

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

*На правах рукописи*

Лобан Никита Вячеславович

ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ

5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Устинова Ольга Евгеньевна  
кандидат экономических наук, доцент

Москва – 2025

## Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические аспекты обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций.....	17
1.1 Современные подходы к стратегической устойчивости организации .....	17
1.2 Организационные компетенции как условие поддержания и развития стратегической устойчивости .....	31
1.3 Функции корпоративной инновационной системы для обеспечения стратегической устойчивости организации .....	46
1.4 Организационные инновации как элемент обеспечения стратегической устойчивости организации .....	56
Глава 2 Оценка уровня развития организационных компетенций и анализ рыночных практик в области организационных инноваций, обеспечивающих стратегическую устойчивость .....	73
2.1 Подход к исследованию рыночных практик в области организационных инноваций и организационных компетенций в контексте обеспечения стратегической устойчивости .....	73
2.2 Оценка уровня развития организационных компетенций и их связи со стратегической устойчивостью в российских коммерческих организациях.....	81
2.3 Влияние организационных инноваций на стратегическую устойчивость и особенности их внедрения .....	92
Глава 3 Формирование системы обеспечения стратегической устойчивости организации на основе внедрения организационных инноваций .....	106
3.1 Основные составляющие системы обеспечения стратегической устойчивости организации на основе внедрения организационных инноваций.....	106

3.2 Формирование комплексного подхода к управлению организационными компетенциями для обеспечения стратегической устойчивости организации .....	113
3.3 Разработка алгоритма создания и внедрения организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости организации.....	122
3.4 Внедрение элементов системы обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций .....	147
Заключение .....	170
Список литературы .....	175
Список иллюстративного материала.....	200
Приложение А Подходы к определению понятия «стратегическая устойчивость» .....	207
Приложение Б Подходы к определению понятия «рыночная устойчивость» .....	209
Приложение В Подходы к оценке компонентов стратегической устойчивости.....	210
Приложение Г Компоненты стратегической устойчивости: определения и показатели их оценки.....	212
Приложение Д Различия между компетенциями сотрудников и организационными компетенциями .....	213
Приложение Е Перечень организационных компетенций, необходимых для достижения стратегической устойчивости .....	214
Приложение Ж Способы формирования организационных компетенций .....	218
Приложение И Подходы к определению понятия «инновации» .....	220
Приложение К Типы организационных инноваций и их использование при развитии организационных компетенций .....	222
Приложение Л Материалы для проведения интервью с экспертами и их результаты.....	224

Приложение М Материалы для проведения опроса компаний и его результаты .....	234
Приложение Н Методика исследования, ее допущения и ограничения .....	250
Приложение П Результаты кластерного анализа .....	254
Приложение Р Элементы системы обеспечения стратегической устойчивости.....	255
Приложение С Методика оценки уровня развития организационных компетенций.....	256
Приложение Т Дополнительные материалы в рамках алгоритма создания и внедрения организационных инноваций .....	259
Приложение У Материалы и результаты оценки эффективности внедрения разработанных методик (опрос).....	262
Приложение Ф Материалы внедрения результатов исследования в практическую деятельность организации.....	265

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Изучение вопроса обеспечения стратегической устойчивости российских организаций в современных условиях является актуальным и важным в связи с динамичной трансформацией экономической и геополитической обстановки, приводящей к структурной перестройке мировой экономики и изменениям во внешнеэкономических связях. Внешняя среда характеризуется различными непредвиденными шоками (например, пандемия COVID-19), а также ускорением развития общества и технологий. Вышеперечисленные факторы создают риски стабильному функционированию и долгосрочному росту организаций и способствуют усилению конкуренции, что повышает актуальность быстрой адаптации организаций в условиях высокой турбулентности внешней среды при сохранении траектории развития, устойчивости операционной деятельности и обеспечении конкурентоспособности.

Развитие отраслей экономики и отдельных предприятий имеет важное значение в достижении национальных целей России до 2030 года: в обеспечении темпа роста ВВП выше среднемировых и выходе на четвертое место в мире по объему ВВП (расчет по паритету покупательной способности), в том числе за счет роста производительности труда.

Для достижения поставленных целей, в том числе в условиях ограниченного доступа к мировым рынкам и ресурсам, а также санкционного давления, необходимо постоянное поддержание и развитие деятельности предприятий. Эффективное управление стратегической устойчивостью российских организаций является одним из ключевых факторов, позволяющих обеспечить поступательное развитие и стабильность их операционной деятельности. Одной из опций обеспечения стратегической устойчивости являются организационные инновации как возможность развития на основе внутренних преобразований, обеспечивающих гармоничное внутреннее совершенствование в ответ на внешние факторы. Организационные

инновации позволяют компаниям трансформировать свою деятельность с учетом меняющихся внешних и внутренних условий и требуют меньших ресурсов, чем некоторые иные виды инноваций.

Исследование возможностей обеспечения стратегической устойчивости российских организаций за счет организационных инноваций имеет не только практическое, но и теоретическое значение. Актуальность исследования в данной области подтверждается соответствием современным фронтам науки, охватывающим информационно-аналитические технологии, прогнозирование и управление на основе искусственного интеллекта (включая машинное обучение). Организационные инновации позволяют внедрять и использовать современные технологии в рабочих процессах предприятия. Полученные результаты могут быть использованы для формирования и развития подходов и концепций в области управления организациями в условиях неопределенности и изменений на рынке (в нестабильной среде) и для развития в стабильной среде, а также для более глубокого изучения положений, связанных со стратегической устойчивостью и организационными инновациями.

В этой связи изучение способов обеспечения стратегической устойчивости российских организаций становится важнейшей задачей. Решение данной задачи может способствовать повышению конкурентоспособности предприятий, укреплению экономической стабильности страны в целом и обеспечению ее экономического развития в долгосрочной перспективе.

**Степень разработанности темы исследования.** Исследования в области стратегической устойчивости организаций представлены в научных работах российских и зарубежных авторов: Р.М. Гильмуллиной, Е.С. Григорян, М.Н. Дудина, А.Н. Ильиченко, В.А. Козлова, М.И. Кротова, А.В. Кучерявого, Т. Лоуренса, Н.В. Лясникова, В.А. Радченко, Н.С. Рычихиной, Е.А. Тихомирова, М. Хепфера, М.М. Чотчаева, Н.С. Яшина и др. Актуальность исследований в области стратегической устойчивости также обусловлена высокой динамикой внешней среды, включающей в себя

как экономические, так и геополитические факторы, приводящие к трансформации экономики и существующих экономических связей.

Исследования в области организационных инноваций проводили следующие отечественные и зарубежные ученые: А.М. Батьковский, А.О. Глухов, В.П. Горшенин, Р. Дафт, Дж. Дэвидсон, П.В. Кравчук, О.Н. Киселева, Д.С. Киселев, Р. Ламберт, И.Г. Мещеряков, Ю.Ю. Резепин, С.И. Трапезников, А.В. Фомина, Е.Ю. Чуракова, С.В. Шкодинский, Й. Шумпетер и др. Важность исследований в области организационных инноваций подтверждается тем, что они служат эффективным способом внедрения в деятельность организаций современных технологий, таких как искусственный интеллект (включая машинное обучение) и прогнозное моделирование, которые сегодня являются одними из наиболее актуальных направлений научных исследований.

Исследования в области организационных компетенций также представлены в работах российских и зарубежных авторов: А.А. Ахмадовой, Дж. Барни, Е.П. Гариной, Т.А. Гилевой, Р. Гранта, Ю.С. Ключевой, Л.И. Лукичевой, К. Прахалада, М.Р. Салихова, Н.В. Сергеевой, П. Спэрроу, С.Г. Фалько, Г. Хамеля, Т.В. Якубова, В.В. Яценко и др.

Несмотря на большой вклад ученых в изучение названных тем, взаимосвязь между понятиями «стратегическая устойчивость», «организационные компетенции» и «организационные инновации» остается малоизученной. В приведенных исследованиях отсутствует сформированный набор организационных компетенций, ориентированный на обеспечение стратегической устойчивости организации. Организационные компетенции, которыми должна обладать корпоративная инновационная система, в том числе в целях управления организационными инновациями, способствующими обеспечению стратегической устойчивости, не рассматривались детально. Несмотря на глубокое изучение функций корпоративных инновационных систем, наблюдается недостаток внимания к функциям, ориентированным на обеспечение стратегической устойчивости.

Организационные инновации, рассматриваемые как инструмент для достижения стратегической устойчивости, изучаются фрагментарно и в контексте инноваций в целом (а не организационных инноваций). Имеющиеся подходы к оценке уровня развития организационных компетенций в большей степени представляют собой направления и алгоритмы, нежели перечень конкретных показателей и их значений. Более того, существующие исследования по перечисленным направлениям не учитывают контекст обеспечения стратегической устойчивости организаций.

Цель и задачи диссертационного исследования сформулированы исходя из необходимости обеспечения стратегической устойчивости организации на основе организационных инноваций, являющихся одним из инструментов развития организации и ее адаптации к меняющимся условиям ведения деятельности, для успешного использования которых требуются развитые организационные компетенции.

**Цель** исследования – совершенствование теоретических подходов и разработка практических решений для применения организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости организации.

Достижение поставленной цели предопределяет постановку и последовательное решение следующего комплекса **задач**:

- выявить взаимосвязь между стратегической устойчивостью и организационными инновациями на основе анализа существующих подходов, определить функции корпоративной инновационной системы (далее – КИС) в обеспечении стратегической устойчивости организации;
- выявить и структурировать организационные компетенции КИС и предприятия в целом, необходимые для обеспечения стратегической устойчивости;
- выявить взаимосвязь между организационными инновациями, организационными компетенциями и стратегической устойчивостью организации на основе анализа рыночных практик;

- сформировать систему обеспечения стратегической устойчивости, в рамках которой организационные инновации и организационные компетенции рассматриваются как взаимодополняющие элементы;
- разработать комплексный подход к управлению организационными компетенциями КИС и предприятия в целом, включающий систему показателей для оценки уровня их развития;
- разработать и апробировать внутрикорпоративный алгоритм создания и внедрения организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости организации.

**Объектом исследования** выступает управление организационными инновациями в коммерческой организации.

**Предметом исследования** являются пути совершенствования создания и внедрения организационных инноваций для их применения в целях достижения стратегической устойчивости коммерческой организации.

**Методология и методы исследования.** Методологическая база исследования опирается на систематизированный подход к изучению обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций. Этот подход синтезирует теоретико-методологические наработки отечественных и зарубежных исследователей, интегрируя качественные и количественные методы для комплексного анализа теоретических положений и эмпирических данных. Использование такого методологического инструментария обеспечивает объективность и достоверность полученных результатов, позволяя всесторонне оценивать возможность обеспечения стратегической устойчивости организации в условиях непрерывно трансформирующегося рынка.

В диссертации используются следующие методы исследования: анализ, синтез, сравнительный анализ, специальные методы исследования, а именно:

- анализ научной и методологической литературы, посвященной стратегической устойчивости и организационным инновациям для формирования теоретической базы исследования;

- проведение эмпирических исследований, включающих привлечение экспертов для верификации организационных компетенций, показателей для их оценки, выявления особенностей работы с организационными инновациями и опрос организаций для установления взаимосвязи между стратегической устойчивостью, организационными компетенциями и организационными инновациями, оценки уровня развития организационных компетенций, анализа рыночных практик работы с организационными инновациями;

- анализ результатов опроса российских коммерческих организаций с использованием современных компьютерных технологий:

1) программного обеспечения MS Excel для формирования модели множественной регрессии, а также поиска необходимых корреляций между стратегической устойчивостью организации и уровнем развития организационных компетенций;

2) надстройки XLSTAT пакета MS Excel для проведения кластерного анализа k-методом.

Вышеперечисленные методы использованы в работе для анализа текущего состояния российских организаций в области стратегической устойчивости и формирования системы ее обеспечения, которая включает алгоритм создания и внедрения организационных инноваций, а также комплексный подход к управлению организационными компетенциями.

**Область исследования** диссертации соответствует п. 19. «Управление инновациями. Инновационные способности фирмы. Управление организационными и технологическими инновациями. Межорганизационные формы управления инновациями» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

**Информационно-эмпирическую базу** исследования составляют работы российских и зарубежных авторов в области стратегической устойчивости организаций и организационных инноваций; информация аналитических платформ и международных организаций; научные публикации, представленные в базах Web of Science и Scopus; результаты

анкетирования российских организаций, функционирующих в различных секторах экономики; глубинные интервью с профильными экспертами; данные из открытых источников сети Интернет; данные Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР).

**Научная новизна исследования** заключается в развитии существующих подходов к управлению организационными инновациями и обеспечению стратегической устойчивости организации, которые в настоящее время рассматриваются изолированно. Теоретически обоснованы положения, касающиеся организационных компетенций и функций корпоративной инновационной системы для поддержания стратегической устойчивости организации. Разработаны практические рекомендации по укреплению стратегической устойчивости организаций посредством организационных инноваций и построения системы обеспечения стратегической устойчивости, в рамках которой представлены алгоритм создания и внедрения организационных инноваций, а также комплексный подход к управлению организационными компетенциями.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) Уточнены функции корпоративной инновационной системы в части обеспечения стратегической устойчивости организации. В отличие от существующих исследований, где рассматривались типовые функции КИС вне привязки к стратегической устойчивости организации, набор функций КИС дополнен следующими: выявление отклонений от траектории, обеспечивающей стратегическую устойчивость организации, а также поиск, отбор и разработка инноваций, позволяющих уменьшить негативные эффекты от внешних воздействий, создающих угрозу стратегической устойчивости организации (С. 51-53).

2) Эмпирически обоснован перечень необходимых организационных компетенций, требуемых для обеспечения стратегической устойчивости компаний (девять основных организационных компетенций, шесть – дополнительных). Это позволило сформировать и эмпирически обосновать

набор необходимых организационных компетенций КИС, способствующих обеспечению стратегической устойчивости организации путем выполнения уточненного перечня функций, включая управление инновациями для ее обеспечения (от 3 до 6 организационных компетенций на разных этапах работы с инновациями). В отличие от предыдущих работ, которые не фокусировались на организационных компетенциях в целом или в контексте КИС, в данной работе впервые обоснована их специфика, структура и функциональная направленность в контексте обеспечения стратегической устойчивости организации (С. 40; 82-84; 89; 116; 120).

3) Сформирована система обеспечения стратегической устойчивости организации на основе интеграции организационных инноваций, корпоративной инновационной системы и организационных компетенций, устанавливающая взаимосвязь и взаимовлияние указанных элементов. В отличие от предыдущих работ, в которых стратегическая устойчивость изучалась без учета взаимосвязи с вышеуказанными элементами, разработанная система предоставляет возможность обеспечения стратегической устойчивости с помощью организационных инноваций (С. 106-113).

4) В контексте необходимости управления организационными инновациями, способствующими достижению стратегической устойчивости организации, разработан алгоритм создания и внедрения организационных инноваций. Он позволяет определять направления поиска и отбирать организационные инновации в контексте стратегической устойчивости, рассчитывать индекс потенциального влияния организационной инновации на стратегическую устойчивость по восьми разработанным критериям. Алгоритм учитывает контекст стратегической устойчивости в части приоритетных направлений поиска идей и отбора инноваций, позволяет создать непрерывный цикл работы с организационными инновациями для обеспечения стратегической устойчивости, что отличает его от существующих подходов в этой области. Это дает возможность оперативно реагировать на изменения среды и повышает адаптивные возможности организации (С. 122-135).

5) Разработан комплексный подход к управлению организационными компетенциями, охватывающий полный управленческий цикл: от диагностики их наличия и уровня развития до повышения уровня развития и последующего мониторинга, – включающий в себя методику оценки уровня развития организационных компетенций, базирующейся на конкретных пороговых значениях, привязанных к каждой отдельной компетенции (пятнадцать показателей с референтными значениями для пяти уровней развития), и доказывающий, что уровень развития организационных компетенций оказывает влияние на стратегическую устойчивость организации. В отличие от существующих исследований, в которых рассматривались лишь отдельные аспекты управления компетенциями, предложен комплексный подход, позволяющий формировать, развивать и адаптировать компетенции в соответствии с требованиями стратегической устойчивости. Авторская методика оценки уровня развития организационных компетенций обеспечивает детализированную диагностику уровня развития организационных компетенций (С. 113-122).

**Теоретическая значимость работы** заключается в развитии подходов к управлению организационными инновациями, а именно в определении взаимосвязи между стратегической устойчивостью, организационными компетенциями и организационными инновациями и уточнении функции КИС исходя из необходимости обеспечения стратегической устойчивости. Кроме того, выявлены необходимые для разработки и внедрения организационных инноваций компетенции КИС и организации в целом, а также определена их роль как в системе управления организационными инновациями в рамках КИС, так и в контексте обеспечения стратегической устойчивости организации в целом.

**Практическая значимость работы** заключается в разработке практико-ориентированных рекомендаций по повышению стратегической устойчивости организации посредством совершенствования системы управления организационными инновациями. Разработанная система обеспечения

стратегической устойчивости, включающая в себя алгоритм создания и внедрения организационных инноваций, а также комплексный подход к управлению организационными компетенциями, формирует непрерывный цикл управления как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе. Предложенный алгоритм позволяет эффективно осуществлять поиск и отбор идей с последующей имплементацией организационной инновации в практическую деятельность организации. Комплексный подход к управлению организационными компетенциями способствует обеспечению стратегической устойчивости как в рамках КИС, так и предприятия в целом и включает методику оценки уровня развития организационных компетенций на основе конкретных показателей и референтных значений. Полученные в рамках исследования результаты могут быть использованы в деятельности организации в целях обеспечения ее стратегической устойчивости, что в конечном итоге станет одним из факторов обеспечения стратегической устойчивости отраслей и экономики в целом.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Достоверность обеспечена корректным применением научных методов исследования, использованием экспертных и актуальных сравнительно-аналитических методов, что позволило подтвердить обоснованность сделанных выводов. Представленные положения опираются на достоверные аналитические данные и обладают высокой степенью аргументированности. Отдельные элементы исследования нашли применение в практической деятельности организаций, а также при подготовке научных материалов по вопросам стратегической устойчивости и организационным инновациям.

Положения и основные результаты исследования опубликованы, апробированы в установленном порядке в рамках научных мероприятий различного уровня: на IV Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 12-13 апреля 2023 г.); на Круглом столе «Стратегическое управление инновациями: вызовы и возможности устойчивого роста экономики России» в рамках

Всероссийского фестиваля НАУКА 0+ (Москва, Финансовый университет, 7 октября 2023 г.); на XI Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 7-8 ноября 2023 г.); на XI Международной научно-практической конференции молодых ученых «Научные исследования молодых ученых: современные вызовы и тенденции развития российской науки» (Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 27 февраля 2024 г.); на Конференции, посвященной 105-летию Финансового университета, «Научные школы Финансового университета: становление и развитие» (Москва, Финансовый университет, 28 марта 2024 г.); на VI Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 26-27 марта 2025 г.); на III Всероссийской научно-практической конференции «Финансовый менеджмент и трансформация бизнес-процессов» (Москва, Финансовый университет, 21 мая 2025 г.).

Материалы диссертации были использованы при выполнении научно-исследовательской работы по теме «Цифровизация промышленности как инструмент повышения эффективности производства» (Государственное задание, приказ Финуниверситета от 26.03.2024 № 0700/о) в части подготовки раздела «Разработка методики оценки степени цифровизации на уровне предприятий».

Материалы диссертации используются в практической деятельности ООО «Б1 – Консалт». В частности, применяются алгоритм создания и внедрения организационных инноваций с целью достижения компанией стратегической устойчивости и повышения ее конкурентоспособности, а также комплексный подход к управлению организационными компетенциями, охватывающий полный управленческий цикл: от диагностики до развития и мониторинга, включая методику оценки уровня развития организационных компетенций. Выводы и ключевые положения исследования позволяют осуществлять мониторинг и обеспечивать стратегическую устойчивость

организации. Эффективность предложенных методик была подтверждена двадцатью коммерческими организациями различного профиля, которые отметили практическую значимость, универсальность и высокую степень применимости в условиях различных отраслей и корпоративных структур. Выводы и основные положения диссертации используются в практической работе Департамента консалтинга, технологий и транзакций и способствуют обеспечению стратегической устойчивости компании.

Материалы диссертации используются Кафедрой стратегического и инновационного развития Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Стратегическое управление эффективностью бизнеса» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», образовательная программа «Международный бизнес: налоги и аналитика / International Business: Taxation and Analytics», профиль «Международная торговля и налогообложение / International Trade and Taxation».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** Основные положения и результаты исследования отражены в 10 научных работах общим объемом 6,2 п.л. (авторский объем 6,13 п.л.) в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация включает введение, три главы, список литературы, состоящий из 192 наименований, список иллюстративного материала, 18 приложений. Текст диссертации изложен на 266 страницах, содержит 88 таблиц и 33 рисунка.

## Глава 1

### Теоретические аспекты обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций

#### 1.1 Современные подходы к стратегической устойчивости организации

Современная экономическая система функционирует под воздействием большого количества внешних и внутренних дестабилизирующих факторов. При этом предприятия являются важнейшей частью современной экономической системы, от результатов деятельности которых во многом зависит общее состояние экономики. Для достижения стратегических целей организации должны сохранять стабильность операционной деятельности, продолжая при этом свое развитие. Цель первой главы — исследовать сущность понятия «стратегическая устойчивость», взаимосвязь между стратегической устойчивостью и организационными инновациями, а также организационными компетенциями. В качестве основных источников будут использоваться работы таких авторов, как Е.С. Григорян, Н.С. Рычихина, Н.С. Яшин, и других – для детального изучения понятия «стратегическая устойчивость», работы К. Вернерфельта, Д. Марча, Г. Писано, Р. Румельта, П. Сенге, Д. Тиса, Э. Шена и других – для выявления необходимых организационных компетенций, работы А.А. Ахмадовой, Е.П. Гарина, Т.А. Гилевой, Ю.С. Ключева, Н.В. Сергеевой, С.Г. Фалько, Т.В. Якубова, В.В. Яценко и других – для изучения особенностей организационных инноваций.

Для поддержания стабильного состояния экономики важна устойчивость экономических субъектов (предприятий), а для обеспечения долгосрочной стабильности и поступательного развития как отдельных предприятий, так и экономики в целом важна стратегическая устойчивость. Стоит отметить, что актуальность стратегической устойчивости организации

возрастает, это подтверждается тем, что с 2020 года в базах Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) и ScienceDirect количество публикаций выросло более чем в 1,5 раза – это связано с пандемией COVID-19 и, как следствие, возросшей актуальностью стратегической устойчивости [1]. Чтобы понять сущность стратегической устойчивости организации, необходимо изучить ее основные компоненты, подходы к ее определению и факторы, которые на нее влияют.

Ученые и исследователи предлагают разные подходы к определению термина «стратегическая устойчивость», некоторые из них представлены в приложении А в таблице А.1. Большинство авторов рассматривают стратегическую устойчивость в контексте конкурентных преимуществ, стабильности и развития, минимизации потерь при наступлении негативных событий, адаптации к внешним условиям и превращения угроз в возможности. Как видно из анализа ключевых слов в таблице А.1 приложения А, стратегическая устойчивость чаще всего определяется исследователями как сочетание «развития» и «обеспечения стабильности» при изменении внутренних и внешних сред, достижение стратегических целей и обеспечение функционирования предприятия. В диссертационной работе термин «стратегическая устойчивость» не рассматривается в контексте устойчивого развития, подразумевающего под собой «комплекс мер, нацеленных на удовлетворение текущих потребностей человека при сохранении окружающей среды и ресурсов, то есть без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [2], а анализируется в контексте деятельности предприятия по достижению своих стратегических и иных целей, продолжения и развития своей деятельности под влиянием различных факторов.

На английском языке термин «стратегическая устойчивость» звучит как «strategic sustainability» и характеризует, скорее, понятие «устойчивое развитие». Поэтому в рамках диссертационной работы при анализе зарубежных исследований будет использоваться термин «strategic resilience» как наиболее подходящий по смыслу к русскоязычному понятию

«стратегическая устойчивость». Слово «resilience» переводится как «способность быстро вернуться в стабильное состояние после проблем» и используется чаще всего в контексте экономических проблем [3]. Более подробно сравнение представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Разница между понятиями «стратегическая устойчивость» и «устойчивое развитие»

Критерии	Стратегическая устойчивость	Устойчивое развитие
Значение понятие	Strategic resilience – способность быстро вернуться в стабильное состояние после проблем	Комплекс мер, нацеленных на удовлетворение текущих потребностей человека при сохранении окружающей среды и ресурсов
Временной фокус	Краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный	Долгосрочный фокус
Цель	Обеспечение устойчивости организации под воздействием внешних и внутренних факторов	Балансировка экономических, социальных и экологических интересов

Источник: составлено автором по материалам [2-3], таблицы А.1.

Учитывая изложенное, далее рассмотрим сущность и составляющие стратегической устойчивости, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы к определению сути стратегической устойчивости

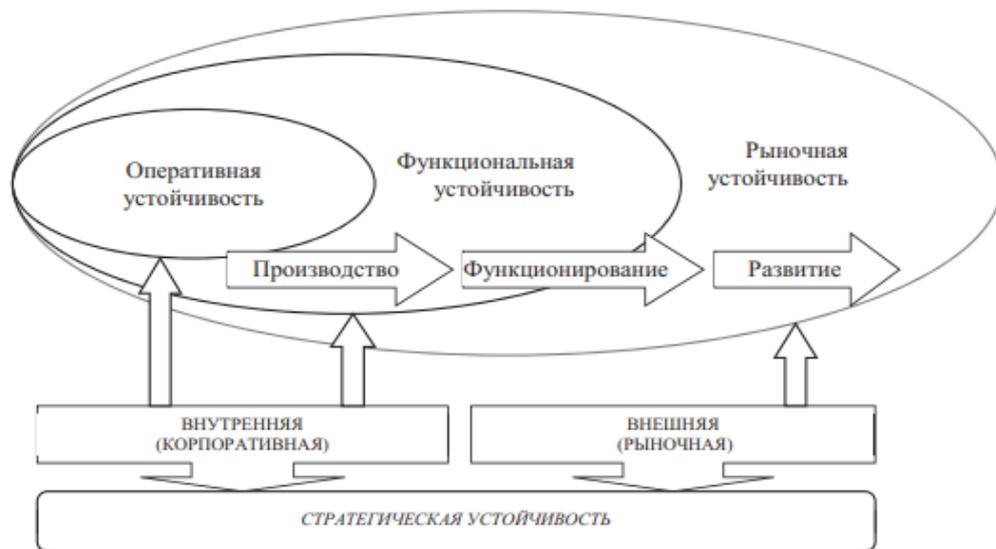
Подход	Суть	Авторы
Процессный	Постоянный переход организации из менее эффективного состояния в более эффективное (под влиянием внешних факторов и управленческих решений)	П. Бансал, М. Дежардин, Т.В. Терентьева
Маржинальный	Действия в целях уменьшения потерь и эффективное наращивание активов при негативных изменениях внешнего контекста	М.Н. Дудин, А.Н. Ильченко, Н.С. Рычихина и др.
Системный	Совокупность управляемых динамических компонент, способность организации сохранять свою целостность и достигать поставленные стратегические цели при постоянном дестабилизирующем воздействии внешней среды	С.П. Бараненко, Н.А. Сабанчев, В.В. Шеметов и др.
Рыночный	Возможность организации создавать, развивать, сохранять конкурентные преимущества на рынке в течение длительного периода	А.Н. Ильченко, В.А. Козлов, А.В. Кучерявый и др.
Временной	Контроль за ключевыми показателями организации и обеспечение заданных значений	Н.С. Яшин, Е.С. Григорян и др.

Источник: составлено автором по материалам [4-5].

Таким образом, согласно процессному, маржинальному, системному и рыночному подходам можно сделать вывод, что стратегическая устойчивость

– это обеспечение постоянного развития организации при стабильной операционной деятельности. Стоит отметить, что в контексте данных подходов не исключено применение организационных инноваций как одного из инструментов обеспечения стратегической устойчивости.

Н.С. Яшин и Е.С. Григорян исследуют стратегическую устойчивость по нескольким характеристикам. Так, выделяются две основные составляющие стратегической устойчивости: внутренняя (корпоративная) и внешняя (рыночная). В рамках внутренней и внешней стратегической устойчивости также выделяются несколько уровней: оперативная устойчивость, функциональная устойчивость и рыночная устойчивость, – затрагивающих производство, функционирование и развитие предприятий [5]. Схема отражена на рисунке 1.



Источник: [5].

Рисунок 1 – Схема стратегической устойчивости предприятия

Несколько составляющих стратегической устойчивости предприятия выделяет Н.С. Рычихина [6]: финансовая устойчивость, рыночная устойчивость, технологическая устойчивость, кадровая устойчивость и иные виды устойчивости. Некоторые исследователи помимо перечисленных также выделяют инвестиционную устойчивость, что подразумевает под собой способность сохранять запланированный уровень инвестиционной привлекательности [7].

Крупнейшие консалтинговые компании также изучают тематику стратегической устойчивости. Так, компания Bain помимо стратегической и операционной устойчивости рассматривает устойчивость цепочки поставок и управление экологическими рисками для физических активов [8]. Компания McKinsey дополняет виды репутационной устойчивостью и устойчивостью бизнес-модели (понятие «репутационная устойчивость» в данном контексте применяется в большей степени как часть ESG-стратегии (стратегии устойчивого развития), поэтому для настоящей работы за основу братья не будет) [9]. М. Хепфер и Т. Лоуренс выделяют стратегическую устойчивость как отдельный вид устойчивости, а не совокупность других (функциональной и операционной устойчивости) [10]. Сравнение представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнение видов устойчивости предприятия

Критерии сравнения	Виды устойчивости		
	Функциональная	Операционная	Стратегическая
Определение	Способность конкретной организационной функции или системы позитивно реагировать на обстоятельства	Способность организации позитивно реагировать на обстоятельства, которые затрагивают организацию в целом и ставят под угрозу ее способность продолжать свою деятельность	Способность организации предвидеть и реагировать на угрозы своей стратегии и долгосрочным целям
Основное направление	Отдельные функции внутри организации, например функция управления персоналом или функция цепочки поставок	Организационная адаптация, если обстоятельства влияют на организацию в целом	Стратегические аспекты организаций (то есть относящиеся к достижению долгосрочных целей и задач)

Источник: составлено автором по материалам [10].

Некоторые авторы утверждают, что все три вида устойчивости взаимосвязаны. Стратегическая устойчивость, по мнению М. Хепфера и Т. Лоуренса, преследует достижение долгосрочных результатов деятельности организации, включая выживание, стабильность и экономические показатели (прибыль и рыночную стоимость) [10]. Таким образом, в существующих исследованиях предложено несколько различных подходов относительно стратегической устойчивости и ее составляющих, они представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Составляющие стратегической устойчивости

Авторы	Составные элементы стратегической устойчивости
Н.С. Яшин и Е.С. Григорян [5]	Внутренняя (корпоративная): оперативная и функциональная устойчивость и внешняя (рыночная) устойчивость
Н.С. Рычихина [6]	Финансовая устойчивость, рыночная устойчивость, технологическая устойчивость, кадровая устойчивость и иные виды устойчивости
М.М. Скорев, Т.О. Графова, С.С. Бакина [7]	Финансовая устойчивость, кадровая устойчивость, организационно-экономическая устойчивость, коммерческая устойчивость, инвестиционная устойчивость, производственная устойчивость
Консалтинговые компании Bain, McKinsey [8; 9]	Считают стратегическую устойчивость отдельным элементом, дополнительно выделяют устойчивость цепочки, управление экологическими рисками и репутационную устойчивость как влияющие на стратегическую
М. Хепфер, Т. Лоуренс [10]	Выделяют стратегическую устойчивость как отдельный вид устойчивости

Источник: составлено автором по материалам [5-10].

Итак, на основании существующих определений и подходов к понятию «стратегическая устойчивость» представляется возможным сформировать определение, релевантное для целей и задач данной работы, согласно которому стратегическая устойчивость – способность компании адаптироваться к изменениям внутренней и внешней сред, в том числе за счет создания и развития организационных инноваций, сохраняя операционную эффективность и инновационную результативность и обеспечивая рыночную устойчивость (конкурентоспособность), что в совокупности сохраняет потенциал достижения стратегических целей компании. Рыночная устойчивость характеризуется способностью компании быть конкурентоспособной на рынке (рынках), где она представлена, и при этом извлекать прибыль от своей основной деятельности. Операционная эффективность – способность компании обеспечивать непрерывный рабочий процесс в условиях изменений внутренних и внешних сред. Возможность компании создавать новые продукты/решения является определяющим фактором инновационной результативности. В целом понятие стратегической устойчивости представлено на рисунке 2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Стратегическая устойчивость и ее элементы

Для того чтобы лучше определить сущность понятия «стратегическая устойчивость», сформулированного в рамках данной работы, рассмотрим ее составляющие: рыночную устойчивость, операционную эффективность и инновационную результативность. Для тех понятий, которые в настоящее время не имеют устоявшихся формулировок в научной литературе или не учитывают контекст стратегической устойчивости, в диссертационной работе определения будут сформулированы исходя из существующих подходов к их оценке. Несколько подходов к определению рыночной устойчивости рассматривают Е.В. Исаенко и М.В. Христова. Приводя в пример подход М. Портера, авторы определяют рыночную устойчивость как способность защищать свои конкурентные преимущества. Ссылаясь на С.Ю. Чмеля, они описывают рыночную устойчивость как конкурентоспособность, стабильность сбытовой сети, удовлетворенность потребителей, рост доли на рынке [11]. В.В. Лизовская и А.А. Молдован определяют рыночную устойчивость как способность предприятия развиваться, несмотря на внешние и внутренние факторы, обеспечивать возможность расплачиваться по своим обязательствам и быть инвестиционно привлекательным [12]. Понятия рыночной устойчивости систематизированы в приложении Б, таблица Б.1. Подходы к оценке рыночной устойчивости представлены в приложении В, таблица В.1.

