

МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В РОССИИ

Владимир Викторович ВЕЛИКОРОССОВ^a, Сергей Александрович ФИЛИН^{b,*},
Наталья Александровна КОПЫЛОВА^c

^a доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой организационно-управленческих инноваций, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация
corp.innovation@rea.ru
<https://orcid.org/0000-0001-5845-4820>
SPIN-код: 7272-9881

^b доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры организационно-управленческих инноваций, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация
Filin.SA@rea.ru
<https://orcid.org/0000-0002-6054-6510>
SPIN-код: 9576-6789

^c кандидат экономических наук, доцент кафедры организационно-управленческих инноваций, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация
kopylova.na@rea.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3450-5499>
SPIN-код: 3674-4524

* Ответственный автор

История статьи:

Рег. № 573/2019
Получена 26.08.2019
Получена в доработанном виде 14.09.2019
Одобрена 30.09.2019
Доступна онлайн 15.11.2019

УДК 658.6

JEL: O14, O24, O32

Ключевые слова:

стратегическое
управление, российская
модель управления,
коммерческая
организация, сетевые
структуры

Аннотация

Тема. В статье исследуется актуальная тема – модели стратегического управления развитием коммерческих организаций в России.

Цели. Выявление и анализ моделей управления в коммерческих организациях в России и разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического управления их инновационной деятельностью и развитием инновационного типа.

Методология. В работе использованы методы анализа, синтеза и логического исследования на основе креативно-информационного подхода.

Результаты. Проанализированы основные особенности управления, в том числе стратегического, коммерческой организацией и направления развития российской модели управления в коммерческих организациях. Предложены рекомендации по развитию в России высокоэффективной системы стратегического управления для стимулирования инновационного развития коммерческих организаций посредством внедрения новых принципов управления инновационной деятельностью и коммерческой организацией в целом в условиях высококонкурентной среды, инновационных методик продвижения продукции и бизнес-услуг. Новизной статьи является предложение на основе анализа выявленных моделей управления в коммерческих организациях в России рекомендаций по совершенствованию стратегического управления их развитием инновационного типа, адекватных современным тенденциям и изменениям глобального рынка продуктов и бизнес-услуг, в том числе рынка электронной коммерции.

Выводы. Стратегическое управление применяется для повышения эффективности развития инновационного типа в коммерческой организации и прежде всего ее инновационной деятельности.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

Для цитирования: Великороссов В.В., Филин С.А., Копылова Н.А. Модели стратегического управления коммерческими организациями в России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – Т. 15, № 11. – С. 2001 – 2014.
<https://doi.org/10.24891/ni.15.11.2001>

Введение

Развитие инновационного предпринимательства в настоящее время отвечает общемировым тенденциям формирования гибкой экономики, сочетающей различные формы собственности и адекватной им модели хозяйствования, прежде всего инновационного типа, в которой реализуется сложный синтез госрегулирования малого, среднего и крупного производств и конкурентного рыночного механизма. Предпринимательство – это основа рыночной цифровой и инновационной экономик [1].

Максимизация дохода и прибыли, хотя и является основным мотивом, не самоцель в предпринимательстве, так как оно, по своей сути, творческая (не только стратегическая) деятельность с высокой степенью автономности в принятии управленческих решений. То есть предпринимателя часто влечет сам процесс стремления к самореализации и независимости. А денежные средства (как доход) – это критерий успеха, демонстрирующий, насколько хорошо реализован изначально задуманный бизнес-проект. При этом стратегическое управление организацией, являясь «творческим» инструментом топ-менеджмента, позволяет предпринимателю более эффективно реализовать процесс самореализации и независимости и развитие организации в целом.

Стратегическое управление использует модель долгосрочного планирования «от образа будущего – к настоящему», позволяет выйти за пределы подсистемы/управляемого процесса, предотвращать негативные рискованные ситуации и неблагоприятные события, предвидеть факторы и результаты функционирования [2].

Стратегическое управление – это тип управления, предполагающий реализацию стратегии длительной жизнеспособности и развития инновационного типа организации в долгосрочной перспективе и достижение целей бизнеса посредством быстрого и адекватного реагирования на новые запросы потребителей посредством достижения

конкурентных преимуществ, главным образом, опираясь на внедрение инноваций и высококвалифицированный человеческий капитал организации.

Частью предпринимательской является *коммерческая деятельность*, отличающаяся тем, что не охватывает процесса производства продукта.

Инновационные идеи в настоящее время генерируются на всех этапах инновационного цикла, в инновационные процессы вовлекается широкий круг специалистов разных профилей и профессий в малых, средних и крупных коммерческих организациях. Благодаря инновационным технологиям сфера продуктов и услуг все в большей степени удовлетворяет многообразные потребности клиентов, принося значительные выгоды коммерческим организациям во всем мире. Именно поэтому при переходе к цифровой экономике и информационному обществу в целом коммерческая деятельность предполагает все более жесткую конкуренцию и прежде всего конкуренцию инноваций.

