалось улучшением корпоративной культуры, структуры и систем.
4. Какие положительные изменения дало руководителю участие в проекте PCY.

Суммарная оценка результатов PCY, которая обозначалась  $E_{SD}$ , определялась как среднее арифметическое этих четырех оценок. Распределение оценок  $E_{SD}$ , в зависимости от их значения, приведено на рис. 1.

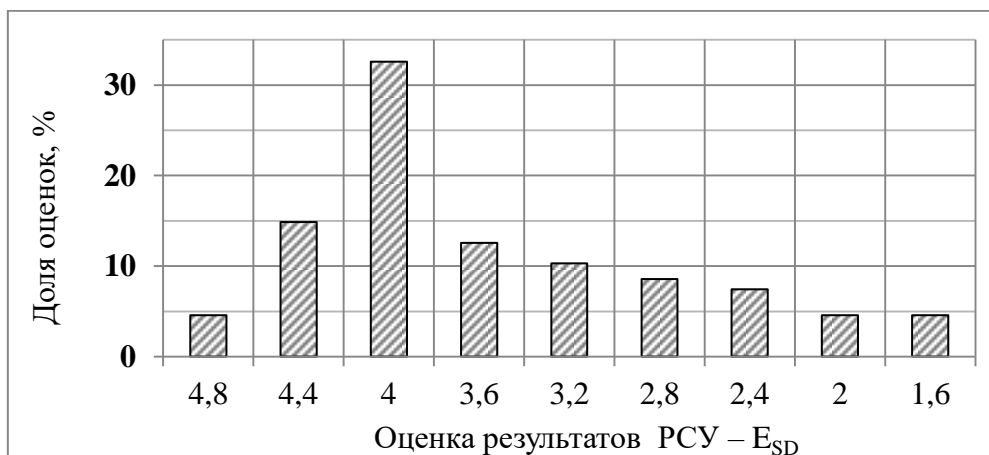


Рис. 2. Распределение оценок результатов PCY

С наибольшей частотой встречается оценка 4 (3,8–4,1). Оценку 4 и выше получили 52% компаний, в которых работали респонденты. Невысоко оценили успехи PCY ( $E_{SD} = 2,5–1,4$ ) 17% менеджеров, но среди них около 10% составляют те, кто изучал стратегическое управление в учебных целях. Оценки коэффициентов вариации по совокупности 4 показателей результатов демонстрируют, что их величина при  $E_{SD} > 2$  не превышает 12%.

Наибольшее влияние на PCY оказали характеристики блока «реализация процесса изменения». Организации, в которых закрепление изменений было проведено полностью, характеризовались оценкой  $E_{SD} = 4,1$ , и их доля составила 14%. Те, которые провели

закрепление не во всех аспектах, имели  $E_{SD} = 3,8$ , а их доля равна 48%. Если закрепление проведено недостаточно или практически не проводилось, то  $E_{SD} < 3,2$ .

Важную роль играет поддержка РСУ топ-менеджментом. При сильной поддержке  $E_{SD} = 3,9$ , при средней  $E_{SD} = 3,5$ , а при недостаточной –  $E_{SD} < 3,1$ . Аналогичное влияние оказывает ресурсная поддержка изменения. Хорошая, средняя и недостаточная поддержка характеризовались значениями  $E_{SD}$ : 4,0; 3,7 и 3,1. При слабом, среднем и сильном сопротивлении заинтересованных сторон оценки  $E_{SD}$ : 3,9; 3,7; 3,3.

Второе место по влиянию на РСУ заняла группа «подготовка изменения». Хороший, средний и недостаточный уровни подготовки получили оценки  $E_{SD}$ : 4,2; 3,7; 2,9 и были представлены соответственно 23; 47 и 23 процентами компаний.

Должность инициатора РСУ также оказывает важное влияние. Компании, в которых эту роль выполнял собственник или руководитель компании, получили оценку  $E_{SD} = 4,0–3,8$ . Если эту роль выполнял руководитель крупного подразделения или функциональной службы, то  $E_{SD} = 3,3$ . Организация стратегической команды по проведению изменений также влияла в диапазон  $E_{SD} = 3,2–4,0$ .

Были также проведены исследования влияния на РСУ ключевых рычагов управления: системы, культура, структура и персонал организации. Анализ влияния типов корпоративной культуры по OCAI (Cameron, Quinn, 2011) на успешность РСУ показал, что наиболее успешно проводилось внедрение в организациях с адхократической ( $E_{SD} = 3,9$ ) и рыночной (3,8) культурами. Наименее успешно – в компаниях с бюрократической культурой ( $E_{SD} = 3,1$ ).

Тип организационной структуры меньше влияет на РСУ. Максимальные оценки характеризуют адхократическую ( $E_{SD} = 3,8$ ) структуру и профессиональную бюрократию (3,7) (Mintzberg, 1979). Минимальные оценки получили: простая структура ( $E_{SD} = 3,3$ ) и машинная бюрократия (3,4).

Среди типов систем контроля наименьшие оценки ( $E_{SD} = 2,7$ ) получили организации, использующие только финансовый контроль и формальный с использованием информационных технологий (3,5). Наивысшая оценка (3,7) характеризует организации с системой контроля, основанной на участии различных заинтересованных сторон.

Среди других типов характеристик высокое значение имеет размер компании  $E_{SD} = 4,1$ . Это связано с наличием среди опрошенных представителей (3%) транснациональных компаний.

В целом работа показывает, что для успешной реализации процесса внедрения стратегического управления необходимо эффективно применять широкий спектр управленческих инструментов, на стадиях подготовки, реализации и закрепления изменения.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Education at a Glance 2020: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris.
2. Андрющенко Г.И., Орехов В.Д., Блинникова А.В. Анализ конкурентоспособности России при переходе к многополярному миру. Московский экономический журнал. 2022, № 1.
3. Porter, M. International competition. Competitive advantages of countries. – 1990.
4. Orekhov V.D., Zhavoronkova, N.M., Romanov, R., Kukharensko, O.G., & Kosorukova, I.V. (2021). Strategic management of human capital in the context of a radical change in the socio-economic system. Academy of Strategic Management Journal, 20(6), 1–8.
5. Cameron K. S., Quinn R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
6. Mintzberg H. (1979) The Structuring of Organisations. Prentis Hall, Englewood Cliffs, N.