Проведенный анализ существующих определений позволяет сформулировать следующее определение: рыночная устойчивость

(конкурентоспособность) – способность компании создавать и развивать конкурентные преимущества, удерживать и увеличивать собственную долю на целевом рынке, умение адаптироваться к рыночной конъюнктуре.

Инновационная результативность компании рассматривается Е.В. Красновой и Б.П. Саушкиным как деятельность компании, направленная на достижение конкурентных преимуществ и выраженная в конкретных результатах проектов – лицензиях, продуктах, патентах, а также как способность компании использовать свой потенциал, применять современные технологии [13]. Р.В. Мершиев подходит к инновационной результативности компании с точки зрения оценки инновационной активности, управления инновационной деятельностью компании в целом [14].

На основании вышеперечисленных подходов к оценке результативности инноваций можно сформулировать следующее определение: инновационная результативность – организованная деятельность компании по внедрению новшеств, выражающихся в новых или существенно улучшенных продуктах, услугах или процессах, приводящих к положительным изменениям в экономических, организационных или иных показателях эффективности. Более подробно подходы к инновационной результативности представлены в приложении В, таблица В.2.

Третьим элементом, относящимся к стратегической устойчивости, выступает операционная эффективность. Данное понятие в научных исследованиях рассмотрено более детально, нежели инновационная результативность. Так, В. Пурлик обращается к трактовке М. Портера, который понимает это как обеспечение эффективности основной деятельности компании на основе текущих действий (или текущей ситуации) и с учетом результатов прошлого. В. Пурлик формулирует определение операционной эффективности как достижение преимуществ в издержках при производстве (и отдельных видах деятельности) [15]. Е.В. Богомолова и Е.В. Лукьянова считают, что операционная эффективность – это повышение прибыльности компании за счет более эффективного выполнения каждой операции [16].

В то же время Т.Л. Тринеева, М.В. Филатова и К.А. Цуканова отмечают, что единого и принятого понятия «операционная эффективность» в научной литературе не существует. Они рассматривают понятие «эффективность» с позиций различных авторов и отмечают, что некоторые из них, в том числе исследователи НИУ ВШЭ, считают, что операционная эффективность — это наиболее эффективное соотношение между затраченными ресурсами и полученными результатами; также они вводят собственную классификацию операционной эффективности – эффективность использования основных средств, финансовых ресурсов, трудовых ресурсов, производства и реализации продукции и услуг, материальных ресурсов [17]. Е.Д. Карасева также рассматривает операционную эффективность как более эффективное, чем у конкурентов, ведение производственной деятельности благодаря повышению продуктивности, производственным процессам и использованию собственных ресурсов [18]. А.С. Голоскоков, анализируя подходы разных авторов, считает операционной эффективностью: 1) уровень того, насколько приспособлены операции к стоящим перед ними задачами, 2) эффективность использования внутренних ресурсов компании [19]. Подходы к оценке операционной эффективности представлены в приложении В, таблица В.3.

Таким образом, на основе рассмотренных материалов можно сформулировать определение операционной эффективности как достижение наилучших результатов операционной деятельности при минимально задействованных ресурсах. Составляющие элементы стратегической устойчивости, показатели для их измерения и определения, на основе которых выстроена настоящая работа, обобщены в приложении Г, таблица Г.1.

После того как сформулировано определение стратегической устойчивости, необходимое для проведения исследования, и проанализированы компоненты стратегической устойчивости, целесообразно изучить факторы, влияющие на стратегическую устойчивость, а также показатели и критерии оценки стратегической устойчивости организации, отмеченные российскими и зарубежными исследователями.

Так, М.О. Кузнецова группирует факторы, влияющие на стратегическую устойчивость, по следующим категориям: внешние (страновые, правовые, отраслевые, внешнеэкономические, рыночные) и внутренние (производственно-технологические, финансовые, репутационные, экологические, информационные, социальные, стратегические) [20]. Р.М. Гильмуллина и М.И. Кротов рассматривают в качестве таких факторов состояние отрасли (жизненный цикл продукта, конкуренция в отрасли), рыночное положение фирмы (текущее и потенциальное), масштаб деятельности организации, временной фактор [21]. Две группы факторов выделяют К. Рахман и А. Бахари – нефинансовые и финансовые. К финансовым факторам относятся рост продаж и размер компании, к нефинансовым – корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление [22]. Другие авторы, например О.А. Зингер и А.В. Ильясова, различают факторы, влияющие на устойчивость предприятия в целом: внутренние и внешние (субъективные и объективные) факторы. К субъективным внешним факторам относятся политическая и экономическая ситуация, научно-технический прогресс, информационное обеспечение; к объективным внешним – национальное законодательство, ресурсное обеспечение, партнеры, предприятия-конкуренты, потребители продукции, органы государственной власти. Внутренними факторами являются производство, система стратегического менеджмента, финансы, организационная структура, персонал, НИОКР [23].

Также в существующих исследованиях зафиксированы факторы, влияющие на другие составляющие устойчивости организации. Например, Э.С. Прошунина выделяет факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия: отрасль компании, размер уставного капитала, уровень издержек и отношение их к прибыли, состояние имущественного комплекса и финансовых ресурсов, стадия жизненного цикла компании и управленческие компетенции топ-менеджмента [24]. И.Л. Баканаев, Л.А. Цокаева, М.А. Мовтигова анализируют рыночные факторы: спрос, емкость рынка, конкуренция [25]. Некоторые зарубежные исследователи рассматривают факторы, оказывающие влияние на устойчивость бизнес-модели: давление рынка, уровень

предпринимательства в компании, культура и стратегия, технологии, человеческие ресурсы, организационные возможности и государственная политика [26]. Другие ученые выделяют внутренние факторы как значительно влияющие на операционную устойчивость предприятия, среди которых выделяют пять групп: факторы организационного действия (коммуникации, изменения и прочее), факторы организационной модели (стратегия, бизнес-модель и прочее), факторы организационных атрибутов (структура, культура и прочее), факторы организационных компетенций (когнитивные и эмоциональные компетенции и прочее), факторы организационных ресурсов (ресурсы, взаимоотношения, капитал) [27]. Различные подходы к определению факторов, влияющих на стратегическую устойчивость, описаны в таблице 5.

Таблица 5 – Факторы, влияющие на стратегическую устойчивость

Авторы	Факторы, влияющие на стратегическую устойчивость	Факторы, влияющие на иные виды устойчивости
М.О. Кузнецова	Внешние и внутренние факторы	-
Р. М. Гильмуллина, М. И. Кротов	Состояние отрасли, рыночное положение, масштаб деятельности организации	-
О.А. Зингер, А.В. Ильясова	-	Устойчивость в целом: внутренние и внешние (субъективные и объективные) факторы
И.Л. Баканаев, Л.А. Цокаева, М.А. Мовтигова	-	Рыночная устойчивость: спрос, емкость рынка, конкуренция
Э.С. Прошунина, Ю. Лиу, Р. Чен, зарубежные исследователи	-	Давление рынка, уровень предпринимательства в компании, культура и стратегия, технологии, отрасль компании, размер уставного капитала

Источник: составлено автором по материалам [20-27].

Стоит отметить, что в настоящее время в научной литературе достаточно полно исследованы факторы, которые влияют на стратегическую устойчивость организации, что позволяет сформировать полноценное представление для проведения дальнейших исследований в части ее обеспечения. Факторы, влияющие на стратегическую устойчивость организации, определяют набор инструментов, с помощью которых компания

может обеспечивать стратегическую устойчивость: управление финансовой устойчивостью компании, изменение цепочек поставок [28]. Выделяются и такие инструменты, как изменение рынков сбыта, смена инвестиционной политики, импортозамещение, изменение структуры активов и иное [29]. Стоит отметить, что в целом в существующих работах не уделено детального внимания исследованию организационных инноваций как инструмента обеспечения стратегической устойчивости, однако ряд предложенных инструментов (например, импортозамещение) может быть имплементирован с помощью организационных инноваций.

Для дальнейшего анализа подходов к стратегической устойчивости необходимо изучить то, каким образом ее можно оценить. М.Е. Цибарева предлагает оценивать стратегическую устойчивость предприятий на основе системы сбалансированных показателей, состоящей из финансовой устойчивости доли рынка, рентабельности продуктов, эффективности рабочей силы. Для оценки устойчивости автор также рассматривает факторы, влияющие на компанию: первая группа факторов (инвестиции, инновации и другое) как обеспечение текущего развития компании, вторая группа факторов (модернизация и новые технологии, стратегическое планирование) – как способность организации к развитию [30]. С.В. Григорьева оценивает стратегическую устойчивость предприятия как сумму групп следующих показателей: финансовой устойчивости, производственной устойчивости, технико-технологической устойчивости, инвестиционной устойчивости с присвоением веса каждой группе показателей [31].

Некоторые зарубежные исследователи предлагают разделять показатели, характеризующие стратегическую устойчивость по трем группам:

- способность предприятия митигировать риски;
- способность меняться и адаптировать к меняющейся бизнес-среде;
- способность восстанавливаться в быстрые сроки [32].

В других исследованиях, посвященных устойчивости предприятия, изучается устойчивое развитие, что не является тождественным понятию

стратегической устойчивости. Н.В. Шестирикова предлагает определять показатели устойчивости предприятия индивидуально для каждого конкретного случая, однако выделяет пять показателей: производственно-сбытовой, финансово-экономический, инновационно-инвестиционный, кадровый, экологический [33]. С.В. Трубицков и Е.Б. Бородуля предлагают систему показателей для оценки устойчивости предприятия, состоящую из:

- набора показателей для каждого из четырех видов устойчивости (финансовой, рыночной, производственной, инновационной);
- интегрального показателя каждого вида устойчивости;
- интегрального показателя оценки устойчивого развития предприятия в целом [34].

М.М. Чотчаев выделяет следующие критерии устойчивости предприятия: достижение устойчивых темпов экономического роста основного вида его деятельности и получение прибыли, достаточной для самофинансирования экономического развития [35]. Е.Н. Вахромов и Д.Ю. Маркарян в качестве критериев устойчивости отмечают стабильность предприятия и развитие его производственно-экономической и финансовой деятельности (без ущерба для окружающей среды) [36]. О.Е. Пирогова выделяет критерии устойчивости для торгового предприятия: обеспеченность торгово-технологическим оборудованием, обеспеченность квалифицированным персоналом, достаточность оборотного капитала, возможность внедрения новых технологий [37].

В существующей научной литературе представлены различные методики для оценки стратегической устойчивости организации, которые в большинстве своем базируются на определенном перечне количественных показателей (причем эти показатели являются универсальными и неспецифическими именно в контексте стратегической устойчивости), относящихся к заданным элементам стратегической устойчивости. Однако такие подходы могут быть ограниченно адаптивны к специфике отраслей, условиям ведения деятельности и динамике внешней среды. При этом,

несмотря на существование таких методик, есть потенциал для их совершенствования – разработка гибких элементов таких методик, которые можно адаптировать к различным индустриям, а также учет изменений стратегического контекста. Также существует ряд критериев для отнесения предприятия к устойчивому, но до сих пор нет устойчивого перечня критериев стратегической устойчивости предприятия, что определило необходимость проработки этого вопроса во второй главе диссертации.

По итогам анализа в параграфе 1.1 настоящего исследования выявлено, что стратегическая устойчивость – самостоятельное понятие, включающее в себя несколько компонентов, таких как рыночная устойчивость (конкурентоспособность), инновационная результативность, операционная эффективность. Нужно отметить значительное количество подходов к стратегической устойчивости, сформированных разными авторами. Актуальность исследований в области стратегической устойчивости также подтверждается ростом числа публикаций по данной тематике в последние несколько лет. На основе анализа существующих работ сформулировано понятие стратегической устойчивости, необходимое для проведения дальнейшего исследования. Под стратегической устойчивостью подразумевается способность организации адаптироваться к динамике внутренней и внешних сред, в том числе за счет организационных инноваций, сохраняя операционную эффективность и инновационную результативность и обеспечивая рыночную устойчивость, что в результате позволяет сохранять потенциал достижения стратегических целей организации. Рассмотрены показатели и критерии стратегически устойчивого предприятия, что позволило сделать вывод о необходимости формулировки таких критериев, так как в данный момент они все еще недостаточно разработаны.

Полученные в параграфе 1.1 результаты будут использованы в рамках теоретического исследования для рассмотрения взаимосвязи между стратегической устойчивостью, организационными компетенциями, корпоративной инновационной системой и организационными инновациями и

изучения способов обеспечения стратегической устойчивости, в том числе с помощью развития организационных компетенций и внедрения организационных инноваций, что будет подробно рассмотрено в следующих параграфах этой главы. В рамках эмпирического исследования результаты данного параграфа будут использованы для определения перечня организационных компетенций, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости, а также для формирования системы обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций.

## **1.2 Организационные компетенции как условие поддержания и развития стратегической устойчивости**

Обеспечение стратегической устойчивости в долгосрочной перспективе возможно через развитие организационных компетенций, которые определяют возможность компании соответствующим образом реагировать на изменения во внешней и внутренних средах, обеспечивать рыночную устойчивость (конкурентоспособность) и развиваться, сохраняя при этом операционную эффективность. Сначала рассмотрим общие определения понятия «компетенции»: компетенции сотрудников и компетенции организации, – а также связь между ними. Есть несколько различных определений этого понятия. Так, компетенции (сотрудника), согласно Д. МакКлелланду, – это способность, лежащая в основе характеристики человека, которая позволяет достигать высоких результатов в конкретной профессиональной деятельности, включающая навыки, знания, личные качества и мотивы, необходимые для успешной работы [38]. Л. Спенсер и С. Спенсер также определяют компетенции через знания, навыки, черты личности, способности и поведенческие проявления [39]. Более современные трактовки данной категории (определение Европейской комиссии) определяют компетенции как «сочетание знаний, навыков и установок, применяемых в конкретных контекстах», компетенции считаются динамическим понятием, которое включает способность учиться и адаптироваться в течение жизни [40].

Исследователи отдельно выделяют понятие «компетенции организации». Дж. Барни считает, что компетенции организации – это уникальные ресурсы и способности, которые дают компании возможность достигать долгосрочных конкурентных преимуществ [41]. Р. Грант дает следующее определение компетенциям организации: это совокупность навыков и знаний внутри компании, которые используются для координации производственных ресурсов. Он также отмечает, что компетенции представляют собой динамическую способность компании адаптироваться и развиваться в ответ на изменения во внешней среде [42].

Одной из первых работ, в которой раскрываются компетенции организации, является статья «Ключевые компетенции организации» К. Прахалада и Г. Хамеля [43]. Авторы концепции определяют ключевые компетенции организации как знания и умения, позволяющие добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках. Ключевые компетенции не истощаются по мере их использования. Считается, что компании могут добиваться лидерства не больше, чем в 5-6 основных компетенциях (являются ключевыми компетенциями). К. Прахалад и Г. Хамель рассматривают компетенции в прямой корреляции с продуктами компании, являющимися воплощением одной или нескольких компетенций, и отмечают, что для успеха компании необходимо своевременно создавать компетенции, сохранять и развивать их [43]. Ю.С. Ключева и Е.П. Гарина в своем анализе выделяют схожие позиции относительно организационных компетенций: они могут рассматриваться в совокупности товарного ассортимента или определяться как возможности организации, ограниченные ресурсами и приоритетами [44]. А.А. Ахмадова и Т.В. Якубов выделяют следующие уровни компетенций: профессиональные (компетенции отдельных сотрудников), ролевые, функциональные, стратегические, ключевые компетенции [45].

Различия между компетенциями сотрудника и компетенциями организации представлены в приложении Д, таблица Д.1.

Таким образом, существуют различия между видами компетенций, которые представлены в кратком виде в таблице 6. В рамках данного исследования рассматриваются прежде всего компетенции организации.

Таблица 6 – Типы компетенций в рамках организации и их ключевые отличия

Виды компетенций / особенности	Компетенции сотрудников	Компетенции организации	Ключевые компетенции организации
Фокус и содержание	Профессиональные умения и навыки, личные качества	Технологии, процессы, ресурсы, способности создавать инновации, адаптироваться к изменениям и иное	Знания и технологии, создающие конкурентные преимущества
Развитие и управление	Обучение и практический опыт, мотивация сотрудников	Организационное развитие, целевые инвестиции, стратегическое планирование	Создание новых продуктов, определение и развитие существующих преимуществ
Влияние на организацию	Эффективность выполнения операционных процессов, индивидуальный вклад	Обеспечение устойчивости организации в долгосрочной перспективе	Долгосрочная рыночная конкурентоспособность, создание уникальной ценности для клиентов

Источник: составлено автором по материалам [38-45].

На основании изложенного можно сделать вывод, что организационные компетенции – это уникальные ресурсы и способности, знания и навыки, позволяющие достигать долгосрочных конкурентных преимуществ и стратегической стабильности. В существующей научной литературе до настоящего времени не сформирован исчерпывающий и общепринятый набор организационных компетенций, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости организации, что указывает на сохраняющийся дефицит теоретико-методологических материалов в этой области. Это во многом обусловлено тем, что на более ранних этапах исследования стратегической устойчивости акцент делался преимущественно на внешних факторах и их влиянии, в то время как наличие организационных компетенций как ресурса организации получило развитие относительно недавно, в результате чего формирование системного представления о критически значимых организационных компетенциях до сих пор остается на стадии концептуального

осмысления. Таблица 7 демонстрирует, что сейчас единый системный подход к управлению организационными компетенциями не сформирован.

Таблица 7 – Подходы к сущности организационных компетенций

Авторы	Суть подхода	Выделяются ли компетенции для обеспечения стратегической устойчивости
К. Прахалад и Г. Хамель, Ю.С. Ключева и Е.П. Гарина	Ключевые компетенции организации как конкурентные преимущества	Не выделяются и не рассматриваются, классификация не производилась
А.А. Ахмадова и Т.В. Якубов	Выделяют несколько уровней компетенций от сотрудников до ключевых компетенций	Не выделяются и не рассматриваются, классификация не производилась
Н.В. Сергеева и другие	Компетенции организации через развитие компетенций сотрудников	Не выделяются и не рассматриваются, классификация не производилась

Источник: составлено автором по материалам [38-45].

Отсутствие системного подхода создает разрыв в существующих знаниях и предпосылки для выявления организационных компетенций, влияющих на стратегическую устойчивость организации, их анализа и классификации.

Для дальнейшего исследования необходимых компетенций, которыми должна обладать стратегически устойчивая организация (в соответствии с определением стратегической устойчивости, выработанным в параграфе 1.1 диссертации), был рассмотрен перечень существующих теоретических концепций, представленный в таблице 8.

Таблица 8 – Теоретические концепции для определения необходимых организационных компетенций стратегически устойчивой организации

Концепция	Авторы концепции	Основная цель концепции	Причины (не)рассмотрения
1	2	3	4
Концепции, вошедшие в периметр исследования			
Стратегическая теория фирмы [41; 46-47]	Р. Румельт	Оптимальное использование ресурсов и создание конкурентных преимуществ	Фундаментальная база для стратегического управления и долгосрочной устойчивости
Концепция динамических способностей [48-51]	Д. Тис, Г. Писано, Э. Шен	Адаптация к изменениям через развитие и трансформацию способностей	Обеспечение устойчивости в условиях турбулентности

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
Ресурсная теория фирмы [52]	Б. Вернерфельт	Формирование преимуществ за счет уникальных ресурсов	Обеспечение долгосрочной устойчивости за счет собственных ресурсов
Амбидекстрия [53-58]	Дж. Марч и другие	Создание организации, способной осуществлять как текущие процессы, так и процессы развития	Обеспечение баланса краткосрочных и долгосрочных целей
Самообучаемая организация [59-64]	П. Сенге	Повышение организационной гибкости через обучение и развитие знаний	Обеспечение долгосрочного развития организации за счет накопленного опыта
Концепция абсорбционной способности [65-66]	У. Коэн и Д. Левинталь	Трансформация полученного опыта в продукты и услуги	Обеспечение устойчивости через интеграцию знаний и опыта
Концепции, не вошедшие в периметр исследования			
Концепция стратегической гибкости (адаптивности) [67]	Р. Майлз, Ч. Сноу и другие	Быстрое реагирование на изменение внешней среды	Схожа с концепцией динамических способностей
Теория заинтересованных сторон [68]	Э. Фриман	Баланс интересов стейкхолдеров для долгосрочного успеха	Не фокусируется на внутрифирменных процессах
Примечание – Иные теории не вошли из-за недостаточной широты применения в контексте обеспечения стратегической устойчивости всей организации и/или схожести с существующими теориями.			

Источник: составлено автором по материалам [41; 46-68].

Далее рассмотрим каждую из выбранных концепций.

Основная суть стратегической теории фирмы заключается в том, что компании могут разрабатывать и реализовывать стратегии, которые основаны на их уникальных ресурсах и возможностях, и, как следствие, это может привести к получению долгосрочных конкурентных преимуществ. В концепции подчеркивается важность умения идентифицировать и использовать свои уникальные ресурсы и компетенции для достижения конкурентных преимуществ, отмечается несколько важных аспектов: определение стратегических приоритетов (стратегического выбора), фокус на развитии своих ресурсов, которые являются сложно копируемыми для конкурентов (отчасти это отражено в ресурсной теории фирмы), на уникальной ценности для клиента [46].

Таким образом, согласно стратегической теории фирмы, организация должна обладать следующими компетенциями [41; 47]: ресурсной эффективностью, стратегическим мышлением, гибкостью и адаптивностью, продуктовым лидерством, интеграцией активов. Подробные определения этих организационных компетенций представлены в приложении Е, таблица Е.1. Стратегическая теория фирмы Р. Румельта получила развитие в последующие годы, когда была разработана ресурсная теория фирмы (Resource-Based View, RBV), концепция динамических способностей (Dynamic Capabilities) и др.

Концепция динамических способностей была разработана и введена в научный оборот экономистом Д. Тисом вместе с его коллегами Г. Писано и Э. Шеном [48]. Авторы разработали эту концепцию для того, чтобы объяснить, каким образом компании могут сохранять конкурентоспособность на динамичных и меняющихся рынках, адаптироваться к изменениям и использовать свои способности и внутренние ресурсы для создания и поддержания долгосрочного конкурентного преимущества. Эта концепция также получила продолжение в дальнейших работах Тиса, например в опубликованной в 2007 году статье [49]. В рамках статьи [48] авторы выделяют следующие необходимые компетенции для организации: чувствительность к изменениям, управление возможностями, риск-менеджмент, обучаемость. Подробные определения этих организационных компетенций представлены в приложении Е, таблица Е.1.

К. Хелфат и М. Петераф на основе концепции динамических способностей выделили компетенцию, которой компании важно обладать при слиянии/поглощении активов: интеграцию активов – умение организации эффективно интегрировать внутренние и внешние ресурсы и знания для создания синергии [50]. Д. Тис как один из авторов концепции динамических способностей продолжил развивать данное направление в рамках своей работы и дополнительно выделил организационные компетенции, которыми должны обладать организации, стремящиеся поддерживать долгосрочные преимущества и развивать предпринимательские способности:

инновационность, всестороннее мышление [51]. Их подробные определения представлены в приложении Е, таблица Е.1.

Согласно ресурсной теории фирмы (Resource-Based View, RBV) ключевыми источниками конкурентного преимущества организации становятся внутренние ресурсы и способности, а не внешние факторы, например положение на рынке или отрасль [52]. Согласно данной теории ресурсы компании должны иметь четыре характеристики (VRIN-критерии): ценность (Value), редкость (Rarity), сложность для копирования (Inimitability), отсутствие эквивалентов (Non-substitutability). Ключевое внимание в рамках ресурсной теории фирмы уделяется способностям (компетенциям) организации, которые дают возможность наиболее эффективно использовать ее ресурсы для достижения конкурентных преимуществ, что позволяет выделить необходимые организационные компетенции для фирмы: интеграция активов [41], управление компетенциями [43], ресурсная эффективность [42], гибкость и адаптивность [48]. Подробные определения этих организационных компетенций представлены в приложении Е, таблица Е.1.

Поскольку в рамках стратегической устойчивости важным элементом является обеспечение стабильности текущей деятельности компании при сохранении потенциала ее развития, то следует детально рассмотреть концепцию амбидекстральной организации. Дж. Марч одним из первых ввел понятие «эксплуатация и исследование» в организационную теорию в 1991 году: основная идея состоит в том, что долгосрочное выживание и успех зависят от правильного баланса между этими двумя видами деятельности [53]. В российской практике амбидекстрия не слишком исследована, однако некоторые ученые посвящают ей свои работы. В российской науке есть несколько терминов, которыми описывается это свойство: амбидекстрия, амбидекстричность, билатеральность, двойственность – и другие, при этом оригинальные названия на английском звучат как «ambidexterity» [54]. Амбидекстральные организации охватывают два типа ведения бизнеса: использование существующих возможностей для получения прибыли и исследование новых возможностей для роста. Исходя из основных свойств, которыми должна обладать амбидекстральная

организация, можно сформировать список необходимых компетенций для нее: амбидекстральность [55], организационная гибкость [56], управление знаниями [57], гибкость и адаптивность [58]. Подробные определения этих организационных компетенций представлены в приложении Е, таблица Е.1.

Как выявлено из анализа работ, в которых описываются ключевые организационные компетенции, необходимые для обеспечения стратегической устойчивости, важным элементом является способность компании обучаться и управлять знаниями. Концепция самообучаемой организации (Learning Organization) была введена П. Сенге в его книге «Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации» в 1990 году. В этой концепции описывается организация, которая постоянно развивается и обучается, использует коллективные знания для повышения эффективности и внедрения инноваций [59]. Концепция получила свое развитие в работах других ученых. Так, Д. Гарвин исследует аспекты создания самообучающейся организации, его основными идеями являются: систематическое решение проблем, эксперименты с новыми подходами, получение выводов из собственного опыта и опыта других организаций [60]. Ф. Альфавер и Т. Атан выделяют способность организации к обучению как один факторов инновационной деятельности [61]. По мнению Н.С. Донцова и соавторов, чтобы построить самообучающуюся организацию, необходимо: единство целей, фокус на индивидуальном развитии, системное мышление [62]. М. Клак считает, что создание самообучающейся организации невозможно без общего видения, которого будут придерживаться сотрудники организации [63]. Таким образом, самообучающаяся организация должна обладать следующими компетенциями: системное мышление, приверженность цели, всестороннее мышление, самообучаемость сотрудников [59]. Иные организационные компетенции, необходимые организации, чтобы быть самообучающейся: гибкость и адаптивность, технологическая осведомленность, управление обратной связью [64]. Подробные определения этих организационных компетенций представлены в приложении Е, таблица Е.1.

Концепция абсорбционной способности (Absorptive Capacity) была представлена в 1990 году. В работе [65] делается акцент на том, что организации способны распознавать ценность новой внешней информации, анализировать ее и применять для извлечения выгоды. Считается, что компании с высокой абсорбционной способностью быстрее внедряют инновации, что повышает их конкурентоспособность; отмечается роль гибкости и адаптивности в улучшении инновационного процесса через использование внешних знаний [66]. Учитывая изложенное, можно выделить следующие компетенции, которыми должна обладать организация в рамках концепции абсорбционных способностей: идентификация знаний, трансформация знаний в опыт, коммерциализация знаний [65]. Подробные определения этих организационных компетенций представлены в приложении Е, таблица Е.1.

По итогам рассмотрения теоретических концепций целесообразно выделить компетенции, необходимые организации для достижения стратегической устойчивости, и инструменты для их развития. Более детально они представлены в таблице Е.2 приложения Е, которое сформировано на основе принципа дополнения выявленных компетенций ключевыми инструментами для их развития (примеры представлены автором на основании проведенных исследований).

В рамках исследования удалось выявить 23 организационные компетенции, которыми может обладать стратегически устойчивая организация. Так как, согласно определению, сформулированному в рамках параграфа 1.1, стратегическая устойчивость подразумевает способность организации сохранять стабильность операционной деятельности и потенциал достижения стратегических целей, а именно способность развиваться, то целесообразно разделить описанные выше организационные компетенции по нескольким категориям: динамические (направлены на развитие, трансформацию, адаптацию организации к изменениям среды), операционные/ эксплуатационные (обеспечивают стабильность, эффективность), гибридные/ амбидекстральные

(направлены и на сохранение стабильности операционные деятельности и на развитие). Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Авторская классификация организационных компетенций по их типам для обеспечения стратегической устойчивости по отношению к внешней и внутренней средам

Тип компетенций	Компетенции	Характер воздействия
Гибридные (амбидекстральные)	Стратегическое мышление Гибкость и адаптивность Чувствительность к изменениям Управление возможностями Амбидекстральность Системное мышление	Компетенции как для поддержания текущей эффективности, так и для адаптации и роста в зависимости от целей изменениям снаружи
Динамические	Инновационность Самообучаемость сотрудников Обучаемость Управление знаниями Идентификация знаний Продуктовое лидерство Трансформация знаний в опыт Управление возможностями Коммерциализация знаний	Компетенции позволяют помогают организации создавать, интегрировать и реорганизовывать свои ресурсы для адаптации к изменяющейся среде, удерживать и развивать конкурентное положение на рынке
Операционные (эксплуатационные)	Ресурсная эффективность Риск-менеджмент Всестороннее мышление Управление компетенциями Организационная гибкость Системное мышление Приверженность цели Управление обратной связью Интеграция активов Технологическая осведомленность	Компетенции позволяют достигать эффективности деятельности внутри организации, адаптироваться к внешним изменениям и повышать результативность внутренних процессов, что в конечном итоге приводит к созданию более устойчивой организации внутри и более конкурентоспособной – на рынке

Источник: составлено автором по материалам [69].

Стоит отметить необходимость верификации (эмпирического исследования) перечня необходимых организационных компетенций для обеспечения стратегической устойчивости, их уровня развития при обеспечении стратегической устойчивости организации: полученные результаты являются предпосылкой для проверки гипотезы о том, что уровень развития организационных компетенций влияет на стратегическую устойчивость организации. Дальнейшим направлением в рамках данной области также станет выявление организационных компетенций корпоративной инновационной системы, которые позволят управлять инновациями в целях обеспечения стратегической устойчивости организации.

После определения перечня организационных компетенций для дальнейшего исследования необходимо понять, как можно оценить наличие (уровень развития) той или иной компетенции у организации, а также как можно формировать и развивать организационные компетенции.

Для начала необходимо рассмотреть методы оценки компетенций организации, чтобы оценить наличие и уровень развития той или иной организационной компетенции. Как было отмечено ранее, компетенции организации и компетенции сотрудников имеют некоторые схожие элементы, однако это различные понятия. Тем не менее стоит отметить, что тема оценки компетенций сотрудников исследована гораздо глубже, чем тема оценки компетенций организации. Так, Е.В. Босенко оценивает компетентностный потенциал организации через совокупность компетенций сотрудников, предлагая собственную формулу оценки и делая вывод, что чем больше организация, тем выше у нее компетентностный потенциал [70]. А.О. Морзалева и О.А. Алексеев также рассматривают различные подходы к оценке персонала [71] – и это лишь одни из многочисленных исследований оценки компетенций персонала.

Методику оценки компетенций организации формировала Т.А. Гилева. В своем исследовании [72] она подтверждает тезис о том, что организационные компетенции изучены значительно меньше, нежели компетенции персонала. В своей методике оценки Т.А. Гилева рассматривает компетенции организации как нематериальные ресурсы и предлагает оценивать их на основании оценочных шкал, разработанных с помощью бенчмаркинга и метода экспертных оценок. После этого выбранные компетенции ранжируются и оцениваются с помощью следующих характеристик: дополнительная ценность для потребителя, конкурентоспособность, потенциал, устойчивость и долговечность [72]. Т.А. Гилева также упоминает метод The Value Explorer, в основе которого лежит концепция ключевых компетенций. Согласно данной методике необходимо следующее: составление карты ключевых компетенций организации путем проведения оценки стоимости с помощью опросника (это позволит оценить потенциал, стоимость, устойчивость и надежность выбранных компетенций);

проведение стоимостной оценки интеллектуального капитала путем распределения прибыли по ключевым компетенциям; разработка отчета и плана мероприятий по улучшению интеллектуального капитала компании [73]. Л.И. Лукичева и М.Р. Салихов отмечают сложность диагностики в данном методе и переходе от элементов интеллектуального капитала к стоимостной оценке [74], а также сложность взаимосвязи интеллектуального капитала, куда и относятся ключевые компетенции, с финансовыми результатами компании [74]. О.Е. Пирогова и В.А. Плотников предлагают оценивать компетенции организации, приводя в пример торговые предприятия [75]. Они считают, что ключевые компетенции организации могут формировать на основе ключевых конкурентных преимуществ. При оценке стоимости компетенций предлагается ориентироваться на то, какой прирост к стоимости предприятия дают ключевые компетенции, которыми оно обладает. Стоимость компетенции оценивается как дисконтированная сумма сверхприбылей в будущих периодах в том временном промежутке, в котором организация обладала данной компетенцией [75]. П. Спэроу также приводит в пример ключевые компетенции организации и предлагает использовать для их оценки такие показатели, как качество инноваций, обучения или иные аспекты бизнеса, к которым относятся компетенции. По сути, он не приводит каких-либо конкретных показателей, а предлагает выбирать их непосредственно из бизнес-результатов компании и устанавливать взаимосвязь между успешностью конкретного критерия и развитостью организационной компетенции, влияющей на него [76].