Инновационная деятельность имеет целью практический коммерческий результат. Часто для коммерческих организаций исключительное значение имеет сиюминутный результат, то есть получение экономического эффекта в ближайшей или, по меньшей мере, среднесрочной перспективе. С этой точки зрения обычные коммерческие организации не рассматривают как объект инвестиций космические исследования, теоретические разработки фундаментальных наук, энергетическую безопасность, развитие медицины, тяжелой промышленности и т.п. Это объясняется повышенной рисковой составляющей в инновационном процессе при реализации инновационных бизнес-проектов и предполагает наличие соответствующих моделей стратегического управления¹ [3–8].

¹ Идигова Л.М., Баширова А.М. Организация стратегического управления на предприятии: подходы и модели: материалы международной научно-практической конференции «Инновационное развитие общества в период модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые закономерности и тенденции». Саратов: Академия управления, 2014. С. 15–16.

Традиционное стратегическое управление появилось как ответ на новые (глобальные) вызовы и угрозы внешней бизнес-среды: усиление ее нестабильности, рост глобализации, обострение, кардинальное изменение и глобализацию конкурентной борьбы, трансформацию индустриальной экономики в инновационную. В основе построения системы традиционного стратегического управления лежит основополагающая система принципов и целей функционирования организации, построенная на концепции MOS (*Mission, Objectives, Strategies* – миссия, видение, стратегия), отражающей ее стратегическое позиционирование, включая инновационную и инвестиционную позиции организации, механизм взаимодействия субъекта и объекта управления, характер взаимоотношений между элементами экономической и организационной структур и формах адаптации к изменяющимся условиям внешней бизнес-среды, предполагает формирование долго-, средне- и краткосрочных целей, организации мероприятий по их достижению и обеспечение контроллинга, прежде всего положительной обратной связи. Стратегическое управление акцентирует внимание на использовании потенциала, прежде всего инновационного, для развития организации, ее внутренней устойчивости, способности к самовосстановлению при негативном воздействии внешней среды. Инструменты стратегического управления – инновационная культура, позволяющая реализовать выбранные стратегии развития, система мотивации и организации интеллектуального труда, необходимый уровень гибкости вне и внутри организации и т.п.

Принятые модели стратегического управления коммерческими организациями

Развитие стратегического управления выражается в том, что координация деятельности в рыночных экономических системах макро-, мезо- и микроуровня посредством рыночного саморегулирования

дополняется государственным и надгосударственным регулированием экономики. Вложения в долгосрочные инновации, особенно в областях, нацеленных на перспективу и не имеющих в настоящее время прикладного применения, возможны лишь при развитии системы государственного стратегического управления предпринимательскими структурами в рамках госрегулирования и реализации инновационной стратегии и политики [1, 9]. Важность системы государственного стратегического управления отражена в Федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации», в котором установлены правовые основы координации мер бюджетной политики и государственного и муниципального стратегического управления, цели и задачи которого определяет президент РФ².

В настоящее время инновационная деятельность все больше базируется на сетевом взаимодействии коммерческих организаций, в том числе между конкурентами, и все большее значение приобретают взаимосвязи «потребитель – производитель – поставщик». Межфирменная кооперация в виде кластеров, партнерств, альянсов, сетей и т.п. является в настоящее время одним из наиболее конкурентоспособных и эффективных видов развития бизнеса в инновационной экономике. Однако это не только рыночные взаимоотношения с независимыми коммерческими организациями – они предоставляют свои продукцию/бизнес-услуги, чтобы сохранять место в конкретной цепочке создания добавленной стоимости (сети), кооперируются между собой, делятся информацией. В частности, электронный бизнес помимо собственно электронной коммерции, ориентированной на взаимодействие с потребителем в сфере продаж, осуществляет также поддержку всей цепочки создания добавленной стоимости коммерческой организации.

² О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.6.2014 № 172-ФЗ.
URL: http://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/

Перечислим наиболее значимые сегменты электронного бизнеса.

1. *B2B (business to business)* – это: а) сектор рынка, работающий на другой бизнес, и б) системы электронной коммерции/торговли (программно-аппаратные комплексы для осуществления торгово-закупочной деятельности в сети Интернет), различаемые по набору предлагаемых функций: интернет-магазин для сбыта продукции, встроенный, например, в сайт коммерческой организации, предназначенный для работы с контрагентами и партнерами и содержащий описание бизнес-услуг/продукции, информацию о персонале, руководстве и т.д.

2. *B2C (business to consumer)* – оказание услуг конечному потребителю. Часто используется для описания деятельности, которую ведет коммерческая организация: продажа товаров/бизнес-услуг, непосредственно предназначенных для конечного использования. Один из наиболее популярных инструментов B2C – интернет-магазины.

3. *B2G (business to government)* – оказание бизнес-услуг госучреждениям. Обычно речь идет о выполнении госзакупок.

4. *C2B (consumer-to-business)* – выступает в роли посредника-брокера при выявлении продавца за сформированную предложением потребителей цену, предоставляя последнему возможность устанавливать стоимость товаров/бизнес-услуг, предлагаемых коммерческими организациями³.