Таким образом, рассмотрев методики оценки развитости компетенций компании, стоит отметить, что эта тема не до конца изучена в научных публикациях, что отмечают исследователи. Значительное количество работ в области компетенций посвящено оценке компетенций персонала, а не организации. Тем не менее есть несколько подходов к оценке уровня развитости организационных компетенций: оценочные шкалы развитости компетенции (Т.А. Гилева), влияние компетенций на финансовые результаты компании (The Value Explorer, О.Е. Пирогова и В.А. Плотников), корреляция отдельных

показателей с компетенциями, которые влияют на них (П. Спэроу). Подходы к оценке уровня развития организационных компетенций описаны в таблице 10.

Таблица 10 – Подходы к оценке уровня развития организационных компетенций

Авторы	Суть подхода	Показатели для оценки уровня развития организационных компетенций
О.Е. Пирогова и В.А. Плотников, Л.И. Лукичева и М.Р. Салихов	Оценка организационных компетенций через прирост стоимости компании	Не сформированы
Т.А. Гилева	Алгоритм оценки организационных компетенций, в том числе с применением The Value Explorer	Набор оценочных характеристик для каждой выбранной компетенции (конкретные компетенции не описываются)
П. Спэроу	Оценка на основе бизнес-результатов	Не сформированы

Источник: составлено автором по материалам [72-76].

В настоящее время в научной литературе не представлены единые показатели (метрики) для оценки наличия и уровня развития организационных компетенций. Это представляется закономерным, поскольку до сих пор не был сформирован единый общепринятый перечень таких компетенций. Существующие подходы, как правило, представляют собой алгоритм и не дают конкретного инструмента, адаптированного к условиям практического применения для оценки уровня развития организационных компетенций. Это формирует дефицит знаний в этой области и является предпосылкой для разработки такой системы показателей.

Организационные компетенции возникают у организации в процессе ее деятельности, и существуют несколько способов их формирования и развития: тренинги и переподготовка сотрудников, аутсорсинг некоторых функций, трансформация компании и другие [44]. С.Г. Фалько и В.В. Яценко предлагают повышать уровень развития организационных компетенций через обучение кадров, развитие инфраструктуры предприятия, развитие интеллектуальной собственности [77]. Н.В. Сергеева также предлагает сначала формировать компетенции сотрудников, а затем – процессы и технологии [78]. Более подробно способы формирования и развития организационных компетенций приведены в приложении Ж, таблица Ж.1. Однако стоит отметить, что существующие

исследования на тему развития организационных компетенций не в полной мере учитывают контекст организационных инноваций. В целом существующие теоретические наработки в области организационных компетенций не позволяют сформировать полноценный подход к управлению ими (от определения текущего уровня до обеспечения их развития и последующего мониторинга), который покрывал бы полный управленческий цикл в части организационных компетенций. Элементы подхода к управлению организационными компетенциями представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Элементы подхода к управлению организационными компетенциями в рамках существующих исследований

Авторы	Элемент подхода к управлению организационными компетенциями	Степень разработанности
О.Е. Пирогова, В.А. Плотников, П. Спэроу и другие	Оценка (мониторинг) уровня развития организационных компетенций	Конкретный перечень показателей для оценки уровня развития не формировался, нет никаких инструментов для мониторинга
С.Г. Фалько и В.В. Яценко, Н.В. Сергеева и другие	Формирование и развитие организационных компетенций	Существуют различные методики для развития организационных компетенций [44; 77-78]
-	Определение необходимого перечня организационных компетенций для обеспечения стратегической устойчивости организации	В современных исследованиях не рассматривалось

Источник: составлено автором по материалам [44; 72-78] и таблице 10.

Можно сделать вывод, что существующие методики работы с организационными компетенциями не представляют собой единого подхода: рассматриваются отдельные элементы, при этом полноценной методики не сформировано, что создает предпосылки для ее проработки в рамках данного исследования.

Анализируя способы формирования компетенций организации, стоит отметить, что формироваться они могут по-разному: с помощью проведения обучения, подготовки кадров, ресурсного обновления, трансформации компании, организационных изменений, обмена знаниями и опытом.

Таким образом, в параграфе 1.2 рассмотрена область понятия «организационные компетенции», что позволило сделать следующие выводы:

- существуют различные виды компетенций, например компетенции сотрудников, ключевые компетенции организации и организационные компетенции. Организационные компетенции – это уникальные ресурсы и способности, знания и навыки, позволяющие достигать долгосрочных конкурентных преимуществ и стратегической стабильности;

- в имеющихся исследованиях недостаточно изучены комплексные подходы к управлению организационными компетенциями: существующие исследования фрагментарно уделяют внимание разным аспектам, не формируя целостной картины, причем в большей степени внимание уделяется их развитию, в меньшей – методикам оценки;

- методики оценки уровня развития организационных компетенций преимущественно представлены в виде алгоритмов и методологии, но не имеют сформированного перечня показателей и референтных значений для такой оценки;

- выделяется несколько способов развития организационных компетенций: от обучения до трансформации компании.

В существующей научной литературе отсутствует систематизированный перечень организационных компетенций, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости организации. Однако на основе рассмотрения шести существующих концепций удалось выявить и систематизировать 23 организационные компетенции, необходимые для обеспечения стратегической устойчивости организации. Важно отметить, что формирование и развитие компетенций возможно с помощью трансформации деятельности компании, в том числе организационных инноваций, особенности которых будут рассмотрены в параграфе 1.4.

Результаты параграфа 1.2 будут использоваться для проведения эмпирического исследования для формирования окончательного набора организационных компетенций, в том числе для КИС, в рамках второй главы,

а также для разработки комплексного подхода к управлению организационными компетенциями в рамках третьей главы диссертационного исследования и системы обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций.

### **1.3 Функции корпоративной инновационной системы для обеспечения стратегической устойчивости организации**

Для обеспечения стратегической устойчивости, в том числе за счет организационных инноваций, необходимо рассмотреть корпоративные механизмы, которые позволяют эффективно внедрять различные виды инноваций и способствуют достижению инновационной результативности.

Одним из элементов для эффективного внедрения инноваций является корпоративная инновационная система. В российской и зарубежной научной литературе существуют исследования по данной тематике. А.Б. Курятников и Н.В. Линдер выделяют КИС как совокупность значимых факторов, которые влияют на создание, распространение и использование инноваций. Авторы также рассматривают термины «инновационная система предприятия» и «локальная инновационная система» как синонимичные КИС определения [79]. Т.Г. Попадюк отмечает, что корпоративная инновационная система представляет собой совокупность экономических субъектов, ресурсов и взаимосвязей между ними, необходимых для обеспечения эффективности инноваций в организации [80]. Е.А. Ермакова рассматривает КИС как взаимосвязанные элементы, которые воздействуют друг на друга и оказывают влияние на создание и масштабирование инновации, внедрение их в производственную деятельность, что в конечном итоге приводит к повышению эффективности деятельности компании и созданию конкурентных преимуществ [81].

Зарубежные исследователи также изучают понятие корпоративных инновационных систем. Некоторые рассматривают КИС в контексте больших

корпораций (холдинговых структур), где КИС является интеллектуальной монополией, которая объединяет различные организации, составляющие единый производственно-инновационный процесс [82]. Зарубежные авторы также определяют КИС холдинговых структур как совокупность субъектов, ресурсов, взаимосвязей между ними, которые важны для инновационной деятельности корпорации [83]. Такого же подхода придерживаются А.Б. Курятников и Н.В. Линдер [79].

Отдельно рассмотрим схожие с КИС термины – «инновационная система» и «локальная инновационная система». А.О. Новиков и А.В. Бабкин в своем исследовании [84] отмечают, что термин «инновационная система» впервые был введен в 1987 году, а большинство определений относятся к национальной инновационной системе. Однако авторы выделяют определение, применимое к корпоративному уровню (инновационная система предприятия, далее – ИСП), которое подразумевает совокупность экономических агентов, различные виды деятельности, взаимосвязи между ними в целях достижения результативности инноваций [84]. Аналогичного определения ИСП придерживаются В.А. Цукерман и А.А. Козлов [85]. Зарубежные авторы в своих работах определяют инновационную систему предприятия как сеть элементов, совместно создающих и распространяющих инновации в рамках предприятия и за его пределами [86]. Термин «локальная инновационная система» в исследованиях встречается реже, обычно в контексте инноваций на региональном и межотраслевом уровнях [87; 88]. Таким образом, на основе анализа существующей научной литературы можно сделать вывод, что авторы (Н.В. Линдер, А.Б. Курятников, Т.Г. Попадюк и другие) придерживаются практически единого определения корпоративной инновационной системы и рассматривают ее как совокупность экономических субъектов, ресурсов, взаимосвязей между ними в целях обеспечения эффективного внедрения инноваций в организациях. Такая однородность подходов может быть обусловлена стремлением к стандартизации и ориентацией на универсальные модели инновационного

менеджмента, разработанные в рамках классических теорий. Однако подобная теоретическая конвергенция ограничивает возможности адаптации КИС к отраслевой специфике и динамике внешней среды, при этом существующие исследования учитывают масштаб и организационные особенности предприятий, например [79].

В российской и зарубежной литературе также выделяются основные элементы корпоративной инновационной системы. В работе Е.А. Ермаковой представлены следующие элементы: несколько видов инфраструктуры (поддержка инноваций, финансово-инвестиционная, специализированного консалтинг, взаимодействие с внешней средой), подсистема управления персоналом, механизм взаимодействия внутренних систем [81]. Зарубежные исследователи выделяют следующие компоненты КИС: субъекты (лаборатории, партнеры в области R&D), виды деятельности (R&D, производство, аутсорсинг и маркетинг), ресурсы (интеллектуальные и другие разработки), институты (все подсистемы инновационной инфраструктуры организации) [89].

Исследователи выделяют несколько задач корпоративной инновационной системы: улучшение качества продукции (что приводит к увеличению рыночной доли, развитию отношений с потребителями) [79], формирование модели поиска и внедрения новшества для создания постоянного потока инноваций в целях повышения конкурентоспособности и выполнения стратегических планов [90]. Корпоративная инновационная система в рамках организации имеет набор определенных функций. Функции корпоративной инновационной системы определяется общими стратегическими целями организации [80; 81]. Т.Г. Попадюк также выделяет такую функцию корпоративной инноваций системы, как обеспечение баланса между операционной и инновационной деятельностью организаций [91]. На основе анализа работ российский и зарубежных авторов в таблице 12 представлены ключевые функции КИС.

Таблица 12 – Функции корпоративной инновационной системы

Авторы	Функции корпоративной инновационной системы
А.Б. Курятников и Н.В. Линдер [79], Т.Г. Попадюк [80]	Анализ рыночных изменений, поиск новых возможностей, генерация новых идей и их отбор в соответствии с критериями, координация и управление исследованиями и инновационными проектами, улучшение продуктов (процессов) и их разработка, формирование комплементарной среды в компании к новым технологиям, управление знаниями и интеллектуальной собственностью, внедрение технологических и организационных новшеств
А.О. Новиков и А.В. Бабкин [84]	Управление инновационными процессами, создание новых продуктов и услуг, имплементация новых технологий
Дж. Ли [92]	Разработка продуктов и услуг, управление инновациями, развитие человеческих ресурсов через инвестиции, создание модели управления, способствующей развитию инноваций, поиск возможностей для реализации инновационных процессов, предоставление консалтинговых услуг другим организациям
М.П. Хеккер и другие [93]	Создание и распространение знаний, патентная защита, повышение конкурентоспособности, обеспечение ресурсов для инноваций

Источник: составлено автором по материалам [79-80; 84; 91-92].

Таким образом, в существующих исследованиях зарубежных авторов нет единства в части функций корпоративной инновационной системы, а в исследованиях российских авторов превалирует единая точка зрения. В соответствии с определением стратегической устойчивости, сформулированным в параграфе 1.1 диссертации, компания должна уметь адаптироваться к изменениям внутренней и внешних сред, оставаясь стабильной и сохраняя импульс развития. Образ организации, которая обладает этими качествами, описывался в нескольких концепциях: например, «антихрупкая» организация Н. Талеба – при наступлении неблагоприятных событий компания должна избавляться от неактуальных элементов, сохранять стабильность и преобразоваться после случайного воздействия [94]. Стоит отметить, что также существует концепция VUCA, которая характеризует внешнюю среду как изменчивую, неопределенную, сложную и неоднозначную [95].

Роль корпоративной системы в обеспечении стратегической устойчивости организации и связь между ними в существующих исследованиях глубоко не исследовалась. С.В. Григорьева рассматривает реализацию инновационной стратегии предприятия как фактор, влияющий на

стратегическую устойчивость организации. В своем исследовании [96] она уточняет, что на реализацию инвестиционного процесса оказывают влияние риски и факторы устойчивости, а успешная реализация данного процесса обеспечивает рост экономических показателей, что приводит к повышению уровня стратегической устойчивости, при этом изменение внешних факторов и/или стратегических целей приводит к пересмотру инновационной стратегии. Автор также отмечает адаптацию при изменении внешних или внутренних условий как один из важных элементов стратегической устойчивости, однако напрямую не связывает адаптацию и инновации [96]. Повышение конкурентоспособности является одним из факторов, влияющих на стратегическую устойчивость. А.В. Гридчина в своем исследовании доказывает, что инновации повышают конкурентоспособность [97]. А.В. Трачук отмечает, что предприятия, стремящиеся обеспечить долгосрочной и устойчивый рост, должны развивать инновации, в том числе ориентируясь на интересы потребителя. При этом отмечается роль корпоративной инновационной системы, которая должна создавать новые технологии/продукты, работать с существующими технологиями, производить и выводить новые продукты/услуги на рынок [98]. В существующих исследованиях напрямую не затрагивается функции корпоративной инновационной системы для отбора организационных инноваций, способствующих обеспечению стратегической устойчивости, а также не исследуется роль КИС в обеспечении стратегической устойчивости организации – речь идет преимущественно о том, что инновации / инновационная стратегия / корпоративная инновационная система должна обеспечить необходимые конкурентные преимущества, рыночные показатели и прочее, что в совокупности может сделать организацию более устойчивой; это создает разрыв в знаниях о функциях корпоративной инновационной системы для обеспечения стратегической устойчивости организации.

Таким образом, с учетом необходимости обеспечения стратегической устойчивости организации, а именно способности компании адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, сохранять стабильность и импульс к развитию, работать в динамично меняющихся условиях среды, и при незакрытом разрыве в знаниях о функциях КИС в обеспечении стратегической устойчивости целесообразно уточнить набор функций КИС для обеспечения стратегической устойчивости организации, добавив в него такие функции, как выявление отклонений от траектории, обеспечивающей стратегическую устойчивость организации, и поиск, отбор и разработку инноваций, позволяющих уменьшать негативные эффекты от внешних воздействий, создающих угрозу стратегической устойчивости организации [99]. Уточненный перечень функций КИС представлен на рисунке 3.



Источник: составлено автором по материалам [99].

Рисунок 3 – Ключевые функции КИС с учетом необходимости обеспечения стратегической устойчивости организации

Рассмотренные функции корпоративной инновационной системы можно объединить в девять ключевых групп [99], представленных в таблице 13.

Таблица 13 – Основные группы функций корпоративной инновационной системы

Группа функций КИС	Состав группы функций
Стратегический анализ и поиск возможностей	Анализ рыночных изменений, поиск новых возможностей, поиск возможностей для реализации инновационных процессов
Генерация и отбор идей	Генерация новых идей и их отбор в соответствии с критериями
Управление инновационными проектами	Координация и управление исследованиями и инновационными проектами, управление инновационными процессами, управление инновациями
Разработка и внедрение инноваций	Улучшение продуктов (процессов) и их разработка, внедрение технологических и организационных новшеств, разработка продуктов и услуг, имплементация новых технологий, создание новых продуктов и услуг
Создание инновационной среды	Формирование комплементарной среды в компании к новым технологиям, создание модели управления, способствующей развитию инноваций, развитие человеческих ресурсов через инвестиции
Управление знаниями и интеллектуальной собственностью	Управление знаниями и интеллектуальной собственностью, создание и распространение знаний, патентная защита
Обеспечение ресурсов и организационной модели	Обеспечение ресурсов для инноваций, создание модели управления, способствующей развитию инноваций (также попадает в пункт 5)
Внешние партнерства и консалтинг	Предоставление консалтинговых услуг другим организациям
Стратегическая устойчивость	Выявление отклонений от траектории, обеспечивающей стратегическую устойчивость организации, и поиск, отбор и разработка инноваций, позволяющих уменьшать негативные эффекты от внешних воздействий, создающих угрозу стратегической устойчивости организации

Источник: составлено автором на основании таблицы 12 и по материалам [79-80; 84; 91-92].

В связи с необходимостью обеспечения стратегической устойчивости организации корпоративной инновационной системы фокус каждой группы функций КИС также изменяется, что представлено в таблице 14.

Таблица 14 – Различия групп функций КИС при стандартном фокусе и фокусе на обеспечении стратегической устойчивости

Группа функций КИС	Стандартный фокус	Фокус на обеспечении стратегической устойчивости
Стратегический анализ и поиск возможностей	Изучение возможностей для поиска прибыльных ниш, трендов и конкурентных преимуществ	Анализ факторов нестабильности, сценариев угроз, формирование стратегий устойчивости
Генерация и отбор идей	Поиск идей, повышающих прибыль, эффективность, ценность для потребителя	Приоритет идеям, снижающим уязвимость, усиливающим устойчивость, позволяющим адаптироваться к кризисам или изменениям сред
Управление инновационными проектами	КПЭ ориентированы на прибыль и сроки возврата инвестиций	КПЭ включают показатели адаптивности, времени реакции, рисков, ориентация на долгосрочные проекты
Разработка и внедрение инноваций	Создание конкурентных продуктов/услуг, повышение эффективности процессов	Создание гибких, масштабируемых решений, способных работать в условиях неопределенности
Создание инновационной среды	Формирование климата поддержки инициатив, креативности, культуры улучшений	Формирование культуры устойчивости, толерантности к неудачам, готовности к изменениям, системной гибкости
Управление знаниями и интеллектуальной собственностью	Сбор и защита знаний об успешных технологиях, рыночных нишах	Акцент на знаниях, касающихся кризисов, устойчивых решений, стратегической памяти организации
Обеспечение ресурсов и организационной модели	Ресурсы направлены на возврат инвестиций, быструю капитализацию инноваций	Создание резервов, адаптация организационной структуры к управлению в нестабильных условиях, наличие «буфера инноваций»
Внешние партнерства и консалтинг	Партнерства ради синергии, выхода на рынки, совместных проектов	Развитие устойчивых партнерств, совместная защита от внешних рисков, коллективные механизмы реагирования и обмен практиками устойчивости
Стратегическая устойчивость	-	Ориентация на обеспечение долгосрочной устойчивости, быстрой адаптации

Источник: составлено автором.

Стоит отметить, что в условиях обеспечения стратегической устойчивости корпоративная инновационная система должна быть прежде всего ориентирована на адаптивность и гибкость (время реакции на изменения, количество адаптационных инноваций в портфеле, уровень

снижения риска при реализации инноваций), долгосрочную устойчивость (диверсификация инновационного портфеля, наличие альтернативных решений), организационную готовность (интеграция функций КИС в систему управления рисками, готовность организации к оперативному внедрению инноваций) [96]. Для эффективного управления инновациями (в контексте данной работы – их поиска и отбора, проработки и внедрения), в том числе для обеспечения стратегической устойчивости, организация и КИС должны обладать необходимыми организационными компетенциями. Однако в рамках существующих исследований вопрос организационных компетенций КИС оставался в значительной степени вне фокуса исследований.

После как сформирован необходимый набор задач и функций корпоративной инновационной системы, требуемых для обеспечения стратегической устойчивости организации, целесообразно детальнее рассмотреть, каким образом корпоративная инновационная система будет их решать, а именно изучить процесс поиска различных новшеств. А.В. Трачук рассматривает следующие этапы: поток новшеств и идей формируется исходя из данных заказчиков, конкурентов, поставщиков, собственных процессов, а также внешних и внутренних знаний. После сбора этих идей необходимо провести их анализ на предмет соответствия стратегии и реализуемости, эффективности. На следующем этапе происходит преобразования новшеств в инновации с помощью системы разработки / системы постановки и освоения нового продукта / системы коммерциализации. Результатом этого являются внедренные инновации [90]. Р. Купер предлагает следующие этапы работы с инновациями: поиск, идеи и концепции, оценка концепции, разработка инновации, тестирование и коммерциализация. Отличительная особенность подхода в том, что он предлагается с контрольными точками после каждого этапа для оценки успешности его результативности [100]. Р.М. Байгулов и Е.В. Рожкова предлагают несколько этапов в процессе поиска инновационных идей: поиск и выбор инноваций, проработка инноваций с учетом ресурсных ограничений. Основным элементом являются источники для поиска идей, авторы

выделяют бенчмаркинг, мониторинг инновации (выделяются практически все источники – от научной информации до рекламных брошюр). При этом на этапе отбора инноваций необходимо предоставлять выбор из нескольких альтернатив [101]. Некоторые зарубежные авторы при описании основных этапов поиска инноваций делают акцент на необходимости широты и глубины поиска (широкий круг источников и глубокие отношения с ними), развитии готовности компании к восприятию полученных знаний и внедрению [102].

В целом в существующей литературе выделяются основные этапы работы корпоративной инновационной системы при создании инноваций: поиск идей (с помощью широкого пула источников), отбор идей для проработки (на предмет соответствия стратегии, наличия ресурсов, реализуемости), преобразование новшеств в инновации, коммерциализация (если применимо). Однако стоит отметить, что в существующих исследованиях не описывается то, какими организационными компетенциями должна обладать корпоративная инновационная система для выполнения функций по обеспечению стратегической устойчивости организации, в том числе для управления инновациями для ее обеспечения, что создает разрыв в существующих знаниях.

В этом параграфе диссертационного исследования рассмотрена корпоративная инновационная система – совокупность факторов, которые влияют на создание, распространение и использование инноваций в рамках организации. Эффективная КИС определяется успешностью внедрения инноваций, в том числе организационных инноваций. В современных исследованиях выделяются различные задачи для КИС, в том числе формирование поиска и внедрения новшеств в работу организации, а также улучшение качества продукции. Данные задачи определяют традиционные функции КИС. Однако в современных условиях корпоративная инновационная система может быть фактором, влияющим на стратегическую устойчивость организации, в том числе путем управления инновациями для обеспечения стратегической устойчивости. В существующих исследованиях такое влияние не рассматривалось в значительной мере, что привело к

недостаточной проработанности этого научного направления. Новизна данной работы заключается в дополнении стандартного функционала КИС следующими функциями: выявление отклонений от траектории, обеспечивающей стратегическую устойчивость организации, а также поиск, отбор и разработка инноваций, позволяющих уменьшать негативные эффекты от внешних воздействий, создающих угрозу стратегической устойчивости организации. В научных работах изучены процессы поиска и отбора идей (новшеств) для преобразования их в инновации, однако нет исследований в контексте организационных компетенций, которыми должна обладать корпоративная инновационная система для выполнения уточненного перечня функций в целях обеспечения стратегической устойчивости организации, в том числе путем управления инновациями для ее обеспечения, что создает предпосылки для заполнения дефицита в знаниях в рамках эмпирического исследования во второй главе диссертации.

Результаты параграфа 1.3 будут использованы во второй главе для формирования перечня организационных компетенций, которыми должна обладать КИС, способствующая управлению инновациями для обеспечения стратегической устойчивости. Также полученные результаты будут применяться при формировании системы обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций.

#### **1.4 Организационные инновации как элемент обеспечения стратегической устойчивости организации**

В предыдущих трех параграфах первой главы были рассмотрены концепция стратегической устойчивости и необходимые компетенции в целях достижения стратегической устойчивости организации, для чего нужно принимать управленческие решения. В этом параграфе пойдет речь об определении организационных инноваций, их типах, отличии от организационных изменений и основных способах создания и внедрения

организационных инноваций. Более подробно определения понятия «инновации» представлены в приложении И, таблица И.1.

Одна из самых актуальных и известных классификаций инноваций представлена в «Руководстве Осло», которое было разработано Организацией экономического сотрудничества и развития в 1992 году (первая версия), с целью помочь странам, компаниям и исследовательским организациям лучше понимать и оценивать инновационную деятельность. С тех пор документ регулярно обновляется. Согласно «Руководству Осло» 2018 года выделяются четыре основных типа инноваций:

1) **продуктовые инновации** – внедрение нового или значительно улучшенного товара/услуги, которые отличаются от предыдущих функционально, характеристиками, условиями предполагаемого использования;

2) **процессные инновации** – внедрение новых или существенно улучшенных методов производства и/или передачи товара клиенту (доставки), например использование новых технологий или подходов к организации производства;

3) **организационные инновации** – внедрение новых методов организации работы предприятия, включая изменения в организационной структуре, корпоративной культуре или управлении;

4) **маркетинговые инновации** – изменение маркетинговой стратегии, внедрение новых маркетинговых инструментов, подходов, которые существенно изменяют способ продвижения и позиционирования продукции [103].

Росстат определяет организационные инновации следующим образом: «...новые методы в ведении бизнеса, организации рабочих мест или организации внешних связей. Этот вид инноваций направлен на повышение эффективности деятельности организации путем уменьшения административных и транзакционных издержек... Организация не обязательно должна быть первой внедрившей эти организационные

инновации. Не имеет значения, были инновации разработаны данной организацией или другими организациями» [104].

Еще одна классификация инновация была предложена Й. Шумпетером, который рассматривал их как движущую силу экономического развития. Согласно этой классификации выделяются пять типов инноваций:

- 1) продуктовые инновации – разработка новых продуктов или значительное улучшение существующих;
- 2) процессные инновации – внедрение новых методик производства или улучшение существующих процессов;
- 3) сбытовые инновации – выход (открытие) на новые рынки;
- 4) инновации в источниках сырья – использование новых источников сырья или полуфабрикатов;
- 5) организационные инновации – изменения в структуре компании, организации процессов и иное, связанное с внутриорганизационными отношениями [105].

В таблице 15 представлены основные определения организационных инноваций.

Таблица 15 – Подходы к определению понятия «организационные инновации»

Авторы	Определение	Связь со стратегической устойчивостью
«Руководство Осло» (4-е издание)	Внедрение новых методов организации работы предприятия, включая изменения в организационной структуре, корпоративной культуре или управлении	Формирование долгосрочной адаптивности к внешним изменениям и создание устойчивых конкурентных преимуществ
Росстат	Новые методы управления организацией с фокусом на повышение эффективности	Создание и использование передовых практик для повышения операционной устойчивости бизнеса, а также для его развития
Й. Шумпетер	Изменения в структуре компании, организации процессов и иное, связанное с внутриорганизационными отношениями	Формирование эффективных внутрифирменных отношений для обеспечения устойчивости к внешним изменениям и оперативного внедрения необходимых новшеств

Источник: составлено автором по материалам [103-105].

Таким образом, можно сформулировать определение организационных инноваций, которое применимо в рамках данной работы: организационные инновации – изменения в организации работы предприятия, включая изменения в организационной структуре, корпоративной культуре или управлении, применяемые ею впервые. Современное понимание организационных инноваций характеризуется значительной концептуальной широтой, что обусловлено многоаспектностью организационной деятельности. Термин охватывает широкую область – от функциональных изменений до внедрения новых управленческих практик, бизнес-моделей или межорганизационного взаимодействия. Такая многозадачность в значительной степени «универсализирует» методики работы с данным видом инноваций. В то же время такая расплывчатость может интерпретироваться не как слабая сторона, а как отражение природы организационной деятельности: разнородность бизнес-практик и отраслевых контекстов требует от организационных инноваций высокой степени адаптивности и гибкости. Следовательно, целесообразно рассматривать понятие «организационные инновации» как консолидирующие различные векторы трансформаций внутри компании, включая технологические, поведенческие и институциональные изменения и преобразования.

При этом понятие «организационные инновации» довольно часто можно встретить вместе с понятием «организационные изменения». Несмотря на то что речь идет об организации работы компании, они все-таки имеют свои различия. Понятие «организационные изменения» исследовано достаточно подробно. Л.М. Божко определяет организационные изменения как изменение некоторых характеристик организационного элемента или организации за определенный период. Автор также приводит схожие по смыслу категории: преобразования, трансформация, организационное развитие, реинжиниринг и прочее; по мнению Л.М. Божко, синонимами организационных изменений могут быть такие понятия, как внутрифирменные изменения, инновационные изменения, организационные преобразования, корпоративные преобразования и иное [106]. У. Барнетт и Г. Кэррол определяют организационные изменения

как изменения в работе организации между двумя периодами времени [107], с ними соглашаются и другие зарубежные авторы [108]. При анализе этой категории также выделяются разные масштабы организационных изменений – эволюционные и революционные [109]. Е.Ю. Чуракова сравнивает организационные инновации и управленческие инновации, выделяя три подхода: организационные и управленческие инновации – различные термины (организационные связаны со структурой, управленческие – с персоналом); организационные и управленческие инновации – синонимы; организационные и управленческие инновации входят в понятие «организационное-управленческие инновации» [110]. Д. Хейдж в работе [111] сравнивает организационные инновации и организационные изменения: так, организационные инновации направлены на опережающее развитие и лидерство, а организационные изменения – на адаптацию к новой среде. Автор отмечает, что организационные изменения направлены на улучшение уже существующих процессов и ведутся в рамках существующих практик, в то время как организационные инновации – проактивный процесс, требующий новых решений и их поиска [111]. Основные различия между организационными инновациями и организационными изменениями представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Различия между организационными изменениями и организационными инновациями

Критерий	Организационные изменения	Организационные инновации
Сущность	Адаптация организации к внешним и внутренним изменениям среды (не требующих значительных преобразований)	Внедрение новых процессов, структур, новшеств для улучшения деятельности
Основные причины использования	Изменения внешней среды / необходимость корректировки механизмов функционирования	Внутреннее стремление к улучшению, эффективность, инновационность компании
Характер	Реактивный процесс (адаптация к изменениям)	Проактивный процесс (создание новых решений)
Фокус	Улучшение существующих управленческих механизмов	Создание принципиально иных способов работы
Риск	Минимизация рисков за счет постепенного внедрения	Риски из-за новизны для компании

Источник: составлено автором по материалам [111].

Таким образом, проведенный анализ демонстрирует определенное сходство понятий «организационные инновации» и «организационные изменения», при этом некоторые авторы рассматривают их как синонимичные. Вместе с тем ключевым отличием является то, что организационные инновации применяются предприятием впервые (в то время как организационные изменения могут применяться несколько раз), важным этапом в процесс организационных инноваций является их поиск (поиск идей для них), при этом в случае организационных изменений выбор идет скорее из уже применявшихся практик. Организационные изменения представляют собой трансформацию структуры, процессов или иного с целью повышения текущей эффективности деятельности или адаптации к новым условиям, в том числе с помощью ранее использованных инструментов, и не предполагают применение принципиально новых решений, которые не использовались ранее. Цели организационных изменений также более локальные, направлены на улучшение текущей модели работы, в то время как организационные инновации являются более масштабными преобразованиями, направленными, в частности, на обеспечение опережающего развития. В некоторых случаях организационные инновации могут внедряться, когда организационные изменения не позволяют решить поставленные цели и задач. Стоит отметить, что процесс имплементации организационных инноваций и организационных изменений во многом схож, однако процессы идентификации, поиска новшеств, их проработки различаются вне зависимости от масштабов внедряемых изменений.

Далее необходимо рассмотреть существующие виды организационных инноваций. Росстат выделяет следующие виды организационных инноваций: разработка и реализация новой / значительно измененной стратегии, внедрение новых методов управления на основе ИТ-технологий, разработка и внедрение новых / значительно обновленных организационных структур в компании, изменение режима рабочего времени, создание R&D-подразделений, внедрение

систем управления знаниями, изменение операционной модели предприятия, прочие инновации [112].

Российские исследователи также приводят примеры различных организационных инноваций. И.Г. Мещеряков исследует несколько типов организационных инноваций:

- структурно-функциональные – изменение функций управления, организационной структуры, распределения полномочий;
- процессно-логистические – инновации в бизнес-процессах и последовательности действий в них;
- информационно-инструментальные – инновации в области работы с информацией: от ее сбора до формирования управленческих решений на основе анализа информации;
- коммуникативно-мотивационные – инновации в области управления с целью стимулирования решений творческих и стратегических задач, которым свойственен высокий уровень неопределенности [113].

В.П. Горшенин и Ю.Ю. Резепин выделяют внедрение современных моделей управлений как организационную инновацию и приводят в пример модель быстрореагирующего производства [114]. С.И. Трапезников отмечает внедрение обновленной бизнес-модели как организационную инновацию [115]. С.В. Шкодинский рассуждает о том, что ряд организационных инноваций не классифицируется как таковые из-за особенностей определения данного понятия в «Руководстве Осло», однако в качестве организационных инноваций приводит примеры централизации/децентрализации отделов, внедрение принципа Kanban, рабочие команды на производстве и другое [116].

А.М. Батьковский, П.В. Кравчук, А.В. Фомина отмечают, что существуют организационные инновации на разных уровнях – стратегическом, управленческом и операционном. В организационные инновации входят методики, методы, регламенты, стандарты и прочее [117].

Существует также несколько классификаций организационных инноваций. А.О. Глухов и Е.Ю. Чуракова классифицируют организационные

инновации (включая использование новых методов и форм в управлении) по функциональным подсистемам предприятия: производство, реализация и сбыт, материально-техническое снабжение, финансы, управление персоналом [118].

О.Н. Киселева и Д.С. Киселев также предлагают собственную классификацию организационно-управленческих инноваций:

- в целях антикризисного управления – низкая стоимость реализации и быстрый эффект;
- в целях развития – долгосрочные дорогостоящие (чаще) проекты, призванные помочь компании получить дополнительный импульс в развитии;
- в целях инновационного развития – инновации, стимулирующие процессы инновационного и технологического развития [119].

Зарубежные исследователи, такие как Л. Роу и У. Бойс, также анализируют организационные инновации, приводя в пример технологические, организационные и процессные инновации. При этом они делают акцент на особенностях, включая готовность компании к внедрению инноваций как один из элементов успеха инноваций [120]. Р. Дафт выделяет технологические (изменения, связанные с основными процессами и операциями) и административные инновации (изменения в структуре управления и организационной структуре) [121]. Основные типы организационных инноваций представлены в приложении К, таблица К.1. Предложенные классификации типов организационных инноваций взаимодополняют друг друга, раскрывая разные аспекты и уровни. Их рассмотрение в совокупности позволяет формировать более целостное и многомерное представление о процессах организационных инноваций на предприятиях.

Связь между стратегической устойчивостью и организационными инновациями остается недостаточно исследованной в существующей литературе. Несмотря на предполагаемую взаимосвязь, где организационные инновации могут способствовать повышению адаптивного потенциала и

развитию организации в долгосрочной перспективе, отсутствует единая концептуальная рамка, системно раскрывающая их взаимодействие. В данный момент взаимосвязь объясняется самой сущностью инноваций и целями их внедрения. Поскольку успешное внедрение инноваций, в том числе организационных, должно приводить к повышению эффективности деятельности (например, операционной эффективности и/или рыночной устойчивости), то все это влияет на стратегическую устойчивость организации. Особенность организационных инноваций, в частности, состоит в возможности адаптации организации к меняющимся условиям осуществления деятельности, что обеспечивает ее стратегическую устойчивость. Это создает предпосылки для более глубокого анализа, способствующего интеграции данных понятий и установления более явных взаимосвязей между ними. Более того, несмотря на то что в зарубежной и российской научной литературе не описана прямая связь организационных инноваций и формирования организационных компетенций, исходя из анализа, проведенного в параграфе 1.2 (в частности, подтверждающего, что для развития организационных компетенций используется трансформация методов управления), следует, что с помощью организационных инноваций возможно формирование и развитие организационных компетенций, более подробно представлено в приложении К, таблица К.2. Возможность повышения уровня развития организационных компетенций с помощью организационных инноваций требует дополнительной проверки в рамках эмпирического исследования.

Далее целесообразно рассмотреть то, как происходит создание и внедрения организационных инноваций. А.М. Батковский и соавторы предлагают следующий подход к имплементации организационных инноваций: выбор метода организационного менеджмента, разработка организационной инновации в соответствии со спецификой предприятия, формирование организационных активностей, оценка организационных инноваций [122]. В.Ф. Комаров и К.П. Корсунь выделяют следующие методы

проектирования инноваций в сфере управления: бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов, структурный анализ и проектирование SADT, проектный метод. Этапы создания и внедрения организационной инновации выделяются следующие: разработка (результат – пояснительная записка или проектное задание), декомпозиция, конструирование, составление графика, расчет экономической эффективности, разработка дополнительных мер по реализации [123].

Г.Р. Гарипова, Г.В. Семенов, А.И. Хаертдинов предлагают свою модель внедрения организационных инноваций. Сначала авторы оценивают фазу жизненного цикла инноваций (в контексте отраслевых инноваций), затем – эффективность управленческих инноваций, в конечном итоге следуют предлагаемые виды организационных инноваций, формирование критериев выбора альтернатив. В контексте организационных инноваций авторы не детализируют этап разработки инновации. Они выделяют основные фазы: осведомленность о проблеме, формирование критериев и выбор нововведения, решение о принятии нововведения, пробное внедрение, длительное использование [124]. Отсутствие этапа поиска идей для организационных инноваций в методике делает ее мало отличимой от процесса внедрения организационных изменений, авторы фокусируются на отборе альтернатив, при этом формированию этих самых альтернатив не уделяется внимания.

А.О. Блинов, О.С. Рудакова, Н.В. Угрюмова выделяют следующие основные этапы управления внедрением организационных инноваций: определение необходимости, формирование конечной цели, выбор объекта, планирование и разработка процесса внедрения, реализация преобразований, анализ эффективности проведенных изменений [125]. При внедрении инноваций необходимо быть адаптивным на всех уровнях организации, что позволит быстрее реагировать на изменения, возникающие в ходе реализации инноваций [126]. Аналогично вышеуказанным подходам авторы больше описывают процесс, который происходит уже после того, как идея для инновации сформулирована.

Большинство существующих подходов к управлению организационными инновациями сосредоточено на стадиях реализации – после формирования четкой конфигурации инновации или определения перечня инициатив. При этом контекст стратегической устойчивости, как правило, остается вне поля изучения, что в определенной степени объяснимо: как отмечалось ранее, взаимосвязь между организационными компетенциями и стратегической устойчивостью до настоящего времени не получила достаточной эмпирической и теоретической проработки. Помимо этого, существующие подходы не позволяют сформировать эффективные предложения отбора идей для организационных инноваций в контексте стратегической устойчивости организации, не рассматриваются возможности поиска организационных инноваций для развития организационных компетенций.

При внедрении организационных инноваций существуют определенные риски и барьеры. В современной литературе не формируется полноценных карт рисков для организационных инноваций, однако рассматриваются риски для сущностей, процесс внедрения которых может иметь риски аналогичные рискам для организационных инноваций. В.Ф. Комаров и К.П. Корсунь среди барьеров выделяют: сопротивление внедрению новшеств в компании, отсутствие синхронизации между элементами организации, отрицательный опыт, недостаточная уверенность в потенциальном успехе [123]. И.Л. Фаустова отмечает, что несогласованность при внедрении организационных инноваций снижает их эффективность, нововведения должны быть органически связаны с текущим состоянием управленческой системы [127]. С утверждением выше нельзя до конца согласиться, поскольку организационные инновации могут быть более масштабны и требовать значительных изменений текущей управленческой системы. М.О. Кузнецова среди общих рисков при внедрении инноваций выделяет: отсутствие единых целей, системы мотивации, финансирования, поддержки инноваций

сотрудниками, недостаточное осознание значимости инноваций, недостаточный уровень культуры инноваций и иные [128].

Существует несколько подходов к оценке эффекта организационных инноваций. А.М. Батковский и соавторы для оценки организационных инноваций предлагают подход, сформированный на основе нечетких множеств, так как в случае с организационными инновациями существует достаточное количество неопределенных данных. Каждой инновации присваивается значение по набору критериев (экономическая эффективность, улучшение процессов, соответствие стратегии компании, простота внедрения, влияние на корпоративную культуру) с различными уровнями оценок от «низкий» до «высокий», далее переменные переводятся в числовые значения и формируют оценку инновации [122]. С.В. Герасимова, анализируя эффекты от внедрения организационных инноваций, указывает, что они могут быть принципиально разными в зависимости от типов внедряемой инновации, и чаще всего эти эффекты не поддаются количественной оценке [129]. Г.Р. Гарипова, Г.В. Семенов, А.И. Хаертдинов предлагают оценивать организационные инновации с помощью качественных критериев [124].

Можно сделать вывод, что основная оценка организационных инноваций происходит посредством выбора критериев и оценки организационной инновации на предмет соответствия им. Такой способ оценки представляется целесообразным и обоснованным подходом. Учитывая широкий периметр типов организационных инноваций, выявленный в ходе диссертационного исследования, такой оценочный подход обеспечивает необходимую степень гибкости и адаптивности, позволяя учитывать контекстуальные особенности и разнообразие видов организационных инноваций. На основании анализа ключевых этапов работы с инновациями, проведенного в параграфе 1.3, и анализа, проведенного в параграфе 1.4, можно говорить о недостаточной изученности тематики, связанной с созданием и внедрением организационных инноваций, что отражено в таблице 17.

Таблица 17 – Ключевые этапы работы с организационными инновациями и степень их проработки

Этап работы с организационными инновациями	Степень проработки (на основании авторского анализа)	Авторы
Поиск организационных новшеств	Незначительная степень проработки (только часть про бенчмаркинг)	Частично В.Ф. Комаров, К.П. Корсунь
Отбор организационных новшеств	Высокая степень проработки – в существующих исследованиях рассматриваются критерии и иные инструменты, однако не рассматривается контекст стратегической устойчивости	А.О. Блинов, О.С. Рудакова, Н.В. Угрюмова, Г.Р. Гарипова, Г.В. Семенов и другие
Внедрение организационных инноваций	Высокая степень проработки (во многом из-за схожести этапа с внедрением организационных изменений)	
Стабилизация результатов	Низкая степень проработки – этапы расписаны декларативно	Частично А.О. Блинов, О.С. Рудакова, Н.В. Угрюмова и другие

Источник: составлено автором по материалам [122-126].

Таким образом, существующие исследования в области разработки и внедрения организационных инноваций имеют области для развития в части детализации этапов поиска новшеств (идей) для организационных инноваций и детализации этапа стабилизации результатов после внедрения организационных инноваций.

В современной литературе не отмечалось прямой корреляции между недостаточным уровнем развития организационных компетенций и внедрением организационных инноваций (существующие в научных исследованиях методики не рассматривают контекст организационных компетенций), что создает необходимость проверки гипотезы о том, что организация может компенсировать недостаток организационных компетенций с помощью внедрения организационных инноваций.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что организационные инновации представляют собой один из ключевых типов инноваций, рассматриваемый различными исследователями и в рамках различных подходов. Многообразие выделяемых типов организационных инноваций объясняется комплексной и многогранной природой

деятельности самой организации как социально-экономической системы. Организационные инновации имеют значительные отличия от организационных изменений: их сущность заключается во внедрении принципиально новых подходов и практик для организации, а не в адаптации уже существовавших решений (как в случае организационных изменений). Организационные инновации носят проактивный характер и могут сопровождаться повышенными рисками, что характерно для нововведений. Связь между организационными инновациями и стратегической устойчивостью исследована недостаточно и рассматривается лишь косвенно: инновации отождествляются с развитием, а развитие способствует стратегической устойчивости. Такой подход формирует пробел в знаниях и обосновывает проведение дополнительных эмпирических исследований. Значительное внимание в существующих работах уделено подходам к управлению организационными инновациями, при этом в них чаще всего детализируется этап внедрения организационных инноваций. Несмотря на определенные наработки в области поиска организационных новшеств для преобразования их в инновации, существующие исследования не учитывают контекст стратегической устойчивости. В результате большинство подходов имеют перекося в сторону операционализации процесса внедрения, но не рассматривают процесс поиска и отбора новшеств (идей) для организационных инноваций, который был бы ориентирован для обеспечения стратегической устойчивости в долгосрочной перспективе.

Результаты исследования в параграфе 1.4 используются для проведения дальнейших исследований в рамках диссертационной работы: выявления взаимосвязи между стратегической устойчивостью, организационными компетенциями и организационными инновациями, а также для формирования системы обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций и алгоритма их создания и внедрения.

## Выводы к главе 1

В рамках первой главы:

- выделены и рассмотрены современные подходы к стратегической устойчивости организации;
- сформирован периметр понятия стратегической устойчивости, необходимого для дальнейшего использования в рамках данной работы;
- рассмотрены различные виды понятия «организационные компетенции» и подходы к нему, сформулировано определение, позволяющее выделить организационные компетенции, необходимые для обеспечения стратегической устойчивости организации;
- проанализированы 6 существующих теоретических концепций в контексте стратегической устойчивости и составлен расширенный список из 23 организационных компетенций, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости;
- систематизированы организационные компетенции по их типам (гибридные, динамические и операционные);
- проанализирована корпоративная инновации система, ее задачи и функции;
- уточнен набор функций КИС и расширен следующими функциями: выявление отклонений от траектории, обеспечивающей стратегическую устойчивость организации, поиск, отбор и разработка инноваций, позволяющих уменьшить негативные эффекты от внешних воздействий, создающих угрозу стратегической устойчивости организации;
- рассмотрены подходы к определению понятия организационных инноваций и их типам, проанализированы существующие методики в области внедрения организационных инноваций.

По итогам анализа выявлено, что понятие стратегической устойчивости организации имеет достаточную теоретико-методологическую разработанность, подтверждена актуальность исследований в этой области. На

основе существующей теоретической и методологической базы сформирован расширенный перечень организационных компетенций, влияющих на стратегическую устойчивость организации. Существующие теоретические исследования о КИС дополнены функциями корпоративной инновационной системы, необходимыми для обеспечения стратегической устойчивости организации, что обеспечило авторскую новизну, при этом отсутствие систематизированного перечня организационных компетенций определяет дефицит знаний в данной области. В теоретических исследованиях не существует единых показателей для оценки развития организационных компетенций, что свидетельствует о недостаточной изученности вопроса и является предпосылкой для разработки такой системы показателей. Есть различные методики внедрения организационных инноваций, однако в них уделено недостаточно внимания отбору возможных организационных инноваций, которые могут способствовать обеспечению стратегической устойчивости. В текущих исследованиях не описана прямая связь между возможностью внедрения организационных инноваций и повышением за счет этого уровня развития организационных компетенций, что открывает поле для восполнения отсутствующих знаний путем проведения эмпирического исследования. Отдельно стоит отметить, что организационные инновации являются важным, но не единственным инструментом, обеспечивающим стратегическую устойчивость. В условиях динамично меняющейся среды они помогают организации более эффективно реагировать на изменения, повышать уровень развития внутренних процессов, что приводит к повышению адаптивности и обеспечению долгосрочных конкурентных преимуществ.

Результаты исследования, проведенного в рамках первой главы, используются в дальнейшей работе: подходы к обеспечению стратегической устойчивости позволяют определить ее взаимосвязь с организационными инновациями и организационными компетенциями в рамках эмпирического исследования, стать базисом для формирования системы обеспечения

стратегической устойчивости на основе организационных инноваций; исследование в части организационных компетенций применяется для выявления необходимых организационных компетенций предприятия и КИС для обеспечения стратегической устойчивости, а также для разработки комплексного подхода к управлению организационными компетенциями. Результаты теоретического исследования в части КИС позволяют сформировать необходимый перечень организационных компетенций КИС и ложатся в основу системы обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций. Анализ существующих исследований в области организационных инноваций позволяет разработать алгоритм создания и внедрения организационных инноваций, а также выявить необходимые взаимосвязи в рамках эмпирического исследования.

Таким образом, на основе проведенного анализа сформулированы гипотезы исследования. Первая гипотеза заключается в том, что уровень развития организационных компетенций (параграф 1.2) влияет на стратегическую устойчивость организации. Вторая гипотеза гласит, что организация может компенсировать недостаток организационных компетенций с помощью внедрения организационных инноваций (параграф 1.4).

Дальнейшими направлениями исследования в рамках диссертационной работы являются: проведение эмпирической проверки выдвинутых гипотез и установление взаимосвязей между стратегической устойчивостью, организационными инновациями, организационными компетенциями (в том числе КИС). Также необходимо выявить и систематизировать рыночные практики, связанные с указанными понятиями.

Результаты исследования являются основой для формирования теоретически и эмпирически обоснованных практических решений, позволяющих восполнить существующие разрывы в знаниях и предложить прикладные решения для обеспечения стратегической устойчивости организации на основе организационных инноваций.

## Глава 2

### **Оценка уровня развития организационных компетенций и анализ рыночных практик в области организационных инноваций, обеспечивающих стратегическую устойчивость**

#### **2.1 Подход к исследованию рыночных практик в области организационных инноваций и организационных компетенций в контексте обеспечения стратегической устойчивости**

В рамках первой главы рассматривались теоретические концепции, посвященные стратегической устойчивости, организационным инновациям и организационным компетенциям, функциям КИС в обеспечении стратегической устойчивости организации. Целью данного этапа исследования является анализ рыночных практик работы с организационными инновациями, в том числе их влияние и взаимосвязь со стратегической устойчивостью. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- 1) сформулировать критерии стратегически устойчивой организации и провести на их основании оценку стратегической устойчивости компаний-респондентов;
- 2) выявить взаимосвязь между стратегической устойчивостью и организационными инновациями;
- 3) оценить влияние организационных инноваций и организационных компетенций на стратегическую устойчивость организации;
- 4) проанализировать текущий уровень развития организационных компетенций у организаций.
- 5) сформировать перечень необходимых организационных компетенций на основании экспертных интервью: для стратегически устойчивой организации; для корпоративной инновационной системы, которыми она должна обладать при уточненном наборе функций,

способствующих обеспечению стратегической устойчивости организации, включая управление инновациями для ее обеспечения;

б) определить набор организационных компетенций и уровень их развития, необходимые для стратегически устойчивой организации, в ходе эмпирического исследования;

7) провести анализ существующих методик работы с организационными инновациями: перечень ответственных подразделений за создание и внедрение, основные сложности и барьеры при внедрении, частоту их внедрения и прочее.

Выполнение поставленных задач будет достигнуто с помощью следующих инструментов:

- Для задач 2; 3; 6 используется метод корреляционного анализа. Обоснованность этого метода подтверждается следующим: как утверждают И.А. Семиошина и Е.В. Бураева, выявление взаимосвязи между несколькими переменными возможно с помощью корреляционного анализа [130]; для получения исходных данных для анализа проведено анкетирование компаний, так как в других источниках получить данные по теме исследования не представляется возможным. Исходные данные для проведения анализа получены с помощью экспертных интервью и опроса компаний.

- Для задач 1; 5; 6; 7 используется метод экспертных интервью, что является распространенным способом, позволяющим получить компетентные ответы на специфическую тематику [131]. Целесообразность проведения экспертных интервью для выполнения задачи 3 обуславливается тем, что этот подход позволяет сформировать критерии стратегической устойчивости с учетом опыта и представлений экспертов, что является релевантным методом для решения схожих задач [132]. Более того, привлечение экспертов в этом вопросе позволяет приоритизировать и сформировать окончательный набор критериев [133].

- Задачи 1; 4; 6; 7 выполняются с помощью опроса компаний. Опрос компаний является подходящим методом для решения этих задач, так как

обеспечивает эмпирическую репрезентативность [134] и количественно валидные результаты [135].

При этом надо отметить, что для выполнения одной задачи могут применяться сразу несколько методов в целях обеспечения комплексного решения и достоверности результатов. Например, в рамках задачи 1 экспертами формулируются критерии стратегически устойчивой организации, а затем проводится оценка стратегической устойчивости организации в ходе опроса компаний. Аналогичный подход (сочетание нескольких инструментов исследования) используется при решении задач 5, 6, 7. При составлении опросников также применяется шкала Лайкерта – это позволит количественно оценивать субъективные мнения, что особенно актуально при используемых методах исследования [136].

Для проведения интервью с экспертами определено необходимое количество респондентов. Согласно исследованию Г. Геста, А. Банса и Л. Джонсон, количество в 12 интервью является оптимальным значением, так как после 12-го интервью основные ответы начинают повторяться, что указывает на достижение насыщения данных [137]. Примерно такие же параметры приводит Дж. Кресвелл: по его мнению, достаточно от 3 до 25 интервью, если выборка является целенаправленной и гомогенной [138]. Таким образом, для обеспечения всестороннего исследования и его достоверности достаточно около 12, но не более 25 экспертных интервью. В качестве экспертов привлекаются представители отрасли и ученые, имеющие специализацию в экономических и управленческих науках.

Для определения числа компаний-респондентов необходимо рассчитать необходимый объем выборки. Для расчета объема выборки используется формула (1) [139; 140]

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{(E^2 \times (N - 1)) + (Z^2 \times p \times (1 - p))}, \quad (1)$$

где  $n$  – размер выборки;

$N$  – генеральная совокупность;

$Z$  – коэффициент доверия (или z-оценка);

$p$  – предполагаемая доля или вероятность появления определенного события в генеральной совокупности;

$E$  – допустимая ошибка (погрешность).

Теперь необходимо найти значения для каждого параметра.  $N$  – на январь 2024 года в России работало 2 610 100 коммерческих компаний [141].  $Z$  – стандартный уровень составляет 0,95 [142]; при таком значении и генеральной совокупности более 120  $Z = 1,96$  [140].  $p$  — так как нет информации об уровне развития российских компаний, то допустимым значением является 0,5.  $E$  – обыкновенная ошибка выборки составляет от 5 до 10% [142], в рамках исследования будет использоваться значение в 10%.

Отсюда значение необходимой выборки компаний (2)

$$n = \frac{2610100 \times 1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{(0,1^2 \times (2610100 - 1)) + (1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5))} = 96. \quad (2)$$

Следовательно, на основании полученных данных можно составить описание выборки: выборка исследования включает не менее 96 коммерческих компаний различных секторов российской экономики. В выборке представлены компании среднего и крупного бизнеса (исходя из того, что уровень зрелости малого бизнеса не всегда позволяет формировать репрезентативные выводы об уровне развития организационных компетенций и практик работы с организационными инновациями). Географическая представленность компаний для обеспечения репрезентативности данных в контексте отраслевой и региональной диверсификации охватывает различные регионы Российской Федерации.

Для исследования применялись пакет офисных программ MS Office (Word и Excel), надстройки для MS Excel (XLSTAT), использовались анкеты и

опросники, интервью, сбор ответов осуществлялся с помощью онлайн-сервиса. Работа строилась на принципах объективности (непредвзято, беспристрастно и независимо), системности (учтены все факторы и элементы, которые могут повлиять на область исследования и взаимосвязь между ними), научности (результаты соответствуют научным стандартам), этичности (учтены параметры профессиональной этики, конфиденциальности и чувствительности компаний к некоторым видам информации), логичности (этапы последовательны и связаны между собой).

Ключевыми результатами исследования в этом параграфе станут:

- выводы по результатам количественного анализа о взаимосвязи стратегической устойчивости, организационных инноваций и организационных компетенций;
- вводные, сформированные по результатам анализа рыночных практик работы с организационными инновациями, необходимые для формирования системы обеспечения стратегической устойчивости компании, включающие в себя алгоритм создания и внедрения организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости организации и комплексного подхода к управлению организационными компетенциями;
- перечень необходимых организационных компетенций корпоративной инновационной системы, способствующей обеспечению стратегической устойчивости организации, путем выполнения уточненного перечня функций, включая управление инновациями для ее обеспечения.

В рамках исследования сформулированы две гипотезы.

Гипотеза 1: уровень развития организационных компетенций влияет на стратегическую устойчивость организации.

Гипотеза 2: организация может компенсировать недостаток организационных компетенций за счет внедрения организационных инноваций.

Проверка сформированных гипотез происходит следующим образом.

Для гипотезы 1 используется количественный метод – корреляционный анализ между стратегической устойчивостью, организационными инновациями и уровнем развития организационных компетенций.

Для гипотезы 2 используются качественные и количественные методы: в рамках качественного метода предусмотрен опрос экспертов и проведен анализ их ответа на вопрос: «Внедряются ли какие-либо организационные инновации при отсутствии необходимых организационных компетенций?» Верификация гипотезы таким методом может быть осуществлена, что подтверждается научными работами [143; 144]. В рамках количественного метода исследования рассчитана и проанализирована доля случаев внедрения организационных инноваций как реакции на отсутствие организационных компетенций.

Опрос экспертов проводился в несколько этапов:

а) Разработка анкеты для исследования особенностей организационных инноваций и организационных компетенций в российских компаниях (в рамках экспертного интервью). Анкета представлена в приложении Л, таблицы Л.1 и Л.2.

б) Рассылка анкет (приглашение) для участия в опросе 42 экспертам. Отклик составил 48% (в опросе приняли участие 20 экспертов). Сбор ответов производился следующими методами: заполнение формы в сервисе «Анкетолог» / заполнение файла Word / устное интервью с экспертом. Обезличенный список экспертов, принявших участие в исследовании, представлен в приложении Л, таблица Л.3.

в) Анализ полученных результатов с целью:

- 1) определения критериев стратегически устойчивой организации; *в части организационных компетенций:*
- 2) выявления необходимых компетенций, которыми должна обладать стратегически устойчивая организация; результаты представлены в приложении Л, таблица Л.4;

3) выявление необходимых организационных компетенций КИС, которые необходимы для управления организационными инновациями, способствующими обеспечению стратегической устойчивости организации, а также выполнения уточненного набора функций КИС;

4) выявления иных особенностей организационных компетенций и их связи с организационными инновациями;

*в части организационных инноваций:*

5) выявление факторов внедрения организационных инноваций, их видов и особенностей внедрения.

Методика оценки уровня развития организационных компетенций включает формирование перечня необходимых организационных компетенций как предприятия, так и КИС для обеспечения стратегической устойчивости организации с помощью глубинных интервью с экспертами, подбор показателей, а также их значений для оценки уровня развития компетенций и анализ необходимого уровня развития компетенций организации для обеспечения стратегической устойчивости. По итогам рассмотрения теоретических аспектов стратегической устойчивости и компетенций, необходимых для ее обеспечения, сформулирован расширенный перечень компетенций (26 организационных компетенций). Этот перечень представлен экспертам, которым нужно было оценить необходимость наличия той или иной компетенции у организации, для того чтобы она считалась стратегически устойчивой (с помощью шкалы Лайкерта от 0 до 7, где 0 – «компетенция не является необходимой для обеспечения стратегической устойчивости», 7 – «компетенция критично важна для обеспечения стратегической устойчивости»). Также экспертами были определены организационные компетенции, которыми должна обладать КИС для выполнения уточненного набора функций КИС, способствующего обеспечению стратегической устойчивости организации, включая управление инновациями для ее обеспечения. Подробнее опросный лист для экспертов

предоставлен в приложении Л, таблицы Л.1 и Л.2, результаты опроса – в таблицах Л.4 и Л.5.

Анкетирование российских компаний из различных отраслей проводилось в несколько этапов:

а) Разработка анкеты для исследования стратегической устойчивости российских компаний, а также уровня развития организационных компетенций и особенностей работы с организационными инновациями. Анкета представлена в приложении М, таблица М.1.

б) Рассылка 312 анкет в российские коммерческие организации. Количество собранных анкет составило 120 (38%).

в) Обработка результатов анкетирования с помощью специализированного программного обеспечения с целью:

1) определения доли стратегически устойчивых организаций с учетом критериев, сформулированными экспертами;

*в части организационных компетенций:*

2) выявления организационных компетенций, которыми обладают стратегически устойчивые организации. Результаты представлены в приложении М, таблицы М.3, М.4;

3) выявления иных особенностей организационных компетенций и их связи с организационными инновациями;

*в части организационных инноваций:*

4) выявления факторов внедрения организационных инноваций, их видов и особенностей внедрения.

По итогам анализа ответов экспертов удалось сформировать уточненный перечень организационных компетенций, которыми должны обладать стратегически устойчивые компании. Как известно по результатам анализа в параграфе 1.2, нет четко сформулированных критериев оценок уровня развития организационных компетенций организации. Поэтому во избежание субъективности при ответах компаний сформулированы показатели, позволившие оценить уровень развития разных организационных

компетенций у стратегически устойчивых компаний. На основе этого анализа получены необходимые вводные для формирования целевого перечня организационных компетенций, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости.

Для исследования во второй главе входящей информацией являются результаты исследования из первой главы, а конечным результатом станут вводные для формирования итоговых результатов в третьей главе. Подробнее схема исследования представлена на рисунке Н.1 приложения Н; ключевые допущения и ограничения представлены в таблице Н.1 приложения Н. Дальнейшее исследование в рамках сформулированных целей и задач, а также подходы, сформированные в рамках данного параграфа, используются для проведения эмпирического исследования в параграфах 2.2 и 2.3 диссертации.

## **2.2 Оценка уровня развития организационных компетенций и их связи со стратегической устойчивостью в российских коммерческих организациях**

Поскольку в текущих исследованиях (параграф 1.1) существуют только различные универсальные показатели для оценки составляющих различных видов устойчивости (финансовая, кадровая), имеется ряд критериев для оценки устойчивости предприятия, однако они не в полной мере относятся к стратегической устойчивости организации, в связи с чем возникает потребность в установлении критериев отнесения компании к стратегически устойчивой. Отраслевым экспертам задавался вопрос исходя из определения стратегической устойчивости для данной работы: «Какую компанию можно считать стратегически устойчивой?» Ряд экспертов не смогли ответить на него. Другие сформулировали следующие критерии – в последние 5 лет:

- у компании на протяжении минимум 2-3 лет не падала доля рынка;

- компания на протяжении минимум 2-3 лет подряд не имела снижение выручки (в большем масштабе, чем конкуренты на рынке);
- на протяжении минимум 1-2 лет компания не несла убытки;
- компания значительно (более чем на 15%) не сокращала масштабы бизнеса.

При формировании опроса помимо 23 организационных компетенций, необходимых для стратегически устойчивой организации, которые были выделены в первой главе, добавлены еще 3 компетенции, актуальные сегодня. Стоит отдельно отметить важность цифровой компетенции, определяющей способность организации эффективно использовать современные цифровые технологии [145]. Более подробно три добавленные компетенции представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Дополнительные организационные компетенции, вошедшие в итоговый список для исследования

Компетенция	Определение
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	Способность организации эффективно взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами
Развитие человеческого капитала	Способность организации создать и поощрять усилия для профессионального и личного развития сотрудников
Цифровая компетенция	Способность организации эффективно использовать цифровые технологии для достижения стратегических целей

Источник: составлено автором.

При проведении опроса в рамках исследования организационных компетенций эксперты оценивали необходимость наличия той или иной организационной компетенции для обеспечения стратегической устойчивости по шкале Лайкерта, распределяли компетенции по составляющим стратегической устойчивости: рыночная устойчивость, операционная эффективность, инновационная результативность. Далее был составлен уточненный перечень организационных компетенций, построенный на следующих принципах:

- для стратегической устойчивости и ее составляющих выбрано по 5 компетенций (по принципу Паретто: 20% от 26 компетенций);

- дополнительно отобраны компетенции, имеющие суммарные высокие баллы от экспертов (более 300), но не попавшие в топ-5 компетенций по стратегической устойчивости и ее составляющим.

Данные представлены в формате «организационная компетенция (баллы по составляющей стратегической устойчивости / всего баллы компетенции)». Всего в перечень вошло 15 организационных компетенций, они представлены в таблице 19. Исходные данные представлены в приложении Л, таблица Л.4.

Таблица 19 – Организационные компетенции, необходимые для стратегически устойчивой организации

Стратегическая устойчивость	Составляющие стратегической устойчивости		
	Рыночная устойчивость	Операционная эффективность	Инновационная результативность
Стратегическое мышление (117/340)	Продуктовое лидерство (113/339)	Ресурсная эффективность (108/308)	Инновационность (104/348)
Гибкость и адаптивность (111/418)	Гибкость и адаптивность (113/418)	Цифровая компетенция (104/376)	Технологическая осведомленность (100/329)
Продуктовое лидерство (99/339)	Чувствительность к изменениям (104/337)	Гибкость и адаптивность (95/418)	Гибкость и адаптивность (99/418)
Цифровая компетенция (95/376)	Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами (94/307)	Обучаемость (94/353)	Управление знаниями (97/324)
Инновационность (94/348)	Инновационность (88/348)	Амбидекстральность (94/330)	Цифровая компетенция (95/376)
Развитие человеческого капитала (89/319)	Коммерциализация знаний (88/315)	-	Всестороннее мышление (95/308)

Источник: составлено автором по материалам таблицы Л.4.

В рамках исследования необходимых организационных компетенций, которыми должна обладать КИС для выполнения уточненного набора функций КИС, способствующего обеспечению стратегической устойчивости организации, включая управление инновациями для ее обеспечения, на основании экспертных интервью выделен ряд организационных компетенций, представленных в таблице 20.

Таблица 20 – Необходимые организационные компетенции корпоративной инновационной системы для обеспечения стратегической устойчивости организации

Ключевые этапы разработки инноваций			
Поиск новшеств (идей)	Отбор новшеств	Проработка (преобразование новшеств в инновации)	Внедрение инноваций
Гибкость и адаптивность (61/194)	Инновационность (59/251)	Инновационность (64/251)	Инновационность (63/251)
Инновационность (65/251)	Стратегическое мышление (55/111)	Гибкость и адаптивность (60/194)	Гибкость и адаптивность (63/194)
Технологическая осведомленность (53/128)	Системное мышление (51/132)	Амбидекстральность (55/119)	Организационная гибкость (48/122)
Всестороннее мышление (57/123)	Управление возможностями (49/140)	Организационная гибкость (47/122)	Системное мышление (47/132)
Идентификация знаний (59/89)	-	-	Цифровизация компетенция (55/122)
Управление возможностями (55/140)	-	-	-
Дополнительные организационные компетенции			
Обучаемость, стратегическое мышление, продуктивное лидерство, риск-менеджмент, чувствительность к изменениям	Риск-менеджмент	Цифровая компетенция, риск-менеджмент, системное мышление, ресурсная эффективность	Обучаемость, амбидекстральность, технологическая осведомленность, управление знаниями, коммерциализация знаний, всестороннее мышление, приверженности цели, самообучаемость

Источник: составлено автором по материалам таблицы Л.5.

Эти компетенции позволяют обеспечивать поиск, отбор и внедрение организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости, а также эффективно выполнять не только типовые функции КИС, но и такие, как выявление отклонений от траектории, обеспечивающей стратегическую устойчивость организации, а также поиск, отбор и разработка инноваций, что позволяет уменьшать негативные эффекты от внешних воздействий, создающих угрозу стратегической устойчивости организации [99].

Значительный перевес по количеству основных организационных компетенций на этапе поиска новшеств (идей) объясняется большим количеством источников, откуда эти идеи могут быть получены. В рамках дополнительных организационных компетенций выделяется этап внедрения

инноваций: этот результат объясняется тем, что спектр инноваций может быть достаточно широк и при его внедрении задействуются различные элементы организации, что влечет за собой наличие большого количества компетенций для успешного внедрения.