По оценкам специалистов, сетевая торговля в России может увеличить свою долю до 90% от всей розничной торговли в стране. Ее развитие явилось следствием меняющегося корпоративного управления в розничной торговле – прежде всего в направлении стратегического управления и все большей информатизации коммерческой деятельности в целом [10]. В настоящее время применительно к последней основной

тенденцией является развитие сетевых магазинов, для которых характерны различные модели корпоративного управления (холдинговая, централизованная, лоточная, гибридная), условная классификация которых в современных коммерческих организациях сетевой торговли представлена в табл. 1.

Холдинговая модель предполагает наличие центра, определяющего торговые приоритеты, а также закупочные политику и цены, что удобно в управлении конкретным магазином и менеджерами. Эта модель может быть использована для построения сети входящих в холдинг магазинов, территориально удаленных от головной коммерческой организации. Негативный аспект модели – разрастание аппарата управления и возможная противоречивость данных головной компании и реального положения дел входящих в холдинг магазинов.

Централизованная модель – это наиболее эффективный способ организации сетевого ритейла, предполагающий наличие центра управления, делегирующего отдельные функции магазинам. Это обеспечивает возможность снижения издержек, эффективное использование фактически находящегося в одном месте аппарата управления и дистанционное управление магазинами. Однако возможны и потенциальные потери в работе в случае проблем со связью.

Лоточная модель – это разновидность предыдущей с функциями управления, полностью сконцентрированными в центре (магазинам делегируется только непосредственный отпуск товара потребителям). Это обеспечивает большую экономию технических и трудовых ресурсов за счет усложнения процедуры предпродажной подготовки товаров в магазинах и практической невозможностью появления в магазинах «новых», пользующихся повышенным спросом товаров вследствие отсутствия инициативы у управленческого аппарата магазинов.

³ Например, компания priceline.com (США) предоставляет покупателю возможность назвать цену, за которую он хотел бы купить товар или услугу.

Компромиссная модель является гибридной моделью управления, предполагающей наличие как сети магазинов, работающих по централизованной схеме, так и магазинов холдинговой модели. Это, по существу, единственный эффективный способ для национальных и международных торговых сетей, обеспечивающих возможность товарной консолидации в центре. Недостатки данной модели аналогичны холдинговой, но менее выражены.

Все эти модели в настоящее время применяются коммерческими организациями в России и, прежде всего, иностранными фирмами и их представительствами, работающими в России.

Варианты стратегического управления коммерческими организациями в России

В процессе взаимодействия коммерческой организации с макроэкономической бизнес-средой ее ключевые компетенции проявляются в форме конкурентных преимуществ, идентифицируемых потребителями продукции. Основными сферами формирования ключевых компетенций являются в первую очередь: технологическое производство, логистика, система взаимоотношений с клиентами, маркетинг и продажи, оперативное и *стратегическое управление* организацией и др. В связи с этим проанализируем российскую модель управления.

По оценке экспертов, в России в настоящее время используют следующие модели менеджмента в организациях: 1) так называемый менеджмент «здравого смысла», характерный для организаций малого или среднего бизнеса; 2) копирование основных принципов у американской (англо-саксонской) или европейской (немецкой) моделей стратегического менеджмента; 3) «советская» модель, используемая в основном госструктурами. Проанализируем их.

Отсутствие или нечеткое представление разработанного стратегического плана и менеджмента – одна из главных проблем организаций первой модели, и очень часто они

становятся неуспешными именно из-за этого. В таких организациях зачастую работают сотрудники, не владеющие достаточными теоретическими знаниями для того, чтобы эффективно и правильно организовать стратегический менеджмент.

В условиях экономических санкций особо следует учесть данный фактор, так как без четкого и эффективного менеджмента, который сможет обеспечить все важные аспекты деятельности организации, добиваться успеха очень сложно. Кроме того, часто инновационные проекты становятся неуспешными именно из-за того, что у них отсутствует четко разработанный стратегический менеджмент. По сути, данная модель характеризует самый низкий уровень конкурентоспособности.

Вторая модель предполагает применение в России американской/немецкой моделей управления в зависимости от стран происхождения иностранных фирм и их представительств, работающих в России. Такие фирмы, несомненно, пытаются адаптировать данные модели с учетом специфики российской экономики.

Третья модель представляет собой сочетание американской и немецкой моделей менеджмента. Все штатные расписания и нормативы численности административного персонала, как и оргструктуры управления, системы, методы и процедуры принятия управленческих решений скопированы с организаций аналогичного профиля в США и ФРГ. Отсюда, часто неоправданно, – высокие накладные расходы, низкая производительность, невысокое качество продукции, неспособность конкурировать с ведущими организациями в равных условиях деятельности и т.п.

Следует отметить, что сочетание этих трех моделей неприемлемо, поскольку вследствие неэффективного менеджмента в них ресурсы данных организаций расходуются нерационально. Как следствие, России необходима современная модель управления,

обеспечивающая возможность эффективной конкуренции с другими странами.

Каждая из общепринятых и сложившихся моделей управления (американской, немецкой, японской⁴) имеет свои характерные особенности, формируемые под воздействием национальных и экономических факторов в соответствующих странах.

В частности, российская модель управления имеет следующие основные отличительные особенности, что важно для понимания ее положения по отношению к другим моделям и сравнения в условиях культурного взаимодействия, поскольку только так можно оценить процесс построения данной модели.