Эксперты подтвердили гипотезу 2 о том, что организационные инновации могут внедряться компаниями для компенсации необходимых компетенций. Большинство экспертов (70%) подтвердили возможность внедрения организационных инноваций для компенсации недостатка уровня развития организационных компетенций.

На следующем этапе необходимо выяснить уровень развития организационных компетенций. Как выяснено в параграфе 1.2 диссертации, не существует единых методик оценки организационных компетенций. Был сформирован перечень показателей для оценки уровня развития организационных компетенций, который, в частности, позволяет избежать субъективности респондентов при ответах на вопросы об уровне развития компетенций. Найдены показатели, характеризующие уровень развития той или иной организационной компетенции, и референтные рыночные значения компаний-лидеров, которые свидетельствуют о высоком уровне развития той или иной компетенции. Ряд значений получен путем анализа международной практики, но далее гармонизирован с учетом российской специфики – все полученные значения верифицированы экспертами. По ряду компетенций (обучаемость, коммерциализация знаний, развитие человеческого капитала, стратегическое мышление) информации в открытых источниках не найдено, поэтому проведены дополнительные интервью с отраслевыми экспертами в целях:

- формирования показателей для оценки организационных компетенций, по которым нет информации в открытом доступе;
- верификации найденных показателей и значений для определения уровня развития организационных компетенций, представленных в таблице 21.

Таблица 21 – Показатели и значения для оценки организационных компетенций

Компетенция	Показатель	Значение (высокий уровень развития компетенции)
1	2	3
Гибкость и адаптивность	Средний срок адаптации бизнес-процессов к изменению внешних и внутренних условий	Среднее время реализации составляет примерно 12 месяцев, иногда меньше 6 месяцев [146]
Продуктовое лидерство	Доля новых продуктов в общем объеме продаж	> 25% от общей выручки приходится на новые продукты [147]
Инновационность	Процент всех успешно реализованных проектов в вашей компании связан с разработкой новых продуктов или услуг (инновациями)	20% от всех успешно реализованных проектов связано с новыми продуктами или услугами (инновациями) [148]
Амбидекстральность	Процент затрат на НИОКР (R&D) от общих затрат	В европейском регионе затраты на R&D составляют порядка 13% [149]
Технологическая осведомленность	Внедрение новых технологий в производственные процессы и доля технологического успеха	Внедряются, с технологическим успехом не ниже 60% [150]
Ресурсная эффективность	Доля утилизации ресурсов (для сервисных компаний – сотрудников; производственных мощностей и оборудования)	Среднеотраслевой показатель утилизации – 75-85% [151-153]
Управление знаниями	Доля сотрудников, ежегодно пользующихся корпоративной базой знаний	Порядка 55% процентов сотрудников пользуются корпоративной базой знаний [154]
Чувствительность к изменениям	Доля верно спрогнозированных рыночных трендов	Более 70% правильно спрогнозированных трендов – хороший показатель [155] (корректировка до 85% после интервью с отраслевыми экспертами)
Всестороннее мышление	Доля внедренных внутренних улучшений, предложенных сотрудниками, в общем числе предложенных за последний год	Более 30% внедренных внутренних улучшений – передовой рыночный показатель [156]
Цифровая компетенция	Доля цифровизации бизнес-процессов в компании	Более 70% в отраслях-лидерах (корректировка до 80% после интервью с отраслевыми экспертами)
Стратегическое мышление	Доля стратегических целей, которые достигает компания в последние 5 лет	Более 80% – передовой рыночный показатель (на основе интервью с экспертами)
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	Доля ключевых обязательств, выполненных организацией перед стейкхолдерами в установленный срок за последние 5 лет	Более 90% – передовой рыночный показатель (на основе интервью с экспертами)

Продолжение таблицы 21

1	2	3
Обучаемость	Конкретных показателей нет, возможна проверка с помощью закрытого вопроса	Анализ принятых решений и полученных результатов, постанализ проектов и использование этих данных при принятии решений (на основе интервью с экспертами)
Коммерциализация знаний		Ведение коммерциализации знаний и извлечение из этого прибыли (на основе интервью с экспертами)
Развитие человеческого капитала		Оценка уровня развития человеческого капитала, проведение мероприятий по его увеличению (на основе интервью с экспертами)

Источник: составлено по материалам [146-156] и результатам интервью с экспертами.

Стоит отметить ограничения, связанные с данной методикой. Как было отмечено в параграфе 2.1 диссертационной работы, ключевым ограничением исследования является ограниченное количество вопросов и ограничение на использование сложных метрик и специфических вопросов. В связи с этим каждую компетенцию необходимо оценивать с помощью одного-двух вопросов, что может снижать точность оценки. Эти ограничения снижают глубину анализа, в небольшом количестве случаев не позволяет учитывать отдельные специфические характеристики, присущие той или иной организации. Во избежание значительного влияния этих факторов на достоверность исследования показатели и вопросы предварительно верифицированы с экспертами, что снижает влияние ограничений на конечный результат и за счет достаточности выборки позволяет получить наиболее объективную оценку уровня развития организационных компетенций у компаний-респондентов.

Следующим этапом исследования стало проведение опроса компаний, в рамках которого опрошено 120 организаций. По результатам опроса стало известно, что только 22,4% компаний (27 из 120) когда-либо проводили оценку организационных компетенций. В качестве основных причин проведения оценки организационных компетенций выделены:

- рыночная конкуренция (36% компаний, проводивших оценку организационных компетенций);
- необходимость поиска областей для улучшений (20%);
- повышение эффективности (18%);
- необходимость выживания компании (18%);
- следование трендам (5%).

Основные причины, почему оценка организационных компетенций не проводилась, следующие:

- не было соответствующего запроса (51% компаний, не проводивших оценку организационных компетенций);
- не было потребности (32%);
- не было соответствующих инструментов (18%);
- в компаниях не знали о том, что такая оценка существует (9%).

Далее проведена оценка текущего уровня развития организационных компетенций для каждой организации на основе показателей и референтных значений, по которым можно оценить уровень развития каждой компетенции. Был составлен опросник, где компаниям предлагалось оценить уровень развития каждой компетенции. Варианты ответов представлены в виде числовых или количественных значений, а далее трансформированы в уровень развития компетенции, где 1 – «организационная компетенция отсутствует», а 5 – «организационная компетенция имеет высокий уровень зрелости». Пример представлен в приложении Н, таблица Н.2.

В рамках опроса компаний для выявления уровня развития компетенций компаниям были заданы вопросы по каждой из 26 компетенций, сформированные на основе показателей, представленных в таблице 21. Анализ проведен с помощью функции корреляции в MS Excel. Ответы компаний представлены в приложении М, таблицы М.3 и М.4. Проранжированный перечень компетенций представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Перечень организационных компетенций, которыми обладают стратегически устойчивые компании

Компании сферы услуг	Промышленные компании
Стратегическое мышление Продуктовое лидерство Инновационность Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами Чувствительность к изменениям Обучаемость Управление знаниями Всестороннее мышление Коммерциализация знаний	Стратегическое мышление Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами Ресурсная эффективность Обучаемость Управление знаниями Всестороннее мышление Коммерциализация знаний

Источник: составлено автором на основании таблиц М.3 и М.4.

На основе распределения экспертами компетенций по составляющим стратегической устойчивости, представленных в таблице 19, и результатов опроса компаний возможно создать матрицу необходимых компетенций, которыми должна обладать стратегически устойчивая организация. Она представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Организационные компетенции, необходимые для стратегически устойчивой организации

Стратегическая устойчивость	Составляющие стратегической устойчивости		
	Рыночная устойчивость	Операционная эффективность	Инновационная результативность
Стратегическое мышление Продуктовое лидерство Инновационность	Продуктовое лидерство (только для компаний сферы услуг) Чувствительность к изменениям (только для компаний сферы услуг) Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами Инновационность (только для компаний сферы услуг) Коммерциализация знаний	Ресурсная эффективность (только для промышленных компаний) Обучаемость	Инновационность Всестороннее мышление Управление знаниями

Источник: составлено автором по материалам таблиц Л.4, М.3, М.4.

После выявления необходимых организационных компетенций, которыми должна обладать стратегически устойчивая организация, важным вопросом становится наличие и уровень развития данных организационных компетенций у компании. Экспертам был предложен вопрос: «Какие мероприятия проводятся для поддержания и развития организационных компетенций?» – который дал следующие результаты (ответ предполагал свободную форму, поэтому сумма превышает 100%):

- 90% экспертов отметили важность обучения (тренинги, повышение квалификации, стратегические сессии, включая изменение системы мотивации для стимулирования обучения, и иное) при формировании и развитии организационных компетенций;

- 40% экспертов выделили возможные трансформации компании (организационные трансформации, покупка недостающих компетенций и иное, создание новых подразделений) как способ формирования и развития необходимых организационных компетенций.

Таким образом, в результате анализа, проведенного в параграфе 2.2 данного исследования, получены следующие результаты:

- сформированы критерии для определения стратегически устойчивой организации;

- разработан уточненный перечень организационных компетенций и показатель для оценки уровня их развития;

- получены и структурированы данные для перечня организационных компетенций, которыми должна обладать КИС для выполнения уточненного набора функций КИС, способствующего обеспечению стратегической устойчивости организации, включая управление инновациями для ее обеспечения;

- выявлены компетенции, которыми обладают стратегически устойчивые промышленные компании и компании сферы услуг (на основе эмпирического исследования);

- организационные компетенции отнесены к стратегической устойчивости и ее составляющим: рыночной устойчивости, операционной эффективности и инновационной результативности;
- подтверждено, что компании могут внедрять организационные инновации для компенсации недостающих организационных компетенций (на основе анализа ответов экспертов);
- определено, что лишь 22% российских организаций хоть раз проводили оценку организационных компетенций;
- выявлено, что формирование необходимых организационных компетенций возможно с помощью организационных трансформаций.

Полученные в рамках анализа результаты используются для проведения дальнейшего эмпирического исследования и формирования системы обеспечения стратегической устойчивости организации на основе организационных инноваций, а также комплексного подхода к управлению организационными компетенциями для обеспечения стратегической устойчивости организации.

Можно сделать вывод, что в данный момент большинство компаний не занимается целенаправленным развитием организационных компетенций из-за отсутствия соответствующего фокуса на этом и недостатке методологии. При этом организационные компетенции способствуют обеспечению стратегической устойчивости (стоит отметить, что они являются не единственным способом обеспечения стратегической устойчивости, а только одним из средств ее обеспечения и должны использоваться в комплексе с другими, взаимодополняющими средствами). Установлено, что развивать организационные компетенции можно с помощью создания и внедрения организационных инноваций – все это создает основания для развития данного направления, создания необходимых методологий, которые позволят обеспечивать стратегическую устойчивость с помощью организационных инноваций.

### 2.3 Влияние организационных инноваций на стратегическую устойчивость и особенности их внедрения

В рамках исследования организационных инноваций первоначально был проведен опрос экспертов с открытыми вопросами, опросник представлен в приложении Л, таблица Л.2. На основе анализа ответов сформулированы закрытые вопросы для опроса компаний. Ниже представлены комбинированные результаты, позволяющие сделать необходимые выводы об особенностях организационных инноваций, их связи со стратегической устойчивостью и организационными компетенциями.

По результатам опроса удалось выяснить, что большинство компаний (72%) ранее внедряли организационные инновации, причем во многих процесс внедрения инноваций ведется непрерывно, что видно из рисунка 4.



Источник: составлено автором на основании таблицы М.5.  
Рисунок 4 – Частота внедрения организационных инноваций

Основными причинами внедрения организационных инноваций являлись повышение эффективности, изменение внешней среды, стремление к выживанию и развитию на рынке, изменение стратегии/бизнес-модели. Подробно причины внедрения организационных инноваций представлены в таблице 24. Суммарное количество может превышать 100%, так как у

респондентов была возможность множественного выбора ответа (здесь и далее в аналогичных случаях).

Таблица 24 – Основные причины внедрения организационных инноваций

В процентах

Причина внедрения организационных инноваций	Распределение ответов респондентов
Повышение эффективности	76,19
Изменения внешней среды (потребительское поведение, изменение отношений с контрагентами, отношения с государством и иное)	50,00
Изменение стратегии/бизнес-модели	40,48
Стремление к выживанию и развитию на рынке	40,48
Изменения внутренней среды (смена руководства, финансовые возможности компании и иное)	33,33
Конкуренция на рынке	30,95
Отсутствие необходимых организационных компетенций	28,57
Технологические изменения	16,67
Требования регулирующих органов	14,29
Требования головной компании	14,29
Необходимость использования более эффективных альтернативных методов управления	11,90

Источник: составлено автором на основании результатов опроса компаний.

Самыми распространенными причинами, по которым организационные инновации не внедрялись, являются нежелание менять что-либо в деятельности организации и отсутствие потребности в организационных инновациях, что отражено на рисунке 5.



Источник: составлено автором на основании результатов опроса компаний.

Рисунок 5 – Причины, по которым компании не внедряли организационные инновации

Удалось получить подтверждение того, что внедрение организационных инноваций может происходить как реакция на отсутствие у компании необходимых организационных компетенций, что видно на рисунке 6.



Источник: составлено автором на основании результатов опроса компаний.

Рисунок 6 – Распределение компаний, внедрявших организационные инновации в ответ на отсутствие организационных компетенций, в разрезе числа случаев внедрения

Результаты, представленные на рисунке 6, вместе с мнениями экспертов подтверждают гипотезу о том, что организация может компенсировать недостаток организационных компетенций за счет внедрения организационных инноваций, что представлено в таблице 25.

Таблица 25 – Результаты проверки второй гипотезы исследования

Гипотеза	Результат исследования	Итог
Гипотеза 2: организация может компенсировать недостаток организационных компетенций за счет внедрения организационных инноваций	70% экспертов считают, что компании могут внедрять организационные инновации для компенсации недостатка организационных компетенций	Гипотеза подтверждена
	79% компаний хоть раз внедряли организационные инновации для компенсации недостатка организационных компетенций	

Источник: составлено автором на основании таблицы М.5.

Самую большую долю организационных инноваций заняли автоматизация / цифровизация / оптимизация отдельных бизнес-процессов, создание новых бизнес-процессов, создание новых-структурные единиц. Полный перечень внедряемых организационных инноваций представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Основные виды внедряемых организационных инноваций

В процентах

Виды внедряемых организационных инноваций	Распределение ответов респондентов
Автоматизация / цифровизация / оптимизация отдельных бизнес-процессов	73,81
Создание новых бизнес-процессов	59,52
Создание новых структурных единиц (направлений бизнеса/функций/отделов)	59,52
Выделение новых ролей в компании (например, институт бизнес-партнерства)	42,86
Оптимизация отдельных операций	42,86
Централизация/децентрализация отдельных функций	40,48
Трансформация организации деятельности (изменения роли корпоративного центра/функций/активов и т.д.)	35,71
Перераспределение полномочий в рамках отдельных процессов/функций	35,71
Передача процессов/функций на аутсорсинг (в том числе использование аутстаффинга)	23,81
Создание проектного офиса	23,81
Изменение подходов к организации работы (внедрение Agile, Lean Six Sigma и другие)	21,43
Переход к продуктовому подходу	19,05
Создание и внедрение общих центров обслуживания	14,29
Создание виртуальной организации (удаленная работа сотрудников)	14,29
Универсализация рабочих профессий	11,90

Источник: составлено автором на основании результатов опроса компаний.

Чаще всего инициатором внедрения организационных инноваций являются топ-менеджмент и высшее руководство компании, что отражено в таблице 27.

Таблица 27 – Инициаторы внедрения организационных инноваций в компаниях

В процентах

Инициаторы организационных инноваций	Распределение ответов респондентов
Топ-менеджмент (СЕО, руководители функциональных блоков/активов)	80,95
Высшее руководство компании (акционеры, совет директоров, правление)	64,29
Блок по управлению персоналом (HR)	30,95
Внешние консультанты	19,05
Блок стратегии / внутренний консалтинг	14,29
Блок повышения эффективности/трансформации	14,29
Линейные сотрудники	2,38

Источник: составлено автором на основании результатов опроса компаний.

Чаще всего ответственными подразделениями за разработку и внедрение организационных инновациями были блок по управлению персоналом и владелец функции, в которой внедрялись организационные инновации, более подробно представлено в таблице 28.

Таблица 28 – Ответственные за разработку и внедрение организационных инноваций подразделения

В процентах

Ответственные за разработку и внедрение организационных инноваций	Распределение ответов респондентов
Блок по управлению персоналом (HR)	54,76
Владелец функции, в которой внедряются организационные инновации	50,00
Высшее руководство и топ-менеджмент компании	38,10
Внешние консультанты	28,57
Блок повышения эффективности/трансформации	23,81
Блок стратегии / внутренний консалтинг	14,29
Кросс-функциональные команды	14,29

Источник: составлено автором на основании результатов опроса компаний.

При создании и внедрении организационных инноваций самыми большими сложностями являются отсутствие готовности к внедрению организационных инноваций и отсутствие компетенций по внедрению организационных инноваций, что более подробно представлено в таблице 29.

Таблица 29 – Сложности при разработке и внедрении организационных инноваций

В процентах

Сложности и барьеры при создании и внедрении организационных инноваций	Распределение ответов респондентов
1	2
Отсутствие готовности к внедрению организационных инноваций	57,14
Отсутствие компетенций по внедрению организационных инноваций	40,48
Отсутствие вовлечения ключевых стейкхолдеров	38,10
Непонимание целей и необходимости внедрения организационных инноваций	38,10
Сопrotивление изменениям со стороны сотрудников	33,33
Сопrotивление со стороны отдельных сотрудников	30,95
Отсутствие видения целевого результата	26,19
Недостаток ресурсов	23,81
Конфликт интересов	14,29
Неправильное распределение ролей	11,90
Неправильное планирование (сроки, бюджет и т.д.)	11,90
Недостижение промежуточных целей	9,52

Продолжение таблицы 29

	В процентах
1	2
Отсутствие позитивного опыта внедрения организационных изменений	7,14
Возникновение противоречия с изначальными целями организационных инноваций	4,76
Частые изменения в принятые документы	2,38

Источник: составлено автором на основании результатов опроса компаний.

Также выявлены факторы, которые помогали при создании и внедрении организационных инноваций. Самыми важными оказались поддержка и вовлечение ключевых стейкхолдеров, понимание целей и целевого видения организационных инноваций, что отражено в таблице 30.

Таблица 30 – Причины успеха при разработке и внедрении организационных инноваций  
В процентах

Причины успеха при разработке и внедрении организационных инноваций	Распределение ответов респондентов
Поддержка и вовлечение ключевых стейкхолдеров	52,38
Понимание целей и целевого видения организационных инноваций	42,86
Высокий уровень инициатора изменений	40,48
Выстроенная коммуникация с сотрудниками	38,10
Проактивное лидерство при внедрении организационных инноваций	35,71
Кросс-функциональное взаимодействие	33,33
Быстрые результаты	19,05
Готовность сотрудников к изменениям	26,19

Источник: составлено автором на основании результатов опроса компаний.

В рамках исследования также проводился ряд вычислений для расчета количественных закономерностей:

- проведен кластерный анализ для выделения однородных групп компании, что позволило сегментировать их по следующим параметрам: стратегическая устойчивость, факт внедрения организационных инноваций и их частота, а также средний уровень развития организационных компетенций;
- рассчитана множественная регрессия, для того чтобы оценить уровень зависимости стратегической устойчивости от факта внедрения

организационных инноваций, их частоты и среднего уровень развития организационных компетенций.

Далее проведен кластерный анализ, обусловленный необходимостью выявления закономерностей между стратегической устойчивостью организации, организационными инновациями и уровнем развития организационных компетенций. Кроме того, в рамках кластерного анализа планируется изучить отраслевое влияние на перечисленные выше показатели. Ключевой целью этого анализа является формирование нескольких профилей компаний, которое позволит дифференцировать их между собой по следующим признакам: стратегическая устойчивость, факт и частота внедрения организационных инноваций, средний уровень развития организационных компетенций. Исходные данные для проведения анализа представлены в таблицах М.3, М.4, М.5 приложения М.

Для проведения кластерного анализа k-методом используется пакет программного обеспечения XLSTAT. В рамках исследования использовались программные инструкции и теоретические исследования на данную тему [157].

Так как в рамках исследования опрос проводился среди российских коммерческих компаний, далее они классифицировались по степени технологичности отраслей на основе классификации ОЭСР (иные классификации не подходят для данного исследования, так как включают в себя только категоризацию отраслей промышленности). Подробнее классификация представлена в приложении Н, таблица Н.3.

Далее для кластерного метода использовались следующие переменные для каждой компании:

- стратегически устойчивая компания (1 – да, 0 – нет);
- внедрялись ли в компании организационные инновации (1 – да, внедрялись, 0 – нет, не внедрялись);
- как часто внедрялись организационные инновации (0 – не внедрялись, 1 – реже, чем раз в 3 года, 2 – раз в 2-3 года, 3 – раз в 1,5 года, 4 – процесс внедрения организационных инноваций ведется непрерывно);

- средний уровень развития организационных компетенций (от 1 до 5 – как средняя оценка уровня развития компетенций из приложения С, таблица С.1 согласно методологии, описанной в приложении Н, таблица Н.2) [158].

Нормализация исходных данных для кластерного анализа не проводилась в связи с тем, что у всех признаков одинаковый масштаб, переменные варьируются в одном диапазоне, алгоритмы, используемые в XLSTAT, используют расстояния между точками, и если масштаб является одинаковым, то итоговый результат является корректным даже без использования нормализации данных. Результаты кластерного анализа представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Результаты кластерного анализа

Кластер	Количество компаний	Характеристики компаний кластера
Кластер 1	55 компаний	Стратегически устойчивые компании Внедрялись организационные инновации в среднем раз в 1,5 года Уровень развития организационных компетенций чуть выше развивающегося (3,313 из 5)
Кластер 2	31 компания	Стратегически неустойчивые компании Внедрялись организационные инновации в среднем раз в 2-3 года Уровень развития организационных компетенций между начальным и развивающимся (2,688 из 5)
Кластер 3	34 компании	Стратегически не устойчивые компании Организационные инновации не внедрялись Уровень развития организационных компетенций между начальным и развивающимся (2,688 из 5)

Источник: расчеты автора по материалам таблиц М.3, М.4, М.5.

Полученные результаты можно интерпретировать следующим образом: систематическое внедрение организационных инноваций позволяет адаптироваться к изменениям среды и повысить эффективность внутренних процессов, помимо этого стратегическая устойчивости характеризуется более высоким развитием организационных компетенций. При этом слабые организационные компетенции не позволяют компаниям выстроить непрерывный процесс работы с организационными инновациями, что снижает адаптивность и эффективность и приводит к стратегической неустойчивости.

При этом в каждый из кластеров вошли компании из разных по технологичности секторов, что свидетельствует об отсутствии прямой зависимости между сектором и стратегической устойчивостью. Подробнее представлено в приложении П, таблицы П.1, П.2, П.3. Проверка достоверности кластерного анализа проводилась на основе изучения индекса силуэта, большинство значений для каждого объекта близки и находятся в диапазоне от 0,5 до 1, всего 8 объектов имеют отрицательные значения, что незначительно влияет на общую достоверность кластеризации. В целом с учетом значений индекса силуэта кластеризация имеет достаточную степень достоверности.

Далее необходимо провести множественную регрессию. Для этого применялся пакет MS Excel и функция множественной регрессии. Вводные для расчета множественной регрессии представлены в таблице 32.

Таблица 32 – Переменные множественной регрессии

Переменные	Показатель	Значения и интерпретация
Зависимая переменная	Стратегическая устойчивость (Y)	1 – да, компания стратегически устойчивая, 0 – нет, компания не является стратегически устойчивой
Независимые переменные	Факт внедрения организационных инноваций (X1)	1 – да, внедрялись, 0 – нет, не внедрялись
	Частота внедрения организационных инноваций (X2)	0 – не внедрялись, 1 – реже, чем раз в 3 года, 2 – раз в 2-3 года, 3 – раз в 1,5 года, 4 – процесс внедрения организационных инноваций ведется непрерывно
	Средний уровень развития организационных компетенций (X3)	От 1 до 5 – как средняя оценка уровня развития компетенций из приложения С, таблица С.1, согласно методологии, описанной в таблице 23

Источник: составлено автором.

Результаты расчета множественной регрессии указаны ниже, исходные данные представлены в таблице таблицах М.3, М.4, М.5 приложения М.

На первом шаге проверена корреляция зависимых и независимых переменных, результаты представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Результаты проверки корреляции

Переменная	(Y)	(X1)	(X2)	(X3)
(Y)	1	-	-	-
(X1)	0,203845	1	-	-
(X2)	0,266709	0,779776	1	-
(X3)	0,718396	0,238312	0,343538	1

Источник: расчеты автора по материалам таблиц М.3, М.4, М.5.

Как видно из результатов расчета, наиболее тесная связь наблюдается между Y и X3 – 0,72, а также между столбцами X1 и X3 – 0,77, то есть:

- существует взаимосвязь между стратегической устойчивостью компании и уровнем развития организационных компетенций;
- существует взаимосвязь между фактом и частотой внедрения организационных инноваций;
- наибольшее влияние на стратегическую устойчивость оказывает уровень развития организационных компетенций, далее – частота и факт внедрения организационных инноваций.

Интерпретация полученных результатов следующая: компании с более развитыми организационными компетенциями могут быстрее адаптироваться к изменениям, управлять рисками, уметь стратегически планировать и обладают иными признаками, которые способствуют их стратегической устойчивости. Факт внедрения организационных инноваций, вероятнее всего, предполагает наличие соответствующих механизмов у организации, что приводит к более частому их внедрению, так как у компании уже имеется опыт в этом. Таким образом, можно сделать следующий вывод: организационные компетенции позволяют компании как адаптироваться и развиваться, так и эффективно внедрять организационные инновации, которые способствуют обеспечению стратегической устойчивости организации. Из этого следует, что внедрение организационных инноваций без развитых организационных компетенций либо не будет происходить, либо будет менее эффективным. В целом полученные результаты не противоречат, частично совпадают и дополняют результаты кластерного анализа, что говорит о высоком уровне их достоверности.

Они также подтверждают гипотезу 1: уровень развития организационных компетенций влияет на стратегическую устойчивость организации.

На следующем шаге проведен расчет множественной регрессии, результаты представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Результаты расчета множественной регрессии

Регрессионная статистика	Значение
Множественный R	0,719216
R-квадрат	0,517272
Нормированный R-квадрат	0,504787
Стандартная ошибка	0,346193
Наблюдения	120

Источник: расчеты автора по материалам таблиц М.3, М.4, М.5.

По итогам анализа регрессионной статистики можно сделать следующие выводы:

- Коэффициент детерминации показывает долю вариации результативного признака, находящегося под воздействием изучаемых признаков. R-квадрат равен 0,517, следовательно, модель объяснена на 51,7%. Модель действительно охватывает значимую часть информации о том, как организационные инновации и организационные компетенции влияют на стратегическую устойчивость.

- Коэффициент множественной корреляции R равен 0,72 находится относительно близко к 1, следовательно, теснота связи между стратегической устойчивостью, фактом и частотой внедрения организационных инноваций, уровнем развития организационных компетенций умеренная. Значение множественного R 0,72 указывает на сильную положительную корреляцию между предсказанными и фактическими значениями.

- Значение нормированного R-квадрат 0,504 подтверждает, что модель остается адекватной даже с учетом количества предикторов [158].

Относительно умеренные показатели в рамках расчета регрессионной статистики объясняются большим количеством исходных качественных данных, которые трансформировать в числовой формат (бинарный вид), а

также значительным количеством фактором, влияющих на стратегическую устойчивость, помимо организационных инноваций и организационных компетенций. Результаты анализа подтверждают гипотезу о том, что развитие организационных компетенций способствует стратегической устойчивости. Стоит отметить, что в рамках данного исследования сравнивать результаты анализа российской практики с международной будет не совсем корректно из-за разного контекста деятельности: иностранные компании действуют в других институциональных, культурных и экономических условиях, что делает затруднительным формирование корректных выводов.

Таким образом, в результате анализа в параграфе 2.3 удалось выяснить, что большинство компаний регулярно внедряют организационные инновации, причем достаточно большая доля компаний внедряет их для компенсации организационных компетенций, что подтверждает вторую исследовательскую гипотезу. Также с помощью анализа результатов опроса российских коммерческих компаний удалось построить необходимые математические обоснование, которое подтвердило, что существует взаимосвязь между стратегической устойчивостью и развитием организационных компетенций, что подтверждает первую гипотезу исследования. Проведенный анализ будет использоваться при формировании системы обеспечения стратегической устойчивости организации, а также при разработке алгоритма создания и внедрения организационных инноваций.

## Выводы по главе 2

В рамках второй главы диссертационного исследования:

- сформулированы критерии стратегически устойчивой организации;
- сформирован перечень организационных компетенций корпоративной инновационной системы для решения ею задачи по обеспечению стратегической устойчивости организации;

- разработан перечень организационных компетенций, оказывающих влияние на стратегическую устойчивость организации, компетенции распределены по составляющим стратегической устойчивости;
- отобраны показатели и метрики, по которым можно определить уровень развития каждой организационной компетенции;
- эмпирически обоснован перечень необходимых организационных компетенций для обеспечения стратегической устойчивости организации;
- проанализирован средний уровень развития организационных компетенций у стратегически устойчивых организаций с делением на промышленные организации и организации отрасли услуг;
- выявлены причины внедрения организационных инноваций, основные внедряемые организационные инновации, инициаторы и ответственные за их внедрение;
- отмечены барьеры и сложности, а также факторы успеха при внедрении организационных инноваций;
- доказана связь между стратегической устойчивостью организации и уровнем развития организационных компетенций.

В ходе исследования выяснено, что для обеспечения стратегической устойчивости организация должна обладать набором организационных компетенций (9 компетенций для компаний сферы услуг, 8 – для промышленных компаний). Также корпоративная инновационная система для обеспечения стратегической устойчивости организации должна обладать 9 основными компетенциями (на этапах от поиска и отбора новшеств до внедрения инноваций). Эмпирически (экспертами и участвовавшими в исследовании компаниями) подтверждено, что нехватка организационных компетенций может компенсироваться внедрением организационных инноваций. Большинство компаний – 72% – внедряют организационные инновации, у 38% компаний этот процесс ведется непрерывно.

В рамках исследования также подтверждены две гипотезы. С помощью количественного анализа установлено, что существуют взаимосвязи между

стратегической устойчивостью организации и уровнем развития организационных компетенций, также есть связь между внедрением организационных инноваций и уровнем развития организационных компетенций. При этом в рамках анализа не установлено каких-либо отраслевых особенностей (для тех отраслей, которые находились в периметре анализа, не включающего специфические отрасли, доступ к которым осложнен из-за конфиденциальности). Удалось установить основные причины внедрения организационных инноваций, это: повышение эффективности, реакция на изменение внешней среды, изменение стратегии/бизнес-модели и стремление к выживанию на рынке. Большинство внедряемых организационных инноваций связано с бизнес-процессами. Сформированная эмпирическая база в ходе исследования во второй главе создает предпосылки для формирования системы обеспечения стратегической устойчивости организации на основе организационных инноваций.

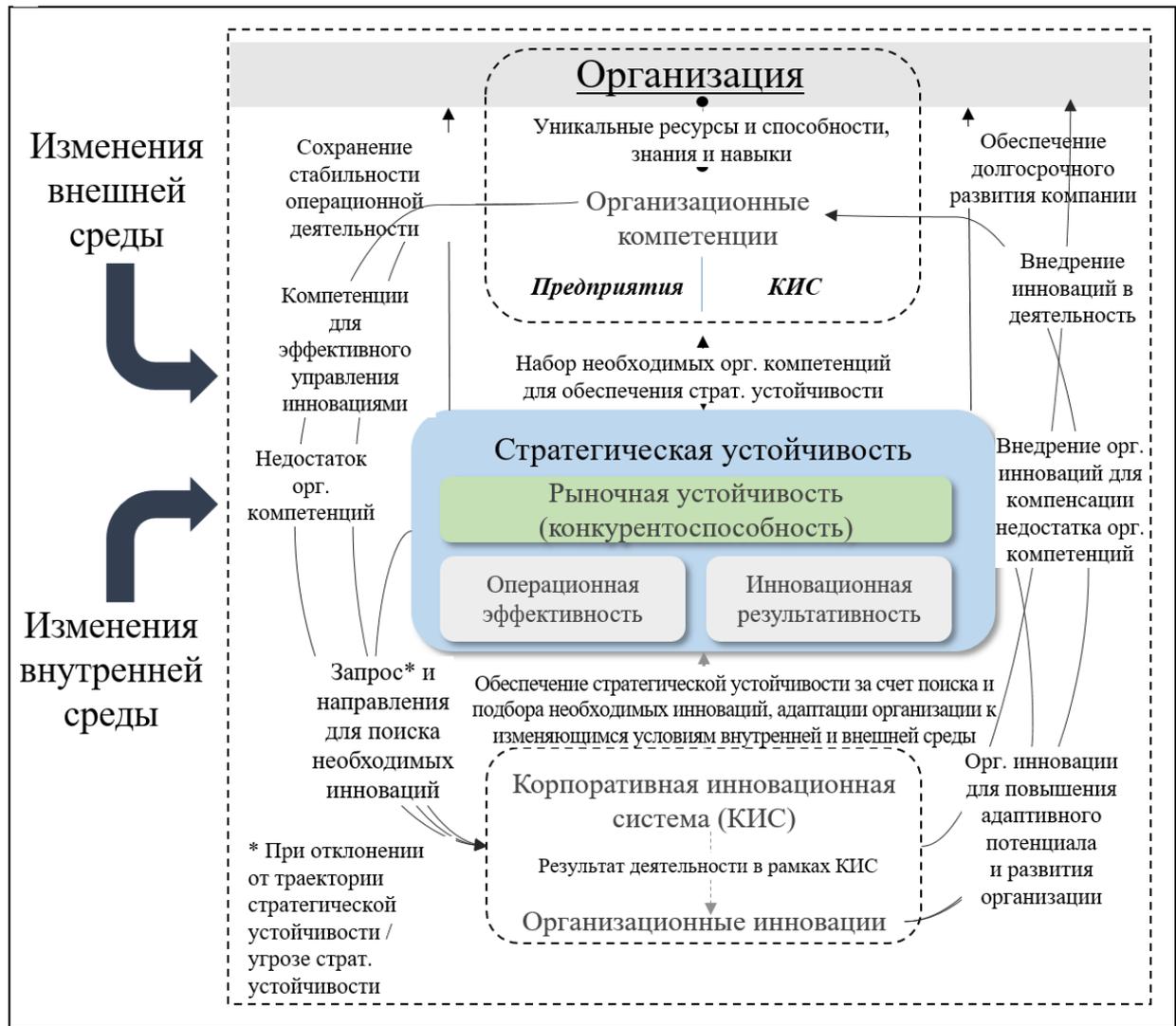
## Глава 3

### **Формирование системы обеспечения стратегической устойчивости организации на основе внедрения организационных инноваций**

#### **3.1 Основные составляющие системы обеспечения стратегической устойчивости организации на основе внедрения организационных инноваций**

По итогам анализа существующих научных исследований, проведенного в первой главе диссертационного исследования, удалось выявить и сформировать периметр понятий стратегической устойчивости, организационных инноваций, корпоративной инновационной системы, организационных компетенций. Во второй главе установлена взаимосвязь между этими понятиями путем эмпирического исследования [158] и проанализированы рыночные практики. Все это создает предпосылки для формирования системы обеспечения стратегической устойчивости, которая интегрирует корпоративную инновационную систему, организационные инновации, организационные компетенции в единую систему, призванную обеспечить стабильное функционирование организации и ее развитие, что в совокупности приводит к обеспечению стратегической устойчивости организации. Это, в частности, повышает адаптационные способности фирмы, что особенно важно при наступлении негативных событий [28], и способствует обеспечению стратегической устойчивости [29].