1. Похожа на американскую модель использованием разнообразных методов и средств, ориентированных на конечный результат для достижения поставленных целей и индивидуализмом при принятии управленческих решений.

2. В российских организациях менеджеры признают важность разработки стратегий «достижения успеха», однако они очень часто сохраняют производственный менталитет и внутреннюю ориентацию менеджмента, что объясняется одновременной сменой существующих психологических установок, процессом развития стратегического управления.

На стратегическое управление оказывают большое влияние внутренние и внешние факторы. К первым можно отнести основные сильные и слабые стороны деятельности, философию и внутреннюю этику коммерческой организации и др. Стратегическое управление предприятием направлено на поддержание определенных взаимоотношений названных аспектов с внешней средой посредством постановки и реализации целей и задач, соответствующих внутренним возможностям предприятия (табл. 2).

⁴ При этом японская модель управления не пользуется широкой популярностью в России.

С точки зрения определения долгосрочных стратегических целей управление торгово-технологическими процессами, ориентированными на покупателя, можно подразделить на следующие этапы: 1) разработка стратегического плана; 2) стратегия развития коммерческой организации; 3) реализация системного менеджмента.

Конечным продуктом стратегического управления коммерческой организацией являются потенциал ее инновационного развития, обеспечивающий реализацию ее стратегических целей, и структура, достаточно чувствительная к изменениям во внешней к коммерческой организации и ее внутренней бизнес-среде, чтобы обеспечить длительную жизнеспособность и перманентное развитие коммерческой организации.

Взаимосвязь уровня конкурентоспособности коммерческой организации, ее ресурсного потенциала и используемого метода управления представлена на *рис. 1*.

В зависимости от достигаемого результата при реализации проектов развития соответствующего уровня ресурсо- и капиталоемкости, долгосрочности, инновационности и рисковости при одних и тех же начальных (стартовых) условиях применяют соответствующие методы современных стратегических менеджмента/управления.

Проанализируем примеры успешного стратегического управления развитием в компаниях Jingdong group (КНР) и «ИКЕА» (Швеция).

Компания Jingdong group в настоящее время имеет самую большую базу данных онлайн-обзора продукции в КНР, генерируемых клиентами, позволяющую ей максимально объективно строить стратегическое управление развитием компании. Своевременная и надежная 3I-логистика имеет решающее значение для успеха розничного бизнеса. Учитывая недостаточное развитие внешних логистических услуг в КНР,

компания в рамках реализации стратегического управления, чтобы иметь лучший контроль над логистическими инфраструктурой и потоками в целях обеспечения более полного удовлетворения потребностей клиентов, начала с 2007 г. создавать и эксплуатировать собственную общенациональную инфраструктуру 3I-логистики в виде базовой площадки «дела онлайн», поддерживающей прямые онлайн-продажи с возможностью делать возврат и отмену товаров и предоставляющую данные о нахождении товаров в «сквозном процессе»⁵. Также компания в 2010 г. запустила интернет-рынок бизнеса, что существенно расширило ассортимент продукции и услуг, в 2015 г. – трансграничную платформу электронной коммерции – JD Worldwide, обеспечивающую клиентов высококачественными, подлинными импортными продуктами из 70 стран (США, Канады, Республики Корея, Японии, Австралии, Франции, ФРГ и т.д.) на рынке КНР, предлагающую продукты в разных категориях (аксессуары для автомобилей, продукты питания, товары из категории кухонных и бытовых принадлежностей, электроники, косметики, личной гигиены, здравоохранения и др.).

Ключевым в стратегическом управлении развитием нидерландской производственно-торговой группы компаний «ИКЕА», основанной в Швеции, является системный подход к розничной торговле, принесший большие дивиденды для компании и ее акционеров [11], охватывающий все этапы (от закупок сырья и разработки стратегии ассортимента до производства,

транспортировки и розничной продажи товаров) производственно-сбытовой цепочки. В настоящее время компания свое стратегическое управление развитием реализует посредством внедрения инноваций в единстве следующих направлений: 1) максимальное удешевление товаров/услуг; 2) ориентация маркетинга на каталоги (более 60% рекламного бюджета); 3) разработка собственных экономных дизайнерских решений; 4) единый ассортимент в магазинах по всему миру; 5) согласованность цены товара с его дизайном и функциональностью. Инновацией компании являются концепция строительства и эксплуатации собственных, занимающих обширную территорию, культурно-развлекательных центров в виде модульных комплексов, предполагающих наличие нескольких «якорных» арендаторов (магазин самой сети и крупный продовольственный гипермаркет (например, сети «Ашан») и/или гипермаркет строительных товаров и товаров для дома). Планировка центров включает соединение «якорных» арендаторов переходами из кафе и ресторанов, специализированных магазинов, бутиков и т.д., развлекательные (ледяной каток, мультиплексный многозальный кинотеатр, детские комнаты и площадки) и офисные помещения, гостиницу, апарт-отель и конференц-центр, единую парковку. Требования к «якорным» арендаторам зависят от их пропускной способности (например, к кафе и фаст-фудам – обслуживание до 260 заказов в час⁶. Эффективной инновацией выхода розничной торговой сети на новый рынок компании стал гипермаркет. Последовательность действий можно представить следующим образом: размещение закупочного офиса, анализ инфраструктуры региона, открытие магазина, оценка результатов его деятельности в течение 1,5 лет и в случае ее успешности – одновременная подготовка к открытию нескольких новых магазинов и сопутствующей инфраструктуры. В данном случае компания использует для развития своей розничной торговой сети на

⁵ *End-to-End Process Flow* – совокупность всех подпроцессов, действий и порядок их следования, необходимые для достижения целей выполнения процесса и проектируемых с использованием стандартных элементов процессов, определенных в eTOM (*Enhanced Telecom Operations Map*) (многоуровневой эталонной модели, или архитектуре бизнес-процессов управления производством в деятельности телекоммуникационной компании). Данная модель является базой для анализа и проектирования бизнес-процессов, ориентиром при проектировании и разработке решений OSS/BSS, составной частью подхода к разработке систем поддержки операционной деятельности для телекоммуникационных корпораций NGOSS и предназначена для поставщиков услуг связи, а также их партнеров, работающих в телекоммуникационной отрасли.

⁶ Столько посетителей обслуживают, например, Макдональдс, Ростикс, KFC.

новых рынках «компромиссную» (гибридную) модель. Инвестиции в открытие одного магазина IKEA составляют порядка 40–50 млн долл. США, торгового центра «МЕГА» – 200–300 млн долл. США[12].

Наряду с явными преимуществами стратегического управления, имеется также ряд недостатков и ограничений по его применению: 1) этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях и для решения любых задач, оно не может быть сведено к набору унифицированных схем и процессов. Стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего; 2) для его осуществления требуются значительные усилия и большие затраты времени и ресурсов; 3) «разрыв» между стратегическим видением топ-менеджмента и целями коммерческой организации и текущими действиями персонала на низшем уровне ее управления, что не обеспечивает поддержания необходимого уровня мотивации персонала. Как следствие, топ-менеджеры часто не могут обеспечить оперативную связь результатов текущей деятельности с долгосрочной стратегией коммерческой организации, что может привести к возникновению ситуации бюрократического бездействия или реализации ими разнонаправленного развития вследствие дезориентации в части направлений ее стратегического развития. Инструментом, компенсирующим данный «разрыв», является организация системы контроллинга с интерактивной обратной связью, прежде всего со стратегическими целями и способами их достижения коммерческой организацией.

Чтобы способствовать развитию в России высокоэффективной системы инновационного стратегического управления для стимулирования инновационного развития коммерческих организаций, можно рекомендовать следующее.

1. Стимулирование онлайн-торговли в деятельности коммерческой организации

должно предполагать организацию системы стратегического управления на долгосрочный период и внедрения инноваций в первую очередь на основе оптимизации онлайн-площадок продаж товаров с учетом современной конкурентной ситуации на анализируемом рынке и тенденций онлайн-ритейла.

2. На современном этапе формирования цифровой и инновационной экономик в условиях уже относительно сложившихся экономических связей становится актуальным внедрение новых принципов управления инновационной деятельностью и коммерческой организацией в условиях высококонкурентной среды, инновационных методик продвижения продукции/бизнес-услуг. Как следствие, появятся большие возможности для предпринимательства, использования внутренних резервов и эффективного менеджмента для развития коммерческой деятельности, в том числе посредством инновационной деятельности, в коммерческих организациях.

3. Для того чтобы коммерческой организации добиться конкурентных преимуществ, ей необходимо применение в своей деятельности стратегического управления, особенно организациям, постоянно нуждающимся в инновационном развитии. Это будет способствовать улучшению качества выпускаемой продукции, снижению уровня производственных и других расходов, увеличению дохода, повышению конкурентоспособности организации. Этот процесс следует назвать инновационным стратегическим управлением, так как при этом формируются особые условия для развития системы стратегического управления, «переноса» его на новый уровень.

4. Эффективность данных мероприятий повысится, если тщательно проанализировать недостатки, присутствующие в деятельности коммерческой организации, и после их выявления – разработать конкретную программу, включающую конкретные действия по совершенствованию системы

ее стратегического управления и соответствующую требованиям и условиям конкретной организации. Ее применение будет способствовать созданию системы инновационного стратегического управления, напрямую воздействующей на инновационную активность коммерческой организации и стимулирующую ее. Программные решения, в свою очередь, являются оптимальным набором функций в современных условиях, помогающих топ-менеджменту и менеджменту среднего звена рационализировать свои действия, более детально понимать все действующее процессы и обязанности, а также непрерывно поддерживать обратную связь, начиная от поставщиков и заканчивая ключевыми клиентами.

Выводы

1. Российская модель управления коммерческой организации в первую очередь посредством внедрения инноваций одновременно должна обеспечивать приемлемый уровень цен за счет постоянного снижения себестоимости при повышении производительности и качества предлагаемых продукции/бизнес-услуг, быть лидером в области удовлетворения запросов потребителей (по уровню обслуживания, новизне и ассортименту продукции/бизнес-услуг и т.п.).