Схематичное представление системы обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций представлено на рисунке 7.



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Система обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций

Вышеперечисленные элементы имеют свои характеристики (исходя из результатов исследования в главах 1 и 2 диссертации) и играют свою роль в обеспечении стратегической устойчивости, что показано в таблице 35.

Таблица 35 – Роли элементов системы в обеспечении стратегической устойчивости

Элемент системы	Роль в обеспечении стратегической устойчивости
1	2
Организация	Базовая платформа для обеспечения стратегической устойчивости
Корпоративная инновационная система	Обеспечивает реализацию процесса управления инновациями, в том числе организационными инновациями, которые способствуют стратегической устойчивости

Продолжение таблицы 35

1	2
Организационные инновации (как результат деятельности КИС)	Позволяют адаптироваться к изменениям внутренних и внешних сред, обеспечивая стабильность деятельности, помимо этого способны создавать импульс к развитию организации и компенсировать недостаток организационных компетенций
Организационные компетенции	Обеспечивают наличие в компании необходимых ресурсов, знаний и умений для стабильного функционирования и развития, а также эффективного внедрения инноваций для обеспечения стратегической устойчивости
Стратегическая устойчивость (как результат взаимодействия)	Итоговый эффект, достигаемый при совместной работе всех элементов

Источник: составлено автором.

Для обеспечения стратегической устойчивости за счет эффективного взаимодействия вышеуказанных элементов необходимо сформировать несколько новых подходов к управлению ими. Так, для управления организационными компетенциями необходим комплексный подход, который будет включать:

- верхнеуровневый процесс управления организационными компетенциями: от выбора целевых значений до вариантов действий в зависимости от текущего уровня развития;
- перечень компетенций, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости организации;
- уровни развития организационных компетенций в целом для организации;
- показатели и значения для оценки уровня развития каждой организационной компетенции [99].

Данная методика позволит выбрать целевой набор организационных компетенций для обеспечения стратегической устойчивости, определить целевой уровень развития организационных компетенций, а также методику для оценки текущего уровня развития организационных компетенций для принятия необходимых решений о его достаточности/недостаточности для обеспечения стратегической устойчивости организации.

Обеспечению стратегической устойчивости организации также способствует корпоративная инновационная система. Как было сформулировано в первой главе исследования, КИС в современных условиях должна выполнять задачу обеспечения стратегической устойчивости организации, для выполнения которой необходима реализация следующих функций:

- выявление отклонений, являющихся угрозой стратегической устойчивости организации;
- обеспечение поиска, отбора и разработки инноваций, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости, в том числе позволяющих уменьшать негативные эффекты от внешних воздействий, создающих угрозу стратегической устойчивости организации.

Для выполнения этих функций корпоративная инновационная система должна обладать необходимыми функциями, представленными на рисунке 3. Помимо выполнения этих функций в рамках КИС предусмотрен алгоритм создания и внедрения организационных инноваций. Этот алгоритм функционирует в рамках непрерывного процесса поиска и отбора организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости, а также может быть задействован отдельно при следующих событиях:

- значительные изменения во внешней/внутренней средах, угрожающие стратегической устойчивости;
- недостаточный уровень развития организационных компетенций и необходимость его компенсации;
- непрерывный процесс поиска и отбора организационных инноваций, внедрение которых приведет к обеспечению стратегической устойчивости организации.

Именно наличие и взаимовлияние вышеуказанных элементов системы обеспечивает ее эффективное функционирование, что представлено в таблице Р.1 приложения Р.

Отсутствие какого-либо из элементов приводит систему к потере функциональности, ведь каждый элемент выполняет уникальную роль в процессе обеспечения стратегической устойчивости организации:

- при отсутствии организационных компетенций эффективность управления (поиска новшеств (идей), создания и внедрения) организационными инновациями снижается и не достигает поставленных результатов, КИС утрачивает эффективность, снижается способность организации к адаптивности, и уменьшаются навыки и ресурсы для развития;
- при отсутствии КИС организация лишается структурного элемента в рамках инновационного процесса, что хаотизирует управление инновациями, как следствие, снижается скорость адаптации и поиска возможностей для развития;
- при отсутствии организационных инноваций компания не использует передовые практики и не формирует новые, сужается перечень инструментов, способных обеспечить развитие, и снижаются адаптационные возможности;
- при отсутствии стратегической устойчивости организация становится уязвима к любым изменениям на рынке и не может обеспечить стабильность своей деятельности и развитие;
- отсутствие самой организации делает невозможным реализацию всех вышеуказанных элементов.

Совокупность и взаимодействие данных элементов можно считать системой, так как они совместно имеют следующие признаки: целостность, взаимодействие и взаимозависимость, способность к изменению и развитию, что является характеристиками системы [159].

Эффективное использование сформированной системы обеспечения стратегической устойчивости возможно со следующими рекомендациями: необходимо применять и развивать механизмы обратной связи для эффективной настройки системы под конкретную организацию и контекст;

создавать культуру постоянного развития для обеспечения непрерывного потока новшеств и идей; формализовать систему для ее органичной интеграции в деятельность компаний (при этом создание дополнительных структурных единиц необязательно); обеспечивать регулярный постанализ деятельности в рамках системы для внесения корректировок (при необходимости) с учетом динамики внешней среды.

Во второй главе был проведен кластерный анализ, который позволил выявить три группы компаний, ранжированных по следующим параметрам: стратегическая устойчивость, факт и частота внедрения организационных инноваций и уровень развития организационных компетенций.

На основании таблицы 31 можно выделяются три кластера со следующими характеристиками, они представлены в таблице 36.

Таблица 36 – Характеристика кластеров организаций по результатам проведенного анализа

Название кластера	Характеристика
Лидеры стратегической устойчивости	Стратегически устойчивая организация Организационные инновации внедряются не реже, чем один раз в 1,5 года Уровень развития организационных компетенций выше, чем развивающийся (от 3,1 балла по 5-балльной шкале)
Компании с потенциалом стратегической устойчивости	Стратегически неустойчивая организация Организационные инновации внедряются не реже, чем один раз в 2-3 года Уровень развития организационных компетенций между начальным и развивающимся (от 2,7 балла по 5-балльной шкале)
Компании в зоне риска	Стратегически неустойчивая организация Организационные инновации не внедряются Уровень развития организационных компетенций между начальным и развивающимся (от 2,7 балла по 5-балльной шкале)

Источник: составлено автором по материалам таблицы 31.

Оценивать каждый параметр предлагается с помощью разработанных методик в рамках диссертационного исследования: определение стратегической устойчивости организации целесообразно с помощью критериев, сформированных в параграфе 2.2. Рекомендации для каждого из кластеров представлены на рисунке 8.

### Лидеры в области стратегической устойчивости

- Развитие недостающих организационных компетенций
- Поиск и отбор организационных инноваций для митигации возможных рисков стратегической устойчивости
- Формализация лучших практик, позволивших компании быть стратегически устойчивой
- Внедрение систем мониторинга и систем индикаторов рисков стратегической устойчивости

### Компании с потенциалом стратегической устойчивости

- Увеличение частоты внедрения организационных инноваций
- Развитие необходимых организационных компетенций с целью повышения их среднего уровня развития
- Внедрение КПЭ с целью достижения стратегической устойчивости и интенсификации инновационного процесса
- Регулярный анализ рисков стратегической устойчивости

### Компании в зоне риска

- Внедрение процессов поиска и отбора организационных инноваций
- Проактивная имплементация организационных инноваций в деятельность компании
- Повышенное внимание рискам стратегической устойчивости
- Контроль уровня развития организационных компетенций и их развитие

Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – Рекомендации для компаний разных кластеров в целях повышения стратегической устойчивости

Для завершения формирования системы обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций необходимо:

- формирование комплексного подхода к управлению организационными компетенциями, который будет сформирован в параграфе 3.2;
- определение перечня организационных компетенций, которыми должна обладать КИС для выполнения уточненного набора функций КИС, способствующего обеспечению стратегической устойчивости организации, включая управление инновациями для ее обеспечения; этот перечень будет сформирован в параграфе 3.2;
- формирование алгоритма создания и внедрения организационных инноваций, который будет сформирован в параграфе 3.3.

Таким образом, в параграфе 3.1 рассмотрены основные элементы системы обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций. Детализирована взаимосвязь между

стратегической устойчивостью, корпоративной инновационной системой, организационными инновациями и организационными компетенциями. В ходе исследования выявлена и обоснована необходимость формирования отдельных элементов модели обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций, то есть выработка комплексного подхода к управлению организационными компетенциями и алгоритма создания и внедрения организационных инноваций.

### **3.2 Формирование комплексного подхода к управлению организационными компетенциями для обеспечения стратегической устойчивости организации**

Как было выявлено в ходе анализа существующих научных исследований и подтверждено в рамках эмпирического исследования, стратегическая устойчивость организации может быть обеспечена за счет наличия необходимых организационных компетенций. Потребность в разработке методики управления организационными компетенциями для обеспечения стратегической устойчивости обусловлена следующим:

- в существующих исследованиях нет единого сформированного перечня показателей для оценки уровня развития организационных компетенций (параграф 1.2);
- в научной литературе общепринятый набор конкретных необходимых компетенций для обеспечения стратегической устойчивости не сформирован (параграф 1.2);
- в современных исследованиях детально не разрабатывался процесс управления организационными компетенциями (параграф 1.2).

Помимо этого, разрабатываемый подход встраивается в архитектуру стратегического управления, что позволяет ему выполнять не только инновационную, но и диагностическую функцию. Такой комплексный подход содержит в себе набор необходимых компетенций и систему показателей для их

оценки, что позволяет оперативно реагировать на изменение набора организационных компетенций / изменение уровня их развития.

Верхнеуровневый процесс управления организационными компетенциями (управление в данном контексте – мониторинг и инициация процесса развития организационных компетенций в случаях отклонения текущего уровня от целевого) включает в себя основные этапы: после возникновения потребности обеспечения стратегической устойчивости организации происходит выбор необходимых целевых компетенций (из представленного перечня в зависимости от специфики организации), далее определяется целевой уровень развития организационных компетенций, оценивается текущий уровень их развития и идет постоянный мониторинг для фиксации отклонений [160]. Более подробно этот процесс представлен на рисунке 9.



Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Верхнеуровневый процесс оценки и управления организационными компетенциями

В рамках эмпирического исследования выявлено, что оценка уровня развития организационных компетенций не проводилась по нескольким причинам:

- не было соответствующего запроса, не было потребности;

- не было соответствующих инструментов, в компания не знали, что такая оценка существует.

Поэтому в данном процессе предусмотрены инициаторы запроса, представлены инструменты для такой оценки, а потребность формируется за счет необходимости обеспечения стратегической устойчивости компаний. Инициаторами и ответственными за каждый шаг процесса (названия подразделения могут различаться в зависимости от особенностей организационной структуры и внутренних нормативных документов в каждой конкретной компании) могут быть разные лица и подразделения, в таблице 37 представлены основные этапы процесса и ответственные за них. В некоторых компаниях вместо блока стратегии / повышения эффективности схожий функционал может выполнять блок трансформации / внутренний консалтинг.

Таблица 37 – Ответственные роли/подразделения в рамках процесса оценки и управления организационными компетенциями

Роль	Основные шаги процесса				
	Инициация процесса	Выбор необходимых компетенций	Определение целевого уровня развития	Оценка текущего уровня	Мониторинг текущего уровня
Ответственный	Топ-менеджмент Высшее руководство Блок стратегии / повышения эффективности	Блок стратегии / повышения эффективности (предлагает варианты для утверждения)		Необходимо выделение единого ответственного, например блок стратегии / повышения эффективности (путем запроса у ответственного подразделений или самостоятельный расчет)	
Утверждает	-	Топ-менеджмент Высшее руководство		-	-

Источник: составлено автором.

Запуск процесса начинается с возникновения в организации потребности в обеспечении стратегической устойчивости за счет организационных компетенций. На первом этапе происходит выбор целевых организационных компетенций. Компаниям предлагается выбирать из перечня, представленного в таблице 38 [69; 160; 161]. Определение каждой компетенции дано в приложении Л, таблица Л.1.

Таблица 38 – Перечень организационных компетенций для обеспечения стратегической устойчивости

Компании сферы услуг	Промышленные компании	СУ	Составляющие СУ		
			РУ	ОФ	ИР
Необходимые компетенции для обеспечения стратегической устойчивости					
Стратегическое мышление	Стратегическое мышление	✓	-	-	-
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	-	✓	-	-
Обучаемость	Обучаемость	-	-	✓	-
Управление знаниями	Управление знаниями	-	-	-	✓
Всестороннее мышление	Всестороннее мышление	-	-	-	✓
Коммерциализация знаний	Коммерциализация знаний	-	✓	-	✓
Инновационность	Инновационность	✓	-	-	✓
Продуктовое лидерство	-	✓	✓	-	-
Чувствительность к изменениям	-	-	✓	-	✓
-	Ресурсная эффективность	-	-	✓	-
Дополнительные компетенции, оказывающие влияние на стратегическую устойчивость					
Цифровая компетенция		✓	✓	✓	✓
Технологическая осведомленность		-	-	✓	✓
Гибкость и адаптивность		✓	✓	✓	✓
Амбидекстральность		✓	-	✓	-
Развитие человеческого капитала		✓	-	-	-
Примечания 1 СУ – стратегическая устойчивость. 2 РУ – рыночная устойчивость. 3 ОФ – операционная эффективность. 4 ИР – инновационная результативность. 5 ✓ - принадлежность компетенции к стратегической устойчивости и/или ее составляющей.					

Источник: составлено автором по материалам таблиц 19; 22, М.3 и М.4.

Перечень приведенных компетенций является универсальным и может быть скорректирован для каждой конкретной компании как в сторону увеличения набора, так и в сторону его уменьшения (ключевыми вводными для этого являются отрасль, положение на рынке, стратегия и бизнес-модель компании, внутренние особенности организации бизнеса) исходя из следующих параметров [162]:

- принадлежность компании к той или иной отрасли – в данном перечне компетенций представлено деление на промышленные компании и компании сферы услуг, однако внутри этого деления существуют отрасли, где ряд компетенций не может быть применим (например, коммерциализация знаний в отрасли ВПК невозможна из-за ее специфики и т.д.);

- стратегические цели компании – при наличии у компании специфических стратегических целей, для достижения которых нужны компетенции, находящиеся за периметром необходимых и достаточных для обеспечения стратегической устойчивости (например, у компании сферы услуг стратегической целью является лидерство на рынке за счет выпуска новых продуктов, чему будет способствовать развитие компетенции «продуктовое лидерство»);

- иные особенности компании, которые требуют включения/исключения тех или иных компетенций.

На втором этапе предлагается выбрать целевой уровень развития компетенций [160]. Сначала необходимо определить общий целевой уровень развития организационных компетенций из трех уровней, которые представлены на рисунке 10: базовый, устойчивый, продвинутый. Достаточным уровнем (по результатам опроса) развития организационной компетенции является средний уровень у стратегически устойчивых организаций.



Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Уровни развития общих организационных компетенций для обеспечения стратегической устойчивости организации

На данном этапе все еще можно скорректировать перечень организационных компетенций, выбранный на первом этапе (если компания выбрала продвинутый и достаточной уровни развития, в которые входят больше компетенций, нежели в базовый). После того как будет определен общий целевой уровень развития организационных компетенций и их конкретный перечень, необходимо перейти к этапу оценки организационных компетенций.

На этапе оценки организационных компетенций предлагается использовать сформированные показатели и метрики для определения их текущего уровня развития. Перечень показателей и их интерпретация представлены в приложении С, таблица С.1. В таблице 39 определен минимально необходимый уровень (исходя из исследования текущего уровня у стратегически устойчивых компаний на основании приложения М, таблицы М.3, М.4, М.5) развития организационных компетенций [160]. Стоит отметить, что показатели могут учитывать контекст конкретной организации путем незначительных корректировок референтных значений или уточнения самого показателя (например, периода, указанного в нем).

Таблица 39 – Перечень организационных компетенций и их необходимый уровень развития для обеспечения стратегической устойчивости

Организационные компетенции	Необходимый уровень развития	
	Промышленные компании	Компании сферы услуг
1	2	3
Стратегическое мышление	Устойчивый	Устойчивый
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	Устойчивый	Устойчивый
Обучаемость	Устойчивый	Устойчивый
Управление знаниями	Развивающийся	Устойчивый
Всестороннее мышление	Развивающийся	Развивающийся
Коммерциализация знаний	Развивающийся	Развивающийся
Инновационность	Развивающийся	Развивающийся
Продуктовое лидерство	Наличие необязательно	Устойчивый
Чувствительность к изменениям	Наличие необязательно	Устойчивый
Ресурсная эффективность	Высокий	Наличие необязательно

Продолжение таблицы 39

1	2	3
Дополнительные компетенции, оказывающие влияние на стратегическую устойчивость		
Цифровая компетенция	Развивающийся	
Технологическая осведомленность	Устойчивый	
Гибкость и адаптивность	Устойчивый	
Амбидекстральность	Начальный	
Развитие человеческого капитала	Развивающийся	

Источник: составлено автором на основании таблиц М.3, М.4, М.5, С.1, 22.

Далее определяется, соответствует ли текущий уровень развития каждой компетенции целевому или нет.

Если текущий уровень развития организационных компетенций соответствует целевому, то дальнейшим этапом является постоянный мониторинг (поквартально / раз в полгода / ежегодно) текущего уровня развития компетенций, для того чтобы он не снижался ниже пороговых значений, необходимых для поддержания стратегической устойчивости. С определенной периодичностью, которую каждая компания устанавливает самостоятельно, можно пересматривать общий уровень развития компетенций, отраженный на рисунке 15, если компания достигла определенного уровня развития с точки зрения организационных компетенций и готова к переходу на новый.

Если после оценки организационных компетенций оказалось, что текущий уровень развития организационных компетенций не соответствует целевому, компании следует повышать его. В некоторых случаях (при незначительных отклонениях и возможности их исправить таким образом) – путем обучения, переподготовки кадров, незначительных изменений в деятельности компании и с помощью иных способов развития организационных компетенций, описанных в главе 1, в иных случаях возможно прибегнуть к использованию организационных инноваций.

На данном этапе возможно определить перечень организационных компетенций корпоративной инновационной системы, сформированный на

основе анализа, проведенного в первой и второй главах исследования.

Предпосылками для формирования перечня компетенций являются:

- необходимость выполнения корпоративной инновационной системой уточненного перечня функций в целях обеспечению стратегической устойчивости организации (параграф 1.3);

- отсутствие существующих исследований с выделением необходимых организационных компетенций корпоративной инновационной системы для обеспечения стратегической устойчивости организации (параграф 1.3).

Для эффективного управления инновациями, в том числе организационными, КИС должна обладать необходимым набором организационных компетенций. Их перечень представлен на рисунке 11. Наличие данных организационных компетенций позволит компании осуществлять управление организационными инновациями, в том числе для обеспечения стратегической устойчивости организации.



Источник: составлено автором на основании таблицы Л.5 и [99].

Рисунок 11 – Перечень необходимых организационных компетенций КИС для обеспечения стратегической устойчивости организации

Стоит отметить, что существуют определенные различия между организационными компетенциями предприятия и КИС, помимо самого набора данных компетенций. Эти различия представлены в таблице 40.

Таблица 40 – Различия между организационными компетенциями предприятия и КИС

Критерий	Организационные компетенции предприятия	Организационные компетенции КИС
Целевая направленность	Обеспечение развития предприятия, закрепление эффективных практик	Обеспечение эффективности инновационных процессов
Область использования	Все процессы предприятия	Инновационные процессы предприятия
Функциональная роль	Поддержание конкурентоспособности, эффективности, стабильности	Трансформация и развитие бизнеса, поиск новых идей
Создаваемая ценность	Механизмы, ресурсы и практики работы для обеспечения развития	Генерация новых доходов, долгосрочные стратегические преимущества, новшества в операционную деятельность
Природа компетенций	Статические (устойчивость и повторяемость процессов) и динамические (адаптация, изменения, поиск)	Динамические (адаптация, изменения, поиск)
Метрики для измерения	Охватывают всю деятельность предприятия	Охватывают части инновационного процесса

Источник: составлено автором.

При этом подходы к формированию и развития организационных компетенций предприятия и КИС схожи, достаточный уровень организационных компетенций как предприятия, так и КИС позволит предприятию обеспечить комплексный подход к обеспечению стратегической устойчивости.

Таким образом, в данном параграфе исследования сформирован комплексный подход к управлению организационными компетенциями (с градацией уровня их развитости) для обеспечения стратегической устойчивости организации. Определены организационные компетенции корпоративной инновационной системы, необходимые для эффективной реализации процессов управления инновациями, которыми, в частности, должна обладать КИС для выполнения уточненного набора функций КИС, способствующего обеспечению стратегической устойчивости организации. В случаях, когда

организация не имеет достаточного уровня развития организационных компетенций, для компенсации недостатка компетенций и их уровня развития может использоваться алгоритм создания и внедрения организационных инноваций.

### **3.3 Разработка алгоритма создания и внедрения организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости организации**

Следующим этапом в обеспечении стратегической устойчивости организации является разработка алгоритма создания и внедрения организационных инноваций, который, в частности, позволит обеспечить поиск и внедрение необходимых организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости организации, а также компенсировать недостаточный уровень развития организационных компетенций. Периметр организационных инноваций в рамках данной работы ограничен сформулированным в первой главе определением, согласно которому организационные инновации – изменения в организации работы предприятия, включая изменения в организационной структуре, корпоративной культуре или управлении, применяемые ею впервые [163]. То есть изменения, применяемые конкретной организацией впервые, являются для нее инновацией, хоть они и могли применяться в рыночной практике ранее.

Потребность в разработке алгоритма создания и внедрения организационных инноваций объясняется следующим:

- внедрение организационных инноваций в контексте стратегической устойчивости не изучено в полной мере – не рассматривается контекст необходимости обеспечения стратегической устойчивости при поиске и отборе идей для организационных инноваций (параграф 1.4);

- существующие в научных исследованиях методики не рассматривают контекст организационных компетенций; не представлены

возможные варианты организационных инноваций для компенсации уровня развития организационных компетенций (параграф 1.4);

- в существующих методиках не описаны критерии отнесения организационной инновации к решению задачи по стратегической устойчивости, степень проработки этапа стабилизации низкая – акцент делается на основных этапах (параграф 1.4).

Помимо этого, предложенный алгоритм имеет отличительные особенности, так как он:

- формализует непрерывность процесса поиска и отбора организационных инноваций, что позволяет организации функционировать в условиях высокой изменчивости внешней и внутренней среды;

- позволяет фокусировать усилия на направлениях, имеющих значение для стратегической устойчивости, и позволяет отбирать идеи, влияющие на нее;

- опирается на многоуровневую систему триггеров, активирующих поиск: отклонения от стратегической траектории, дефицит организационных компетенций, внешние вызовы, стратегические трансформации и другое, что делает алгоритм чувствительным к изменениям среды.

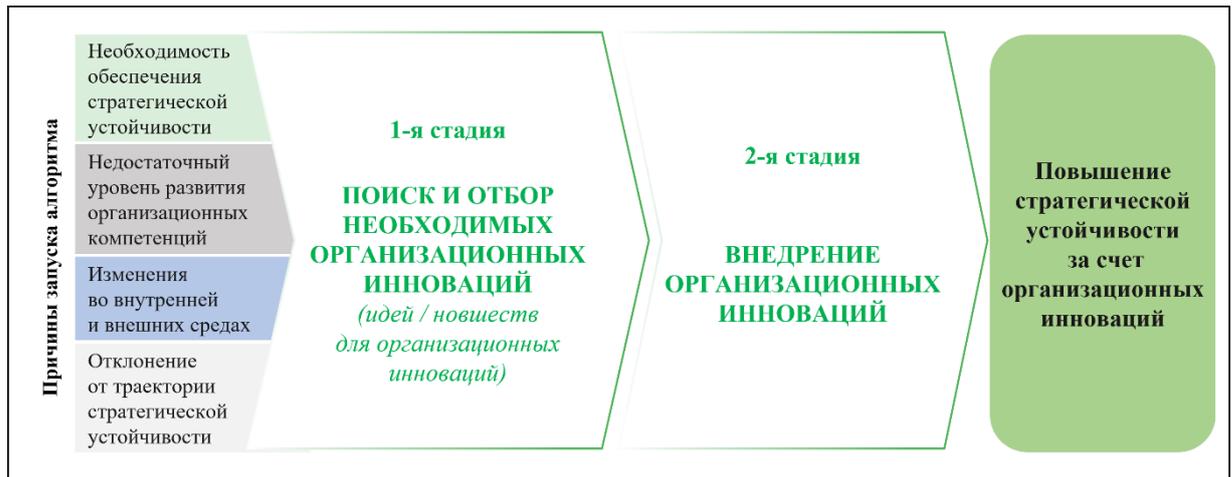
Этот алгоритм сформирован для коммерческих организаций среднего и крупного бизнеса, ведущих свою деятельность на территории Российской Федерации, без привязки к отраслевой принадлежности (за исключением специфических отраслей, не вошедших в периметр исследования). Обоснованием такого периметра для применения алгоритма являются результаты эмпирического исследования, в ходе которого не было выявлено каких-то значительных (кроме набора организационных компетенций) отраслевых особенностей между компаниями из разных отраслей, принявшими участие в опросе.

Нужно отметить, что внедрение организационных инноваций влечет за собой определенные риски [123; 127-128]. К институциональным рискам можно отнести негативный опыт прошлых изменений, несогласованность

действий, к культурным – сопротивление изменениям, недостаточную убежденность в успехе, конфликт ценностей и интересов, к ресурсным – недостаток трудовых и финансовых ресурсов, к компетентностным – недостаточный уровень компетенций персонала и организации. Эти риски формируют определенные барьеры, способы митигации которых перечислены в приложении Т, таблица Т.3. В данном случае оценивать вероятность и влияние этих рисков не представляется целесообразным, так как существует значительное количество различных сценариев, которые невозможно универсализировать.

При внедрении организационных инноваций также существует определенный временной лаг – от момента возникновения идеи до имплементации инновации в рабочие процессы. Алгоритм это учитывает следующим образом: формирование потенциального целевого вида организационной инновации осуществляется на ранних этапах, что позволяет уже тогда проектировать возможные нововведения и при необходимости осуществлять пилотирование на самых ранних стадиях (это является опциональным, следует из логики алгоритма и детально не описывается). В большинстве случаев при внедрении такого рода новшеств важно не допустить ухудшения текущего состояния, поэтому основное внимание уделяется качественной и детальной проработке внедряемых организационных инноваций, за счет чего уже на ранних этапах можно форсировать их внедрение.

Основная цель алгоритма создания и внедрения организационных инноваций заключается в поиске и отборе и внедрении необходимых инноваций для обеспечения стратегической устойчивости организации. Алгоритм является неотъемлемой частью корпоративной инновационной системы, выполняющей задачу по обеспечению стратегической устойчивости организации. Основные стадии алгоритма представлены на рисунке 12.



Источник: составлено автором.

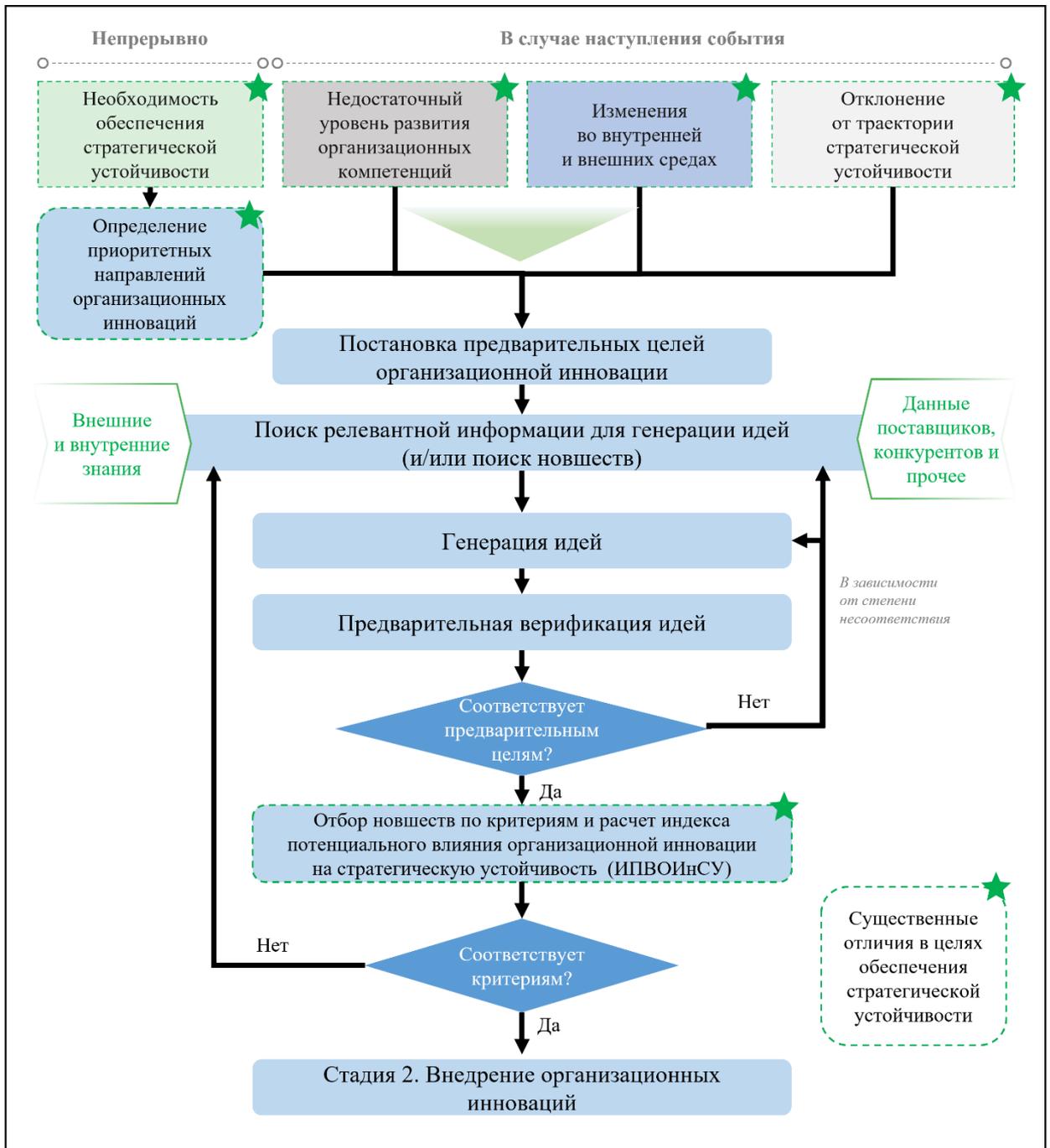
Рисунок 12 – Основные стадии алгоритма создания и внедрения организационных инноваций

Триггерами для работы алгоритма, представленного на рисунке 12, являются:

- непрерывный процесс поиска и отбора организационных инноваций, внедрение которых приведет к обеспечению стратегической устойчивости организации;
- существенные изменения во внешней/внутренних средах организации, угрожающие стратегической устойчивости организации и требующие адаптации к изменениям;
- необходимость компенсации недостаточного уровня развития организационных компетенций;
- поступление запроса на поиск организационных инноваций при отклонении организации от траектории (формируется каждой организацией самостоятельно) стратегической устойчивости.