2. Стратегическое управление применяется для повышения эффективности именно инновационной деятельности коммерческой организации и ее развития инновационного типа. В условиях жесткой глобальной конкуренции, прежде всего инноваций, в инновационной экономике все большее значение имеет долгосрочное развитие коммерческой организации, связанное в первую очередь с использованием метода современного стратегического управления при реализации, как правило, ресурсо- и

капиталоемких долгосрочных (более трех лет) и всегда высокорисковых инновационных программ и бизнес-проектов в условиях ограниченных инвестиционных ресурсов. При стратегическом управлении коммерческой организацией в инновационной экономике изменяются, в частности, подходы к определению стратегических зон хозяйствования. Основной объем получаемых рент смещается от обладателей ресурсов и интегрированных производственных комплексов к обладателям инженерных и научных школ, создающих знания, обеспечивающие высокоэффективную эксплуатацию ресурсов. Это смещение происходит через транзитный переход массы ренты к обладателям прав на технологии деятельности, создаваемые в рамках научных и конструкторских школ. Данная ситуация в настоящее время становится все более доминирующей.

3. Деятельность топ-менеджмента по осуществлению стратегического управления коммерческой организацией направлена на обеспечение ее длительной жизнеспособности и инновационного развития в постоянно изменяющихся условиях высококонкурентного и глобального рынка. Роль стратегического управления в развитии коммерческой организации велика, потому что только благодаря такому типу управления можно решить на современном этапе развития цифровой экономики России задачи выявления необходимости проведения качественных стратегических изменений, создания соответствующей организационно-управленческой структуры на основе внедрения организационно-управленческих инноваций, способствующей положительным стратегическим изменениям; подбора и развития человеческого капитала, способного реализовать стратегические изменения в коммерческой организации.

Таблица 1**Классификация моделей управления в коммерческих организациях сетевой торговли****Table 1****The classification of management models for profit-making entities in chain retailing**

Модель управления	Сущность модели управления	Пользователи данной модели управления	Особенности
Инвестиционная	Инвестирующий и синтетически консолидирующий финансовый центр с практически самостоятельными объектами хозяйствования	Часть торговых организаций, фактически не являющихся в полном смысле сетевыми ритейлерами (объединены общими инвесторами либо торговой маркой)	Такая модель не дает возможности использовать преимущества сетевого оператора (существенная зависимость от качества менеджмента на каждом конкретном объекте, от каждого конкретного исполнителя, отсутствует консолидация закупок)
Холдинговая	Центр, стратегически определяющий закупочную политику (поставщиков, номенклатуру и закупочные цены), и самостоятельные в оперативном управлении объекты торговли	Розничные операторы, не имеющие распределительных центров (функции оперативного взаимодействия с поставщиками делегируются менеджерам магазинов), а также сети супермаркетов, где высокая степень оперативности информации о состоянии торговых объектов для центра не является критичной (возможна частота обновления информации раз в сутки)	Преимущества модели: гибкость в управлении конкретным магазином менеджерами на местах; может быть использована при построении розничных торговых систем национального масштаба. При этом чрезмерный рост аппарата управления (высокие издержки) негативно отражается на цене товаров
Централизованная	Единый центр управления делегирует магазинам функции, минимально необходимые для участия в логистических операциях по товародвижению (заказ, инвентаризация, переоценка)	Большинство вновь открываемых российских сетевых торговых организаций, особенно тех, которые имеют распределительные центры или пришли в розничную торговлю из оптовой	Дает колоссальный эффект в тех случаях, когда все бизнес-процессы организации регламентированы и унифицированы
Лоточная	Модель с тотальной концентрацией управления в центре и с полным отсутствием функций управления в магазине, кроме отпуска товаров покупателям	Применяется в последнее время для работы магазинов с нестандартными форматами деятельности, в основном для сетей «жестких» дискаунтеров	Менеджеры центра, получая данные с POS-терминала и оформляя весь документооборот в системе, полностью управляют всеми бизнес-процессами в торговой организации, кроме отпуска товара покупателю
Гибридная	Общая сеть объединяет и объекты, управляемые централизованно, и магазины, работающие по «холдинговому» принципу	Розничные операторы, нацеленные на создание общенациональных сетей. Причем региональные «кусты» по отношению к центру могут выступать как подразделения, работающие по «холдинговой» модели управления, внутри которых, в свою очередь, будет применяться либо централизованная, либо гибридная модели управления	Гибкость в управлении

Источник: составлено авторами на основе работы [10]