Алгоритм создания и внедрения организационных инноваций поделен на две ключевые стадии: поиск и отбор [99] и внедрение организационных инноваций [163]. При этом вторая стадия (внедрение организационных инноваций) схожа с внедрением организационных изменений – отличие лишь в том, что организационные инновации являются более значительными изменениями в организации работы, что требует дополнительного внимания при их проработке и имплементации.

Стадия поиска и отбора необходимых организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости состоит из нескольких этапов, представленных на рисунке 13.



Источник: составлено автором.

Рисунок 13 – Стадия поиска и отбора необходимых организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости

В рамках стадии поиска и отбора необходимых организационных инноваций предусмотрено два основных триггера (превентивный и реактивный): превентивно происходит непрерывный процесс поиска необходимых организационных инноваций, обусловленный необходимостью обеспечения стратегической устойчивости организации, в рамках реактивных действий может происходить поиск и отбор необходимых организационных инноваций, возникающий в случаях выявления отклонений от траектории стратегической устойчивости организации / изменений во внутренних и внешних средах (несущих угрозу стратегической устойчивости) / недостаточном уровне развития организационных компетенций.

При реализации превентивного поиска и отбора необходимых организационных инноваций первым является этап определения приоритетных направлений организационных инноваций в целях обеспечения стратегической устойчивости организации. Выбор приоритетных направлений для организационных инноваций осуществляется согласно матрице влияния на стратегическую устойчивость и риска негативных изменений среды, которая представлена на рисунке 14. При этом области для потенциальных организационных инноваций (исходя из направленности потенциальной организационной инновации) можно разделить следующим образом: функциональные направления, бизнес-модель, бизнес-процессы, автоматизация, модель управления и иное. Определение приоритетных областей для организационных инноваций происходит индивидуально для каждого предприятия в зависимости от его размера и масштаба деятельности, а также конкретных особенностей деятельности. Степень влияния на стратегическую устойчивость организации можно определить с помощью критериев, описанных в приложении Т, таблица Т.1. После выявления областей, которые входят в наиболее приоритетные зоны, нужно сконцентрировать ресурсы на поиске необходимых идей в этих областях.



Источник: составлено автором.

Рисунок 14 – Матрица приоритетных направлений организационных инноваций

После определения приоритетных направлений для организационных инноваций и/или выявления отклонений от траектории стратегической устойчивости организации / изменений во внутренних и внешних средах (несущих угрозу стратегической устойчивости) / недостаточном уровне развития организационных компетенций необходимо определить предварительные цели организационной инновации:

- постановка решаемой задачи;
- предварительные показатели эффективности / метрики;
- ограничения (скорость имплементации, ожидаемый эффект, ресурсы, масштаб инновации и пр.).

После определения предварительных целей начинается этап поиска необходимой информации и генерации идей. Источники информации для генерации идей могут быть внутренние (идеи сотрудников, накопленный опыт, результат анализа отклонений от траектории стратегической устойчивости и прочее), внешние (научные исследования, отраслевые публикации, бенчмаркинг, консалтинговые отчеты, технологические тренды и прочее), а также данные поставщиков и клиентов. На этапе генерации идей могут использоваться различные методы, такие как мозговой штурм, анализ кейсов и трендов и т.п.

После генерации идей необходимо дополнительно верифицировать их соответствие поставленным целям на начальном этапе поиска и отбора организационных инноваций. В случае, если выявлено незначительное (1 из 3) несоответствие предварительным целям, необходимо вернуться на этап генерации идей; в случае значительного несоответствия (2 и более) следует вернуться на этап поиска релевантной информации.

Важным элементом является процесс отбора новшеств согласно критериям, представленным в таблице 41, позволяющим отобрать организационное новшество для обеспечения стратегической устойчивости [98]. Эти критерии отличают разработанный алгоритм поиска и отбора новшеств от существующих наработок: ранее критерии соответствия новшества обеспечению стратегической устойчивости не разрабатывались. Критерии верифицированы с помощью опроса экспертов, их валидность подтверждена в рамках апробации путем опроса компаний (параграф 3.4).

Таблица 41 – Критерии выбора новшеств для обеспечения стратегической устойчивости

Группа критериев	Критерий	Связь со стратегической устойчивостью	Возможные показатели для оценки
1	2	3	4
Группа I	Критерий 1 – Адаптивный потенциал	Потенциальная инновация позволяет организации оперативно и гибко реагировать на изменения (внутренние/внешние)	Наличие элементов гибких организационных структур Уменьшение времени адаптации к изменениям (time to respond, TTR) Расширение сценариев поведения
	И/или		
	Критерий 2 – Развитие организационных компетенций	Потенциальная инновация позволяет повысить уровень развития организационной компетенции, необходимой для обеспечения стратегической устойчивости	Повышение уровня развития организационной компетенции
Группа II	И/или один или несколько критериев		
	Критерий 3 – Развитие рыночной конкурентоспособности	Усиливает уникальные характеристики, дифференцирующие организацию на рынке	Увеличение рыночной доли Рост клиентской лояльности Повышение оценки ценностного предложения
	Критерий 4 – Повышение операционной эффективности	Снижает издержки, повышает производительность и управляемость процессов	Снижение издержек на единицу результата Рост производительности труда Сокращение времени выполнения операций
	Критерий 5 – Повышение инновационной результативности	Создает условия для постоянного обновления, повышения качества идея	Рост сроков окупаемости инвестиций Повышение маржинальности инвестиций

Продолжение таблицы 41

1	2	3	4
Группа III	И/или один или несколько критериев		
	Критерий 6 – Повышение организационной гибкости	Создает условия для более быстрого реагирования на изменения внешней и внутренних сред	Повышение качества горизонтальных взаимодействий Улучшение показателей времени на принятие решений
	Критерий 7 – Устойчивость к шокам / изменениям среды	Снижает чувствительность к внешним рискам, обеспечивает резервные возможности	Оценка через карту рисков Диверсификация поставщиков/каналов Наличие адаптивных сценариев
Критерий 8 – Устойчивость результатов инновации	Насколько инновация приводит к долгосрочным стабильным результатам, а не дает краткосрочный эффект	Динамика ключевых показателей после внедрения Уровень зависимости от внешних условий Возможность адаптации инновации со временем	

Источник: составлено автором.

Для примера используется внедрение такой организационной инновации, как модель динамических ролей (отказ от фиксированных должностных инструкций и выполнение работы в зависимости от конкретной ситуации, задач и текущих потребностей в компании). Данная организационная инновация будет соответствовать критерию 1, так как позволяет организации оперативно реагировать на изменения и выполнять актуальные функции, что повышает адаптивный потенциал. Модель динамических ролей также может соответствовать критерию 2, если целью внедрения организационной инновации является повышение уровня развития организационных компетенций, таких как гибкость и адаптивность и организационная гибкость. Эта организационная инновация не соответствует критериям 3 и 5, так как ее влияние на них в общем случае опосредовано. При этом модель динамических ролей может способствовать повышению операционной эффективности (критерий 4), так как позволяет обеспечить рост производительности труда из-за снижения числа простоев и повышения

утилизации сотрудников (за счет выполнения сотрудниками более широкого спектра задач). В целом эта организационная инновация также соответствует критериям 6-8, так как повышает организационную гибкость (позволяет использовать сотрудников на разных ролях), обеспечивает резервные возможности (высвобождение ресурсов), не подвержена влиянию внешних условий и может приводить к долгосрочным результатам.

На основе предложенных выше критериев необходимо оценить сгенерированные идеи по двум направлениям: соответствие критериям и расчет индекса потенциального влияния организационной инновации на стратегическую устойчивость. Сгенерированные идеи могут соответствовать или не соответствовать критериям. Для снижения уровня субъективности экспертных оценок следует использовать несколько инструментов: привлечение дополнительных экспертов для дополнительного мнения (не более двух-трех, детально понимающих вопрос), дальнейшая формализация критериев в форме выработки конкретных метрик/условий в рамках конкретного предприятия (там, где возможно и существует целесообразность). Выработка таких условий и показателей в диссертационной работе не является целесообразной, так как значительно сузит периметр возможного применения разработанного алгоритма (из-за специфики конкретных предприятий). Для продолжения работы с идеей необходимо, чтобы она удовлетворяла минимум одному критерию из двух разных групп. В случае невыполнения этого условия идея отправляется на доработку. Для идей, которые удовлетворяют условиям, необходимо рассчитать индекс потенциального влияния организационной инновации на стратегическую устойчивость организации для приоритизации и ранжирования идей на будущих этапах. При наличии различных критериев, где изменение одного критерия влияет на другой, целесообразно использование методик, включающих расчет взаимовлияния критериев [164]. Выбор критериев обоснован изучением специфики понятия «стратегическая устойчивость», проведенного в параграфе 1.1.

Индекс потенциального влияния организационной инновации на стратегическую устойчивость (далее – ИПВОИНСУ) рассчитывается следующим образом. На первом этапе необходимо сформировать матрицу взаимовлияния ( $8 \times 8$ , исходя из количества критериев) критериев  $M$  из элементов  $m_{ij}$ , где  $i$  – номер строки,  $j$  – номер столбца,  $m$  – степень влияния критерия  $i$  на критерий  $j$ . По строкам располагает критерий, оказывающий влияние, по столбцам – критерий, на который оказывается влияние. Степень влияния оценивается следующим образом: 0 – не влияет; 1 – слабое влияние; 2 – среднее влияние; 3 – сильное влияние.

После этого определяется расчет интегральной значимости ( $W_i$ ) каждого критерия ( $C_i$ ) по формуле (3)

$$W_i = \sum_{j=1}^n m_{ij} + \sum_{j=1}^n m_{ji}, \quad (3)$$

где  $\sum m_{ij}$  – сумма влияния критерия ( $C_i$ ) на остальные;

$\sum m_{ji}$  – сумма влияния остальных критериев на критерий ( $C_i$ ).

Следующим этапом необходимо провести нормализацию весов критериев ( $W_i^{\text{норм}}$ ) по формуле (4)

$$W_i^{\text{норм}} = \frac{W_i}{\sum_{k=1}^n W_k}, \quad (4)$$

где  $W_i$  – интегральная значимость каждого критерия;

$W_k$  – сумма элементов  $m_{ij}$  для всех критериев.

Данный расчет весов критериев для конкретной организации целесообразнее проводить не в рамках отдельной инновации, а исходя из приоритетов и направлений обеспечения стратегической устойчивости для выявления наиболее значимых критериев при отборе идей для организационных инноваций.

После этого необходимо рассчитать ИПВОИНСУ для каждой потенциальной инновации. Для этого рассчитываем соответствие ( $S_i$ ) идеи каждому из критериев ( $C_i$ ),  $S_i \in [0; 1]$ , где 0 – потенциальная инновация не оказывает влияния на критерий; 1 – оказывает положительное влияние на критерий.

Выбор значения осуществляется экспертным способом, исходя из каждой конкретной идеи для потенциальной инновации и предварительных целей организационной инновации.

Далее рассчитывается непосредственно ИПВОИНСУ по формуле (5)

$$\text{ИПВОИНСУ} = \sum_{i=1}^n W_i^{\text{норм}} \times S_i. \quad (5)$$

Полученные значения ИПВОИНСУ можно сравнивать между различными потенциальными идеями для инноваций, интерпретация результатов зависит от каждой конкретной ситуации (так как ряд параметров заполняется экспертным методом). Индикативные значения следующие:

- ИПВОИНСУ  $\geq 0,6$  – потенциальная организационная инновация способствует обеспечению стратегической устойчивости;
- $0,4 \leq \text{ИПВОИНСУ} \leq 0,6$  – потенциальная организационная инновация частично способствует обеспечению стратегической устойчивости (возможна дальнейшая доработка);
- ИПВОИНСУ  $\leq 0,4$  – потенциальная организационная инновация не влияет на стратегическую устойчивость (требуется дальнейшая доработка).

Использование этого метода при поиске и отборе имеет ряд преимуществ:

- учитывается не только индивидуальный вклад каждого критерия, но и их взаимное влияние друг на друга;
- гибкость и универсальность решения – может быть адаптировано под различные отраслевые и организационные контексты;
- возможность формализации методики для объективной оценки различных идей;

- соответствие необходимости обеспечения стратегической устойчивости.

Ключевым ограничением является зависимость от экспертной оценки, однако для снижения влияния этого ограничения могут использоваться несколько мнений. При формировании экспертных оценок важно учитывать не только контекст конкретной организации, но и внешние институциональные факторы (отраслевые стандарты, законодательство, макрофакторы). Финальное решение о доработке идеи для организационной инновации принимается исходя из конкретной ситуации. В случае принятия положительного решения возможен переход к стадии внедрения организационных инноваций, которая концептуально описана на рисунке 15.



Источник: составлено автором.

Рисунок 15 – Стадия внедрения организационных инноваций

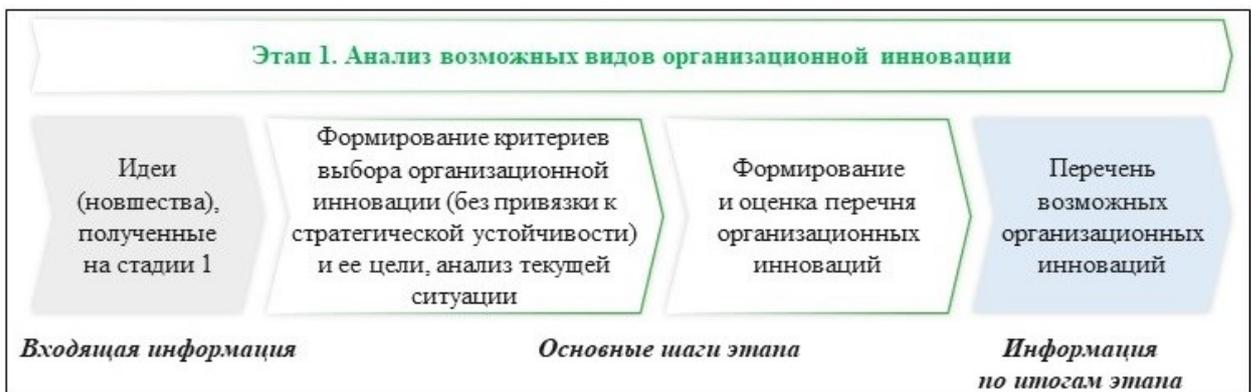
На следующем этапе необходимо рассмотреть непосредственно детализацию стадии внедрения организационных инноваций, основные ее этапы представлены на рисунке 16.



Источник: составлено автором.

Рисунок 16 – Основные этапы в рамках стадии внедрения организационных инноваций

На первом этапе происходит анализ возможных видов организационной инновации, полученных на стадии поиска и отбора идей. Этот этап состоит из нескольких шагов, представленных на рисунке 17.



Источник: составлено автором.

Рисунок 17 – Основные шаги первого этапа стадии внедрения организационных инноваций

Исполнители в рамках первого этапа могут быть разными в зависимости от устройства конкретной организации, однако в рыночных практиках чаще всего встречаются следующие (подробнее в таблице 28):

- блок по управлению персоналом (HR);
- владелец функции, в которой внедряются организационные инновации;
- высшее руководство и топ-менеджмент компании;
- внешние консультанты;
- блок повышения эффективности/трансформации.

Важным этапом является формирование критериев для дальнейшего выбора целевой внедряемой организационной инновации (стоит отметить, что на данном этапе критерии уже не учитывают контекст стратегической устойчивости, так как это было сделано ранее). Авторские критерии, по которым предлагается оценивать организационные инновации, по цифровой шкале (например, от 1 до 10):

- стоимость внедрения организационной инновации (для ряда инноваций необходимо привлекать внешних подрядчиков);
- скорость внедрения организационной инновации;
- масштаб изменений;
- наличие компетенций для внедрения инновации;
- готовность текущей команды;
- комплементарность по отношению к другим проектам;
- эффективность по отношению к достижению поставленных перед инновацией целей;
- индекс потенциального влияния организационной инновации на стратегическую устойчивость (как один из критериев или путем сложения с итоговой суммой критериев).

Критерии выбора организационной инновации могут формулироваться каждой организацией самостоятельно, исходя из целей и задач каждой инновации, причин ее внедрения, особенностей организации деятельности в организации.

В некоторых случаях реализация инновации собственными силами невозможна (нет компетенций внутри организации, нет доступа к нужной информации или иное) – тогда требуется выделение бюджета на привлечение внешних подрядчиков для создания и внедрения инновации и весь процесс формируют они. Следует уточнить, что возможны два варианта: всем процессом управляет сторонний подрядчик, сторонние подрядчики привлекаются для ряда задач, но процессом руководит сама организация.

При компенсации недостатка уровня развития целевых организационных компетенций компания может использовать различные организационные инновации. Под каждый конкретный случай нужно подбирать и прорабатывать отдельную инновацию, однако в рамках исследования сформирован перечень потенциальных организационных инноваций, представленный в приложении Т, таблица Т.2, которые могут компенсировать недостаток развития организационных компетенций. Возможно формирование организационной инновации, включающей несколько различных инноваций.

При оценке различных альтернатив организационных инноваций стоит отметить, что самым распространенным методом оценки (по итогам анализа в первой главе работы) таких инноваций является сравнение соответствия каждой инновации выработанным критериям. После того как были сформированы критерии и перечень потенциальных организационных инициатив, необходимо оценить каждую из предложенных инициатив по формуле (6)

$$I_{\text{орг}} = \frac{\sum_{n=1}^8 K_n \times W_n}{\sum_{n=1}^8 W_n}, \quad (6)$$

где  $I_{\text{орг}}$  – итоговый индекс организационной инновации (выше – лучше);

$n$  – количество критериев от 1 до 8;

$K_n$  – оценка инновации по  $n$ -му критерию по числовой шкале (например, от 1 до 10);

$W_n$  – вес критерия (важность критерия, от 0 до 1, задается организацией в зависимости от целей и задач инновации, сумма всех весов равна 1).

Далее целесообразно выбрать определенную организационную инновацию и утвердить ответственных за ее разработку и внедрение, что более подробно представлено на рисунке 18.



Источник: составлено автором.

Рисунок 18 – Основные шаги второго этапа  
стадии внедрения организационных инноваций

В рамках данного шага предполагается выбор целевого варианта организационной инновации из перечня, полученного в рамках этапа 1. Выбор целевого варианта осуществляет подразделением, имеющим на то полномочия, в зону ответственности которого входит принятие таких решений (высшее руководство компании, топ-менеджмент, руководитель отдельного направления и др.). При масштабе инновации, который требует дополнительных согласований в рамках корпоративных процедур, возможно также вынесение проекта решения на коллегиальные органы управления (правление, бюджетный комитет, комитет по трансформации и иное), в зависимости от правил и процедур конкретной компании.

Также в рамках отбора целевого варианта организационной инновации необходимо выбрать подразделения (сотрудников), ответственные за разработку и внедрение инновации, исходя из следующих параметров:

- зоны ответственности подразделения/сотрудника;

- наличие необходимых компетенций для разработки и внедрения организационной инновации;
- наличие полномочий (при необходимости возможно наделение полномочиями для реализации организационной инновации).

Ответственными за процесс разработки и внедрения организационных инноваций могут быть те же самые подразделения, что и на первом этапе (блок по управлению персоналом (HR), владелец функции, в которой внедряются организационные инновации, высшее руководство и топ-менеджмент компании, внешние консультанты, блок повышения эффективности/трансформации). После того как отобрана целевая организационная инновация и определены ответственные за ее реализацию лица, целесообразно перейти к этапу предварительной проработки параметров инновации и ее утверждения. На этом этапе предстоит детализировать выбранную инновацию и сформировать параметры внедряемой инновации (бюджет, сроки, периметр инновации, планируемые результаты, необходимые ресурсы). Подробнее шаги описаны на рисунке 19.



Источник: составлено автором.

Рисунок 19 – Основные шаги третьего этапа стадии внедрения организационных инноваций

На третьем этапе шаги выполняются утвержденным лицом, ответственным за создание и внедрение организационной инновации, с привлечением специалистов по конкретному профилю. Параметры инновации вносятся в паспорт инновации, состоящий из следующих разделов: название, краткое содержание, цели и задачи инновации, решаемая проблема (текущие

показатели и целевые), тип и описание инновации, периметр инновации (на какие подразделения инновация оказывает прямое и косвенное влияние), ключевые сроки и этапы, бюджет, необходимые ресурсы, ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ) инновации (как будет оцениваться достижение и недостижение целей), риски инновации и способы их митигации, ответственные за внедрение. Затем вовлекаются подразделения, входящие в периметр инновации, для предварительного обсуждения параметров инновации; при необходимости параметры могут скорректированы. Далее параметры инновации (паспорт) утверждается структурным подразделением / руководителем / коллегиальным органом в зависимости от масштаба инновации, зоны ответственности, правил и политики компании.

После того как разработаны основные параметры организационной инновации, возможен переход непосредственно к этапу разработки организационной инновации, который представлен на рисунке 20.



Источник: составлено автором.

Рисунок 20 – Основные шаги четвертого этапа стадии внедрения организационных инноваций

Далее требуется детализировать концепцию инновации, под которую затем будут разрабатываться регламенты, в некоторых случаях (при привлечении внешних подрядчиков по ряду элементов инновации, например при создании корпоративного портала) нужно также составить необходимые технические задания и осуществить регламентные закупочные процедуры (при необходимости). Разработанные документы и регламенты – это фактически

формализация потенциальной инновации для обеспечения ее успешного внедрения. Целесообразно также провести оценку готовности подразделений, находящихся в периметре инновации (см. паспорт инновации), к ее внедрению. На последнем этапе составляется детальный план (дорожная карта) внедрения инновация с описанием конкретных шагов и параметров:

- описание шага;
- ответственные подразделения / вовлекаемые подразделения (сотрудники);
- результат каждого шага;
- сроки.

При этом на данном этапе важно использовать инструменты для обеспечения общего доступа задействованных сотрудников к информации, например сетевые папки или облачные пространства, в целях создания единого информационного пространства. В случае возникновения сложностей с разработкой инновации в некоторых случаях целесообразно вернуться на этап 2 алгоритма.

На следующем этапе, который описан на рисунке 21, происходит непосредственное внедрение организационной инновации согласно разработанной ранее дорожной карте.



Источник: составлено автором.

Рисунок 21 – Основные шаги пятого этапа стадии внедрения организационных инноваций

На пятом этапе критически важно информирование заинтересованных сторон о происходящих изменениях: причинах, целях, планируемых результатах. Важным элементом в рамках управления изменениями является

работа с сопротивлением сотрудников и возражениями. В некоторых случаях в период внедрения возникают сложности – тогда целесообразно вернуться на этап разработки и скорректировать инициативу (этап 4). В случае успешного внедрения организационной инновации целесообразно переходить к этапу 6 (он является опциональным в зависимости от типа внедряемой инновации).

В рамках шестого этапа, представленного на рисунке 22, предполагается обучение сотрудников, которых затронула организационная инновация, новым принципам работы. Для начала необходимо создать обучающие материалы – совместно сотрудником, ответственным за разработку и внедрение инициативы, и методистом по обучающим материалам (при их наличии в компании). После создания материалов и организации тренингов (при необходимости) следует оповестить сотрудников об итогах внедренных изменений и существующей возможности адаптироваться к ним с помощью обучения.



Источник: составлено автором.

Рисунок 22 – Основные шаги шестого этапа стадии внедрения организационных инноваций

После проведения обучения сотрудников необходимо закрепить обновленные после внедрения организационные инновации в рабочих процессах. На седьмом этапе, представленном на рисунке 23, все еще возможен анализ первичных результатов и внесение незначительных корректировок, если необходимо. После этого, если первичные результаты к данному моменту находятся в рамках плановых, можно формализовать организационную инновацию путем внесения необходимых изменений в регламентирующие деятельность компании документы (методики, положения о подразделениях,



Для обеспечения успешного внедрения организационной инновации на этапах от разработки до обучения можно использовать модель ADKAR (там, где применимо) [165], что описано на рисунке 25.



Источник: составлено автором по материалам [165].

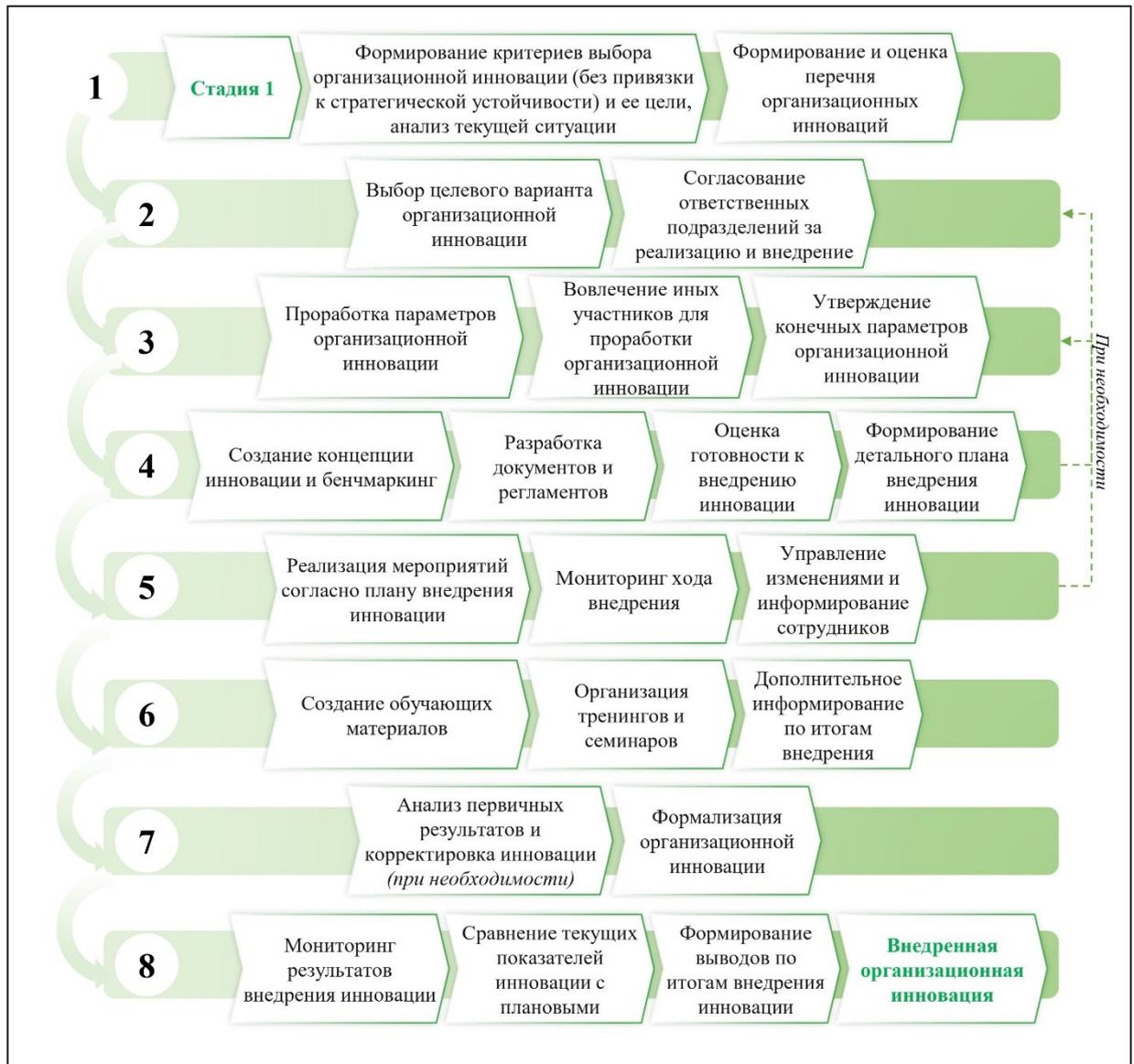
Рисунок 25 – Применение модели ADKAR в процессе создания и внедрения организационных инноваций

На протяжении всего процесса создания и внедрения организационных инноваций потребуется преодолеть ряд сложностей и барьеров. Эти барьеры и способы их преодоления представлены в приложении Т, таблица Т.3. Чтобы способствовать успешному внедрению организационных инноваций в рамках всего процесса, необходимо обеспечить следующее:

- поддержку и вовлечение ключевых стейкхолдеров;
- понимание целей и целевого видения организационных инноваций;
- проактивное лидерство;
- быстрые результаты (по возможности);
- кросс-функциональное взаимодействие;

- повышение готовности сотрудников к изменениям;
- выстроенную коммуникацию с сотрудниками.

Основные вехи сформированного алгоритма создания и внедрения организационных инноваций представлены на рисунке 26.



Источник: составлено автором.

Рисунок 26 – Основные вехи второй стадии алгоритма создания и внедрения организационных инноваций

Таким образом, в параграфе 3.3 диссертации удалось сформировать целевой алгоритм создания и внедрения организационных инноваций, позволяющий обеспечивать стратегическую устойчивость организации за счет организационных компетенций. Состоящий из двух стадий алгоритм

позволяет отбирать для организационных инноваций идеи (новшества), которые наиболее актуальны для компании в рамках обеспечения стратегической устойчивости. Кроме того, разработанный индекс потенциального влияния организационной инновации на стратегическую устойчивость и восемь критериев позволяют выбрать идеи, которые будут способствовать обеспечению стратегической устойчивости организации. Стадия внедрения организационных инноваций содержит описание основных этапов и шагов внедрения с их детализацией. Анализ, проведенный в параграфах 3.1-3.3, позволяет осуществлять практическую имплементацию элементов системы обеспечения стратегической устойчивости за счет внедрения организационных инноваций в деятельность организации.

### **3.4 Внедрение элементов системы обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций**

Оценка эффективности результатов исследования (системы обеспечения стратегической устойчивости организации, включающей в себя комплексный подход к управлению организационными компетенциями для обеспечения стратегической устойчивости организации и алгоритм создания и внедрения организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости организации) в практической деятельности проходила двумя способами:

- проведение опроса организаций, направленного на определение эффективности разработанной авторской методики;
- имплементация авторской методики на примере организации, предоставляющей услуги бизнесу.

Проведение опроса организаций осуществлялось в несколько этапов:

- а) Разработка анкеты для верификации эффективности и релевантности предложенных системы обеспечения стратегической устойчивости, подхода к управлению организационными компетенциями и алгоритма создания и внедрения организационных инноваций, а также верификация уточненного

перечня функций КИС и перечня необходимых организационных компетенций предприятия в целом и КИС. Разработанные методики предлагается оценивать с помощью нескольких параметров: влияние разработанных методик на стратегическую устойчивость организации, эффективность разработанных методик, актуальность разработанных методик, сложность внедрения разработанных методик, универсальность разработанных методик, стоимость внедрения разработанных методик. Оценивать разработанные методики предлагается по шкале Лайкерта, подробнее параметры и градация баллов представлены в таблице 42. Параметры сформулированы автором, в том числе с учетом опыта проведенных ранее исследований с аналогичными задачами [166]. В анкетах предусмотрена возможность оставить комментарии в свободной форме.

б) Рассылка анкет в 30 компаний из 120, принявших участие в опросе, посвященном рыночным практикам работы с организационными инновациями и оценке уровня развития организационных компетенций. По итогам проведенного опроса был получен 21 ответ (отклик составил 70%). Анкета для опроса представлена в приложении У, таблица У.1, результаты опроса – в приложении У, таблица У.2.

в) Анализ полученных ответов и формирование выводов.

Таблица 42 – Параметры и градация баллов с интерпретацией для оценки эффективности результатов исследования

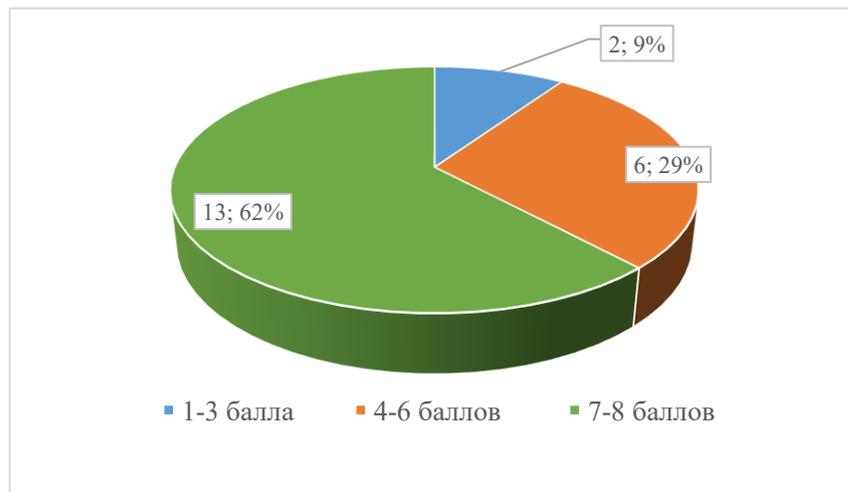
Параметр	Баллы и интерпретация
1	2
Влияние разработанных методик на стратегическую устойчивость	1 балл – не оказывают влияния на стратегическую устойчивость 8 баллов – оказывают значительное влияние на стратегическую устойчивость
Эффективность разработанных методик	1 балл – эффективность разработанных методик низкая 8 баллов – эффективность разработанных методик высокая
Актуальность разработанных методик	1 балл – разработанные методики не соответствуют рыночным практикам, решаемые задачи для компании не являются первостепенными 8 баллов – разработанные методики полностью соответствуют рыночным практикам, решаемые задачи являются важными для компании

Продолжение таблицы 42

1	2
Сложность внедрения разработанных методик	1 балл – внедрение разработанных методик требует значительных специфических навыков и компетенций и усилий при имплементации в рабочие процессы компании 8 баллов – внедрение разработанных методик не требует значительных специфических навыков и компетенций и усилий при имплементации в рабочие процессы компании
Универсальность разработанных методик	1 балл – разработанные методики могут использоваться в очень ограниченном числе случаев, отраслей, компаний 8 баллов – разработанные методики могут быть использованы в широком количестве случаев, отраслей, компаний
Стоимость внедрения разработанных методик	1 балл – высокая стоимость внедрения 8 баллов – стоимость внедрения незначительна

Источник: составлено автором.