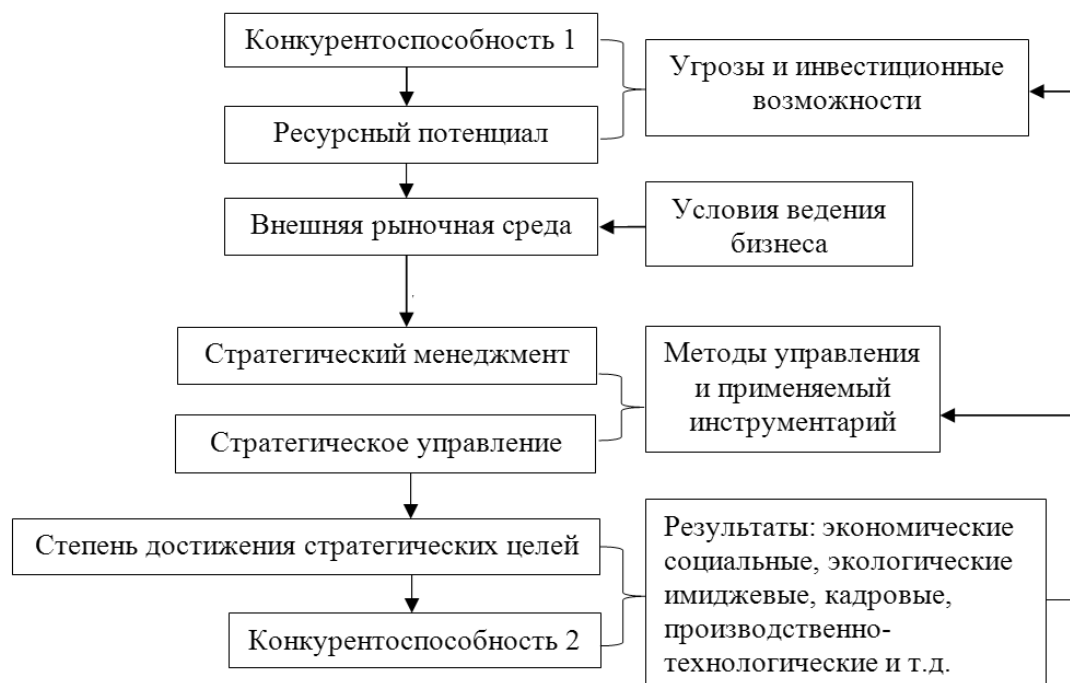
Source: Authoring based on sources referred herein [10]

Таблица 2**Характеристики стратегического управления коммерческой организации****Table 2****Characteristics of strategic management of a profit-making entity**

Характеристика	Стратегическое управление
Цель	Обеспечение долговременных конкурентных преимуществ
Главная задача	Компенсация слабых сторон коммерческой организации и использование ее сильных сторон и возможностей во внешней бизнес-среде (социальное и политическое влияние, рыночную конкурентоспособность, привлекательность отрасли и др.)
Способ достижения цели	Адекватность ответов на вызовы нестабильной и неопределенной внешней бизнес-среды
Инструментарий	Матричное позиционирование, SWOT-анализ
Критерии краткосрочной эффективности	Устойчивость к перманентным и неожиданным изменениям внешней бизнес-среды
Отношение к персоналу	Человеческий капитал – важнейший и определяющий ресурс для развития коммерческой организации

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1**Взаимосвязь уровня конкурентоспособности организации, ее ресурсного потенциала и используемого в организации метода управления****Figure 1****A correlation between corporate competitiveness, its resource capacity and the management method in place**

Источник: составлено авторами на основе работы [2]

Source: Authoring based on sources referred herein [2]

Список литературы

1. Головина Т.А., Полянин А.В., Рудакова О.В. Развитие системы государственного стратегического управления предпринимательскими структурами на базе возможностей новой модели цифровой экономики // Вестник Воронежского государственного университета. Сер. Экономика и управление. 2017. № 2. С. 13–18.
2. Великороссов В.В. Стратегический менеджмент как связующее звено между классическим и современным направлениями в менеджменте // Друкеровский вестник. 2019. № 1. С. 29–37.
3. Байжанова Л.Б. Теоретические аспекты проектирования бизнес-модели как инструмента стратегического и инновационного управления компаниями // Евразийское Научное Объединение. 2019. № 2-3. С. 146–148.
4. Голубева В.К. Концептуальные основы разработки модели стратегического управления процессами инновационного развития предприятий сферы услуг // Петербургский экономический журнал. 2014. № 4. С. 107–114.
5. Валява С.О., Бородай В.А. Временная детерминация как индикатор модели стратегического управления // Теория и практика современной науки. 2016. № 10. С. 65–68.
URL: https://modern-j.ru/domains_data/files/16/Valyava%20S.O.%20OSNOVNOY%20RAZDEL.pdf
6. Акимов Е.В. Методы и модели стратегического управления предприятием: монография. Саратов: Вузовское образование, 2016. 183 с.
7. Алетдинова А.А. Формирование модели стратегического управления инновациями в организации // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2014. № 2. С. 35–41.
8. Можяев Е.Е., Можяев А.Е. Методология формирования модели стратегического управления бизнес-организациями // Вестник Екатеринбургского института. 2014. № 4. С. 60–66.
9. Грушин М.Ю. Модели стратегического управления событием: взаимодействие бизнеса, государства и общества // Экономика. Бизнес. Банки. 2019. № 1. С. 156–163.
10. Филин С.А., Шуай Л. Управление электронными сетевыми структурами в торговле (на примере КНР) // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2018. Т. 14. Вып. 11. С. 2116–2129. URL: <https://doi.org/10.24891/ni.14.11.2116>
11. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. А. Сефарян. СПб.: Питер, 2011. 384 с.
12. Дальгрен Л. Вопреки абсурду. Как я покорял Россию, а она – меня. Воспоминания бывшего генерального директора ИКЕА в России. М.: Юнайтед Пресс, 2010. 240 с.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

MODELS FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF PROFIT-MAKING ENTITIES IN RUSSIA

Vladimir V. VELIKOROSSOV^a, Sergei A. FILIN^{b,*}, Nataliya A. KOPYLOVA^c

^a Plekhanov Russian University of Economics (PRUE), Moscow, Russian Federation
corp.innovation@rea.ru
<https://orcid.org/0000-0001-5845-4820>

^b Plekhanov Russian University of Economics (PRUE), Moscow, Russian Federation
Filin.SA@rea.ru
<https://orcid.org/0000-0002-6054-6510>

^c Plekhanov Russian University of Economics (PRUE), Moscow, Russian Federation
kopylova.na@rea.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3450-5499>

* Corresponding author

Article history:

Received 26 August 2019
Received in revised form
14 September 2019
Accepted 30 September 2019
Available online
15 November 2019

JEL classification: O14,
O24, O32

Keywords: strategic
management, Russian
management model, profit-
making entity, network
structure

Abstract

Subject The article focuses on models for strategic management of profit-making entities in Russia.

Objectives The study identifies and analyzes models used to manage businesses in Russia and provides guidance for improving the strategic management of their innovative activities and develop the innovation-driven type.

Methods The study employs methods of analysis, synthesis, and logic research through the creative data approach.

Results We analyzed key distinctions of management, including strategic one, in profit-making entities and development tendencies of the Russian management model for businesses. We provide our advice on the development of a robust strategic management system in Russia so as to spur the innovative growth of businesses. This initiative implies the adoption of new principles for innovation and business management in the highly competitive environment, innovative methods of product and service promotion. The novelty herein is that the article analyzes the management models in the Russian businesses and recommends on how the strategic management of their innovative development can be improved consistently with the current trends and global market of products and business services, including e-commerce.

Conclusions and Relevance Strategic management serves for making the innovative development of businesses more efficient and improving their innovative activities.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

Please cite this article as: Velikorossov V.V., Filin S.A., Kopylova N.A. Models for Strategic Management of Profit-Making Entities in Russia. *National Interests: Priorities and Security*, 2019, vol. 15, iss. 11, pp. 2001–2014.

<https://doi.org/10.24891/ni.15.11.2001>

References

1. Golovina T.A., Polyanin A.V., Rudakova O.V. [Development of system of the public strategic administration by enterprise structures on the basis of opportunities new model of digital economy]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. Ekonomika i upravlenie = Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2017, no. 2, pp. 13–18. (In Russ.)
2. Velikorossov V.V. [Strategic management as a binding link between classical and modern directions in management]. *Drukerovskij vestnik*, 2019, no. 1, pp. 29–37. (In Russ.)

3. Baizhanova L.B. [Theoretical aspects of designing a business model as a tool for strategic and innovative management of companies]. *Evrasiiskoe Nauchnoe Ob"edinenie = Eurasian Scientific Association*, 2019, no. 2-3, pp. 146–148. (In Russ.)
4. Golubeva V.K. [Conceptual establishment of the strategic model of innovative development of service industries]. *Peterburgskii ekonomicheskii zhurnal = Saint-Petersburg Economic Journal*, 2014, no. 4, pp. 107–114. (In Russ.)
5. Valyava S.O., Borodai V.A. [Time determination as an indicator of the model of strategic management]. *Teoriya i praktika sovremennoi nauki*, 2016, no. 10, pp. 65–68. (In Russ.)
URL: https://modern-j.ru/domains_data/files/16/Valyava%20S.O.%20OSNOVNOY%20RAZDEL.pdf
6. Akimova E.V. *Metody i modeli strategicheskogo upravleniya predpriyatiem: monografiya* [Methods and models for strategic corporate governance: a monograph]. Saratov, Vuzovskoe obrazovanie Publ., 2016, 183 p.
7. Aletdinova A.A. [Modeling the strategic innovation management in organizations]. *Vestnik Sibirskogo universiteta potrebitel'skoi kooperatsii = Bulletin of the Siberian University of Consumer Cooperation*, 2014, no. 2, pp. 35–41. (In Russ.)
8. Mozhaev E.E., Mozhaev A.E. [The methodology for modeling the strategic management of business entities]. *Vestnik Ekaterininskogo instituta = Bulletin of Catherine the Great National Institute*, 2014, no. 4, pp. 60–66. (In Russ.)
9. Grushin M.Yu. [Models of strategic event management: interaction between business, government and society]. *Ekonomika. Biznes. Banki = Economy. Business. Banks*, 2019, no. 1, pp. 156–163. (In Russ.)
10. Filin S.A., Shuai L. [Management of electronic network structures in trade: Evidence from the People's Republic of China]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interest: Priorities and Security*, 2018, vol. 14, iss. 11, pp. 2116–2129. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/ni.14.11.2116>
11. Adizes I. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing Corporate Lifecycles]. St. Petersburg, Piter Publ., 2011, 384 p.
12. Dahlgren L. *Vopreki absurdu. Kak ya pokoryal Rossiyu, a ona – menya. Vospominaniya byvshego general'nogo direktora IKEA v Rossii* [IKEA älskar Ryssland : en berättelse om ledarskap, passion och envishet]. Moscow, Yunaited Press Publ., 2010, 240 p.

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.