По результатам опроса, представленным на рисунке 27, можно сделать вывод, что предложенные методики являются эффективными.

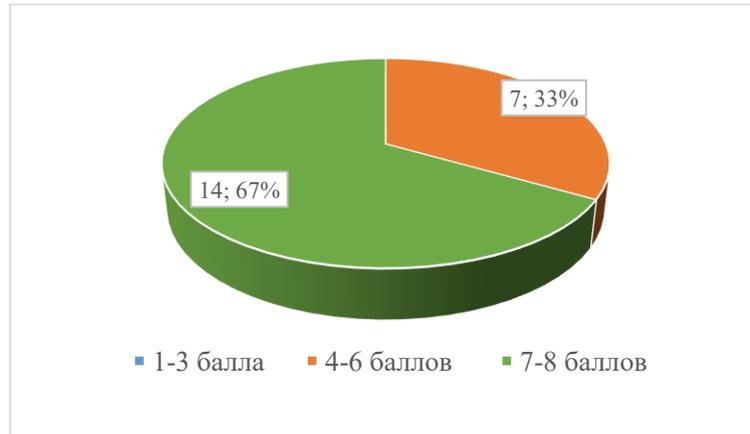


Источник: составлено автором на основании таблицы У.2.

Рисунок 27 – Оценка влияния разработанных методик на стратегическую устойчивость организации

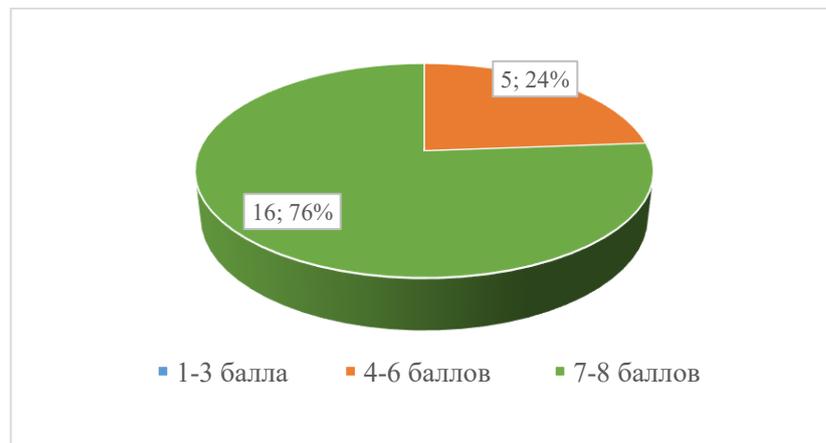
Большинство (62% опрошенных) отметили, что разработанные методики оказывают значительное влияние на стратегическую устойчивость организации; треть респондентов (29%) отметили среднее влияние разработанных методик, при этом лишь два участника отметили, что разработанные методики оказывают незначительное влияние на стратегическую устойчивость организации.

Эффективность разработанных методик подтверждается двумя третями опрошенных организаций, всего треть отмечает среднюю эффективность, и никто из участников опроса не назвал низкую эффективность, что видно из рисунка 28.



Источник: составлено автором на основании таблицы У.2.  
Рисунок 28 – Оценка эффективности разработанных методик

Респонденты также высоко оценивают актуальность разработанных методик, результаты представлены на рисунке 29.

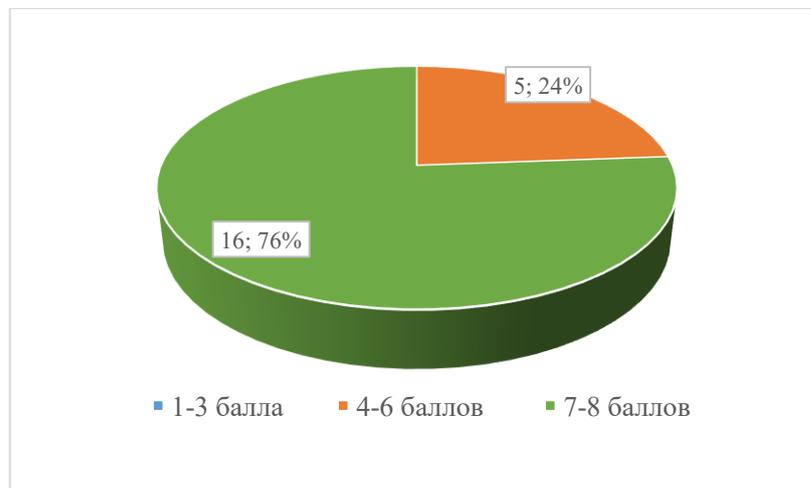


Источник: составлено автором на основании таблицы У.2.  
Рисунок 29 – Оценка актуальности разработанных методик

Большинство опрошенных (76% компаний) считают, что разработанная методика соответствует рыночным практикам, решает актуальные задачи для бизнеса; четверть опрошенных отмечают среднюю актуальность

разработанных методик. Стоит отметить, что три из пяти компаний, которые оценили актуальность как среднюю, работают на низковолатильных рынках, подверженных внешнему влиянию значительно меньше, чем другие, именно поэтому они считают, что обеспечение их стратегической устойчивости определяется скорее устойчивостью отрасли, нежели устойчивостью их организации.

Простоту во внедрении разработанных методик отмечают 76% опрошенных организаций, результаты представлены на рисунке 30.



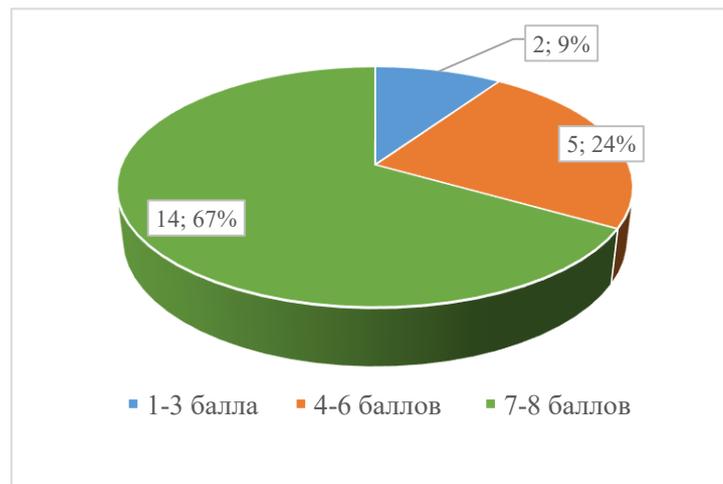
Источник: составлено автором на основании таблицы У.2.

Рисунок 30 – Оценка сложности внедрения разработанных методик

Во время исследования были получены комментарии о том, что разработанные методики являются достаточно простыми во внедрении, потому что не требуют значительных изменений для их имплементации в рабочую деятельность и могут быть опробованы в тестовом режиме (как обязанности конкретного сотрудника/подразделения, так и кросс-функциональное взаимодействие). Лишь 24% опрошенных компаний отмечают среднюю сложность внедрения разработанных методик.

Возможность применения разработанных методик в различных отраслях и компаниях (по размеру, масштабу, бизнес-модели и по другим параметрам) подтверждается результатами ответов респондентов по параметру «универсальность», отраженными на рисунке 31. Нужно отметить, что,

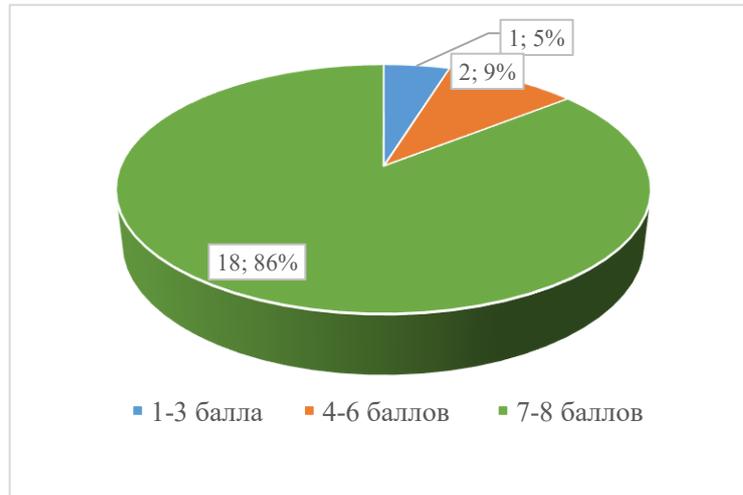
несмотря на то что выборка в 120 компаний и 20 экспертов репрезентативна и достаточна для эмпирического исследования, существуют ограничения в универсальности выводов для ряда специфичных отраслей, например ВПК (где исследование не проводилось из-за ограниченного доступа к информации). В то же время не выявлено каких-либо значительных региональных ограничений в рамках данных методик, так как в целом затронутые аспекты деятельности предприятия типичны для большинства регионов. Ряд региональных ограничений может быть связан, например, с деятельностью в местах с крайне сложными климатическими условиями (например, в городах Крайнего Севера), однако эти ограничения не влияют коренным образом на полученные результаты и требуют незначительной корректировки разработанных методик для каждого конкретного случая.



Источник: составлено автором на основании таблицы У.2.  
Рисунок 31 – Оценка универсальности разработанных методик

Большинство компаний (67%) подтвердили возможность применения разработанных методик для различных компаний и отраслей, 24% отмечают среднюю универсальность применения, и лишь две компании считают, что предложенные методики не являются универсальными. В целом универсальность подтверждается тем, что в опросе участвуют компании, представляющие различные индустрии и имеющие разный масштаб бизнеса, при этом большинство подтверждают эффективность разработанных методик.

Респонденты также оценили стоимость внедрения разработанных методик, результаты представлены на рисунке 32.



Источник: составлено автором на основании таблицы У.2.

Рисунок 32 – Оценка стоимости внедрения разработанных методик

Абсолютное большинство участников (86%) отмечают низкую стоимость внедрения предложенных методик, две компании считают, что стоимость внедрения скорее средняя, и лишь одна компания оценивает стоимость внедрения как высокую. Такие результаты объясняются тем, что в рамках использования разработанных методик в практической деятельности организации не нужно дополнительных капитальных затрат (CAPEX), операционные затраты не требуют найма дополнительных сотрудников, а выполнение предложенных функций может быть возложено как дополнение к текущим задачам профильных сотрудников, при этом при укомплектованности штата новые обязанности не приводят к значительному увеличению нагрузки.

В ходе опроса компаний были также получены дополнительные комментарии по разработанным методикам:

- Предложенный комплексный подход к управлению организационными компетенциями является особенно актуальным в условиях снижения трансграничной кооперации и возможности заимствования части компетенций из-за рубежа (например, цифровая компетенция, стратегическое

мышление, ресурсная эффективность и другие), что особенно значимо для организаций, которые имели головную компанию за границей.

- Алгоритм создания и внедрения организационных инноваций значительно дополняет существующие за счет фокуса на организационных инновациях. Многие компании из опрошенных до этого не рассматривали возможность поиска организационных инноваций.

- Предложенная система обеспечения стратегической устойчивости позволяет шире смотреть на устойчивость организации, не только посредством контроля ключевых финансовых показателей (как распространено в большинстве опрошенных компаний).

Таким образом, на основе проведенного исследования можно сделать вывод, что разработанные методики являются релевантными и возможны к применению в практической деятельности организации.

Большинство компаний (62%) отмечают, что разработанные методики оказывают влияние на стратегическую устойчивость организации – это дополнительно подтверждает возможность обеспечения стратегической устойчивости посредством организационных инноваций.

Разработанные методики являются эффективными (подтверждено 67% опрошенных компаний) и соответствуют рыночным практикам, решают актуальные задачи (подтверждено 76% опрошенных компаний).

При этом предложенные методики достаточно просты по внедрению – 76% респондентов отмечают простоту внедрения. Стоимость внедрения также оценивается как низкая 86% респондентов.

Предложенные методики могут быть использованы для разных по масштабу, возрасту, бизнес-модели компаний из различных отраслей. Универсальность подтверждают 67% опрошенных.

Практическую применимость полученных в рамках диссертационного исследования результатов удалось подтвердить в ходе их внедрения в практическую деятельность коммерческой организации (в данном исследовании не проводится оценка стратегической устойчивости организации

до и после внедрения результатов исследования, ввиду того что для проведения такой оценки необходим период в несколько лет, исходя из критериев стратегически устойчивой организации). Для внедрения было выбрано структурное подразделение компании, имеющей следующие характеристики:

- вид деятельности: компания сферы услуг, оказывающая услуги бизнес-консультирования для юридических лиц;
- выручка компании – более 5 млрд руб.;
- количество сотрудников – более 500 человек.

Компания является многопрофильной консалтинговой организацией, осуществляющей деятельность на территории Российской Федерации, и на протяжении многих лет оказывает услуги по следующим направлениям: стратегический и управленческий консалтинг, финансовый консалтинг, консалтинг в сфере управления персоналом, технологический консалтинг и др.

При описании результатов внедрения в рамках данной работы существует несколько ограничений, связанных с конфиденциальностью:

- название компании не может быть раскрыто;
- названия структурных единиц (подразделений) не могут быть раскрыты – возможно использование описание зоны ответственности / основной деятельности подразделений;
- названия должностей сотрудников не могут быть раскрыты - возможно использование описание зоны ответственности / основных функций сотрудника;
- название конкретных локальных нормативных актов (далее – ЛНА) может быть изложено без номеров и дат и конкретного содержания;
- внедрение результатов диссертационного исследования проводилось не в рамках всей компании, а рамках одного бизнес-направления.

При этом указанные ограничения по конфиденциальности не влияют на прозрачность и воспроизводимость результатов по следующим причинам:

- раскрытие названия компании не оказывает значительного влияния на результаты внедрения;

- названия структурных единиц и подразделений, должностей сотрудников, конкретных ЛНА в определенной степени различаются от компании к компании, основную роль играет зона ответственности подразделения, сотрудников, содержание конкретного ЛНА.

Поскольку оценка долгосрочного влияния разработанных алгоритма создания и внедрения организационных инноваций и комплексного подхода к управлению организационными компетенциями требует продолжительного времени, в настоящей работе целесообразно ограничиться проверкой ближайших (с учетом ограничений по времени внедрения) реалистичных целей. Предполагается, что успешное достижение этих целей является основанием полагать, что все необходимые результаты в перспективе также будут достигнуты.

Факт внедрения подтверждается наличием справки о внедрении.

Цель – обеспечить успешное внедрение разработанных в ходе диссертационного исследования методик в практическую деятельность с целью повышения уровня стратегической устойчивости организации и проверить их практическую применимость.

Задачи:

- выбрать целевые организационные компетенции, необходимые для обеспечения стратегической устойчивости организации и провести оценку уровня их развития;

- на основе оценки уровня развития организационных компетенций оценить разрыв между текущим и целевым уровнями развития и выбрать 1-2 компетенции для повышения уровня их развития;

- создать и внедрить в практическую деятельность организационные инновации с использованием разработанного алгоритма в целях компенсации недостаточного уровня развития выбранных организационных компетенций;

- проанализировать полученные результаты и сформировать выводы об эффективности результатов, полученных в ходе диссертационного исследования;

- даты проведения внедрения: 01.11.2024-10.01.2025. Для оценки динамики и выработки дальнейших действий (если необходимо) требуется провести повторный анализ через 6–12 месяцев, чтобы увидеть долгосрочный эффект.

Согласно предложенной методике, на первом этапе был выбран целевой уровень развития общих организационных компетенций для обеспечения стратегической устойчивости организации. Совместно с руководством компании ввиду сжатых сроков проведения внедрения был выбран базовый уровень (подробно он описан в параграфе 3.2 на рисунке 10), который характеризуется развитием необходимых организационных компетенций на достаточном для обеспечения стратегической устойчивости организации уровне.

Исходя из выбранного уровня проведена оценка текущего уровня развития организационных компетенций. Использовались показатели для оценки, разработанные в диссертационной работе и представленные в приложении С, таблица С.1. Перечень необходимых организационных компетенций и достаточный для обеспечения стратегической устойчивости уровень их развития сформирован в параграфе 3.2.

Таблица 43 – Сравнение показателей текущего и целевого уровней развития организационных компетенций исследуемой организации

Компетенция	Целевой уровень развития организационной компетенции для компаний сферы услуг	Текущий уровень развития организационной компетенции
Стратегическое мышление	Устойчивый	Высокий
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	Устойчивый	Высокий
Обучаемость	Устойчивый	Устойчивый
Управление знаниями	Устойчивый	Развивающийся
Всестороннее мышление	Развивающийся	Отсутствует
Коммерциализация знаний	Развивающийся	Устойчивый
Продуктовое лидерство	Устойчивый	Начальный
Иновационность	Развивающийся	Развивающийся
Чувствительность к изменениям	Устойчивый	Устойчивый

Источник: составлено автором по материалам таблиц 39, С.1.

Таким образом, в исследуемой компании из 9 необходимых организационных компетенций для обеспечения стратегической устойчивости текущий уровень развития 3 организационных компетенций превышает достаточный, 3 – соответствует достаточному и 3 – не соответствует достаточному (управление знаниями, всестороннее мышление, продуктивное лидерство).

Для дальнейшей проработки были выбраны два компетенции – управление знаниями и всестороннее мышление. Метрики уровня развития этих компетенций представлены в таблице 44.

Таблица 44 – Показатели и метрики развития организационных компетенций «управление знаниями» и «всестороннее мышление»

В процентах

Компетенция	Показатель	Значение показателя	Уровень развития компетенции
Управление знаниями	Доля сотрудников, ежегодно пользующихся корпоративной базой знаний	Корпоративной базы знаний в компании нет	Отсутствует
		0-20	Начальный
		21-40	Развивающийся
		41-55	Устойчивый
		>55	Высокий
Всестороннее мышление	Доля внедренных внутренних улучшений, предложенных сотрудниками, в общем числе предложенных за последний год	Сотрудники не выдвигают таких предложений	Отсутствует
		< 5	Начальный
		5-15	Развивающийся
		16-30	Устойчивый
		> 30	Высокий

Источник: составлено автором по материалам таблицы С.1.

На следующем этапе согласно методике для компенсации недостаточности уровня развития выбранных компетенций был использован алгоритм создания и внедрения организационных инноваций.

На первом этапе согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций проведен анализ и поиск возможных вариантов организационной инновации, также сформулированы цели для каждой организационной инновации:

- для организационной инновации, с помощью которой необходимо повысить уровень развития организационной компетенции «управление

знаниями», – повысить число сотрудников, пользующихся корпоративной базой знаний;

- для организационной инновации, с помощью которой необходимо повысить уровень развития организационной компетенции «всестороннее мышление», – запуск процесса сбора внутренних идей для начала формирования организационной компетенции «всестороннее мышление».

Для оценки организационных инноваций выбраны критерии, сформированные в параграфе 3.3 настоящей работы, и каждому критерию присвоен вес, что подробно отражено в таблице 45.

Таблица 45 – Список критериев для оценки возможных организационных инноваций и их значимость

Критерий	Значимость
Низкая стоимость внедрения организационной инновации	0,40
Высокая скорость внедрения организационной инновации	0,10
Незначительный масштаб изменений	0,30
Наличие компетенций для внедрения инноваций	0,05
Готовность текущей команды	0,05
Комплементарность по отношению к другим проектам	0,03
Эффективность относительно достижения поставленных перед инновацией целей	0,07
Сумма	1

Источник: составлено автором по итогам интервью.

Данные критерии были едиными для организационных инноваций, с помощью которых компенсировался недостаток организационных компетенций. Проведенный анализ текущей ситуации показал следующее:

- «Управление знаниями»: существует портал, где хранятся данные компании (проектный опыт), однако сотрудники не наполняют его, так как это не входит в зону их ответственности. Из-за недостаточного наполнения внутренней корпоративной базы знаний она теряет свою актуальность и, как следствие, ей пользуются гораздо меньше сотрудников, чем могло бы. Кроме того, в базе достаточно сложно найти информацию, так как она не структурирована.

- «Всестороннее мышление»: не существует никаких инструментов и выстроенного процесса для сбора идей сотрудников, эпизодически идеи относительно внутренних улучшений могут неформально передаваться руководителям.

Согласно сформированному алгоритму проведен анализ рыночных практик и поиск идей организационной инновации для компенсации уровня развития организационной компетенции «управление знаниями». Итог представлен в таблице 46.

Таблица 46 – Результат анализа рыночных практик и поиска идей для организационной инновации для повышения уровня развития организационной компетенции «управление знаниями»

Рыночные практики	Внутренние идеи
Внедрение процесса сбора и хранения данных	Внедрение процесса и улучшение базы знаний с использованием существующих инструментов, изменением зоны ответственности сотрудников
Выделение отдельного сотрудника/отдела по управлению базой знаний	
Иное (применение современных технологий для сбора знаний, использовании ИИ для поиска)	

Источник: составлено автором.

Так как управление знаниями в целом достаточно распространенная и исследованная на рынке компетенция, то существуют уже готовые решения для повышения эффективности данных процессов. Подразумевается, что чем лучше построена база знаний, тем больше сотрудников ей пользуются, соответственно, первоначально надо повышать уровень информации, содержащейся в ней. Однако так как в рамках исследуемого бизнес-направления текущий уровень развития организационной компетенции отличается от целевого, а ранее аналогичные изменения в организации работы предприятия, включая корпоративную культуру или управление, не внедрялись, то эти изменения считаются организационной инновацией. Далее предложенные варианты оценены по критериям от 1 до 10, где 1 – «полностью не соответствует критерию», 10 – «полностью соответствует критерию». В приложении Ф, таблица Ф.1, представлены расчеты баллов для каждой инициативы с учетом сформулированного заранее веса критериев. Таким

образом, на основе оценки предложенных инициатив выбрана инициатива по внедрению процесса сбора и хранения данных.

На этапе 2 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций разработан целевой вид инициативы: создание процесса путем его регламентации и внесения в процессную модель компании. Ответственным за разработку и внедрение выбрано подразделение, осуществляющее методическое управление бизнес-процессами в компании.

На этапе 3 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций осуществлена предварительная проработка параметров инициативы и ее утверждение. В рамках проработки (с вовлечением заинтересованных сторон) параметров инновации разработан паспорт инновации:

- название – внедрение процесса управления знаниями в компании;
- цель - повысить число сотрудников, пользующихся корпоративной базой знаний;
- задача – внедрение процесса управления знаниями путем его регламентации и имплементации в рабочие процессы;
- решаемая проблема – повышение эффективности внутренних процессов за счет использования корпоративной базы знаний (текущая доля сотрудников, пользующихся базой знаний, – 30%);
- тип инновации – процессная;
- периметр инновации – подразделение основного направления бизнеса;
- сроки внедрения инновации – 15.11.2024-02.12.2024;
- выделение дополнительного бюджета не предусмотрено;
- необходимые ресурсы – 20 человеко-часов;
- КПЭ инновации – доля сотрудников, пользующихся базой знаний, – 42%;
- риск инновации – недостаточное следование сотрудников созданному процессу и низкая скорость его реализации; способы митигации – вовлечение руководства подразделения;

- ответственные за внедрение – подразделение, осуществляющее методическое управления бизнес-процессами в компании.

На этапе 4 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций осуществлена разработка организационной инновации. Проведен бенчмаркинг структур и основных особенностей баз знаний на основе коротких экспертных интервью, разработаны регламенты «процесс выгрузки и управления проектными материалами» и «процесс архивации исследований в рамках развития бизнеса». Отличительные черты данных документов:

- закрепление за проектными менеджерами обязанности наполнять базу знаний по итогам каждого проекта;
- проведение выгрузки материалов за последние 2 года (проекты и исследования);
- обязательное обозначения метками (тэгирование) каждого материала;
- введена структура описания и кластеризации материалов;

Помимо разработки необходимых регламентов проверена готовность к внедрению инновации, по результатам оценки значимых факторов сопротивления не отмечено. Детальный план внедрения представлен в приложении Ф, таблица Ф.2.

На этапе 5 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций осуществлено внедрение организационной инновации по плану, представленному в приложении Ф, таблица Ф.2. Осуществлялся постоянный мониторинг внедрения организационной инновации с целью выполнения основных вех плана внедрения.

На этапе 6 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций в целях обучения сотрудников проведен обучающий вебинар, его ключевые подробности опубликованы в базе тренингов подразделения.

На этапе 7 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций проведена стабилизация полученных результатов путем имплементации разработанных регламентов «процесс выгрузки и управления

проектными материалами» и «процесс архивации исследований в рамках развития бизнеса» в основные производственные процессы (в рамках основных процессов появились ссылки на созданные регламенты для введения инновации в стандартные рабочие практики компании).

На этапе 8 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций проведен анализ результатов внедрения организационной инновации. Основной КПЭ инновации – доля сотрудников, пользующихся базой знаний, с целевым значением 42%. Фактический уровень на 10 января 2025 года составил 49%, что превышает целевой уровень. Стоит отметить, что этот уровень значительно повышался в момент внедрения инновации, затем эффект сглаживался. Существует вероятность, что на протяжении более длительного наблюдения доля может скорректироваться, однако, несмотря на это, КПЭ организационной инновации достигнут: на момент исследования организационная компетенция «управление знаниями» достигла устойчивого уровня развития. Для поддержания этого уровня развития организационной компетенции необходимо в долгосрочной перспективе предпринять действия, способные повысить ценность существующей базы знаний и увеличить интерес к ней.

Для повышения уровня развития организационной компетенции «всестороннее мышление» также использован алгоритм разработки и внедрения организационных инноваций.

На этапе 1 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций ранее сформированы: цель организационной инновации, критерии и вес каждого критерия для оценки инновации, также проведен анализ текущей ситуации. На следующем этапе проводился анализ рыночных практик и поиск идей организационной инновации для компенсации уровня развития организационной компетенции «всестороннее мышление». Итог представлен в таблице 47.

Таблица 47 – Результат анализа рыночных практик и поиска идей для организационной инновации для повышения уровня развития организационной компетенции «всестороннее мышление»

Рыночные практики	Внутренние идеи
Внедрение процесса сбора и работы с внутренними идеями	Создание коллегиального органа «комитет внутренних идей» для оценки различных идей
Создание портала в формате банка идей	Введение роли «амбассадора инноваций» в отделе
Внедрение поощрения за внедренные идеи	Создание платформы с использованием существующих инструментов для сбора идей, внедрение процесса приема и консолидации внутренних идей

Источник: составлено автором.

Далее предложенные варианты оценены по критериям от 1 до 10, где 1 – «полностью не соответствует критерию», 10 – «полностью соответствует критерию». В приложении Ф, таблица Ф.3, представлены расчеты баллов для каждой инициативы с учетом сформированного заранее веса критериев. Таким образом, на основе оценки предложенных инициатив выбрана инициатива по созданию платформы с использованием существующих инструментов для сбора идей с внедрением процесса сбора и консолидации внутренних идей.

На этапе 2 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций разработан целевой вид инициативы: создание процесса путем его регламентации и внесение в процессную модель компании; выделение на внутреннем корпоративном портале раздела для сбора внутренних идей. Ответственным подразделением за разработку и внедрение выбрано подразделение, осуществляющее методическое управления бизнес-процессами в компании, для реализации второй части организационной инициативы согласовано привлечение ИТ-специалиста.

На этапе 3 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций осуществлена предварительная проработка параметров инициативы и ее утверждение. В рамках проработки (с вовлечением заинтересованных сторон) параметров инновации разработан паспорт инновации:

- название – запуск процесса сбора внутренних идей сотрудников;

- цель – запуск процесса сбора внутренних идей для начала формирования организационной компетенции «всестороннее мышление»;
- задачи – внедрение процесса сбора внутренних идей путем его регламентации и имплементации в рабочие процессы; выделение на внутреннем корпоративном портале раздела для сбора внутренних идей;
- решаемая проблема – отсутствие понятных алгоритмов агрегации внутренних идей сотрудников для повышения эффективности деятельности;
- тип инновации – процессная и информационно-инструментальная;
- периметр инновации – подразделение основного направления бизнеса;
- сроки внедрения инновации – 15.11.2024-03.12.2024;
- выделение дополнительного бюджета не предусмотрено;
- необходимые ресурсы – 40 человеко-часов;
- КПЭ инновации – число предложенных идей после внедрения (в течение месяца) – более 10;
- риск инновации – недостаточная мотивация сотрудников для предложения внутренних идей, недоверие к возможности что-то изменить; способы митигации – вовлечение руководства подразделения, быстрые результаты;
- ответственные за внедрение – подразделение, осуществляющее методическое управление бизнес-процессами в компании.

На этапе 4 согласно алгоритму создания разработки и внедрения организационных инноваций осуществлена разработка организационной инновации. Проведен анализ существующих в рыночной практике типовых процессов сбора внутренних идей, а также типовой структуры корпоративных порталов для сбора внутренних идей. В итоге разработан процесс сбора и консолидации внутренних идей, разработана архитектура раздела для сбора идей на внутреннем корпоративном портале. Отличительные черты разработанных новшеств:

- алгоритм сбора внутренних идей;

- критерии внутренних идей (масштаб, уровни внедрения, сложность внедрения, влияние на бизнес, бюджету, сроки и т.д.);
- специальная форма на корпоративном портале для отправки внутренних идей;
- страница с предложенными идеями (банк идей) с функцией «мне нравится» для ранжирования перспективных идей;
- разработан путь для сотрудника (аналог СJM);
- предусмотрена кластеризация предлагаемых идей (при достаточном количестве).

Помимо разработки необходимых регламентов проверена готовность к внедрению инновации, по результатам оценки значимых факторов сопротивления не отмечено. Детальный план внедрения представлен в приложении Ф, таблица Ф.4.

На этапе 5 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций осуществлено внедрение организационной инновации по плану, представленному в приложении Ф, таблица Ф.4. Осуществлялся постоянный мониторинг внедрения организационной инновации с целью выполнения основных вех плана внедрения.

На этапе 6 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций в целях обучения сотрудников разработана подробная инструкция по пользованию инструментом сбора внутренних идей.

На этапе 7 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций проведена стабилизация полученных результатов путем добавления процесса «сбора и консолидации внутренних идей» в процессную модель компании.

На этапе 8 согласно алгоритму создания и внедрения организационных инноваций проведен анализ результатов внедрения организационной инновации. Основной КПЭ инновации – число предложенных идей после внедрения (в течение месяца) с целевым значением более 10. Фактический уровень на 10.01.2025 составил 12 предложенных идей, что превышает

целевой уровень. Стоит отметить, что несмотря на то что основной КПЭ организационной инновации выполнен, это не говорит о достаточном уровне развития организационной компетенции. Уровень развития организационной компетенции «всестороннее мышление» повысился с уровня «отсутствует» до начального. Для дальнейшего развития организационной компетенции необходимо обеспечить стабильный поток внутренних идей, разработать алгоритм для их оценки с целью внедрения, а также предусмотреть алгоритм, по которому они будут внедряться.

На основе проведенного внедрения в практическую деятельность организации можно сделать вывод, что все основные цели достигнуты, организационные инновации внедрены, что повлекло за собой повышение уровня развития выбранных организационных компетенций, результаты представлены в таблице 48.

Таблица 48 – Результат внедрения организационных инноваций в практическую деятельность организации для компенсации уровня развития организационных компетенций

Организационная компетенция	Цель	Показатели		Внедренные организационные инновации
		До	После	
Управление знаниями	Повысить число сотрудников, пользующихся корпоративной базой знаний, в процентах	30	49	Процесс выгрузки и управления проектными материалами Процесс архивации исследований в рамках развития бизнеса
Уровень развития компетенции (было → стало): развивающийся → устойчивый				
Всестороннее мышление	Запуск процесса сбора внутренних идей для начала формирования организационной компетенции «всестороннее мышление»	Не было сбора внутренних идей	Запущен сбор внутренних идей (собрано 12 идей)	процесс сбора и консолидации внутренних идей раздел на внутреннем портале для сбора и консолидации внутренних идей
Уровень развития компетенции (было → стало): отсутствует → начальный				

Источник: составлено автором.

Нужно отметить, что для организационной компетенции «всестороннее мышление», несмотря на положительную динамику, был достигнут начальный уровень, а не развивающийся – целевой. Это связано с

ограниченным периодом наблюдения и проведения внедрения. Для достижения целевого уровня необходимо: вовлекать большее количество сотрудников в процесс сбора и консолидации внутренних идей, развивать внутренний портал, внедрять полученные предложения (для того, чтобы сотрудники видели эффект от внедренных нововведений), тиражировать полученный положительный опыт.

Таким образом, разработанные в диссертационной работе методики доказали свою релевантность и применимость в рамках практической деятельности коммерческой организации. Опрошенные компании подтвердили эффективность предложенных методик. Эффективность также подтверждена внедрением в деятельность коммерческого предприятия. Все цели, поставленные перед внедрением организационных инноваций, достигнуты. Внедренные организационные инновации позволили повысить уровень организационных компетенций. В рамках исследования использовался ограниченный инструментарий в части предлагаемых инноваций из-за ограничения по срокам и бюджету внедряемых инноваций. Однако, несмотря на это, комплексный подход к управлению организационными компетенциями и алгоритм создания и внедрения организационных инноваций показали свою практическую применимость в реальных условиях, что свидетельствует о достаточном уровне проработки разработанных методов и возможности повышать с их помощью эффективность деятельности хозяйствующих субъектов российской экономики.

### Выводы к 3 главе

В диссертационном исследовании сформирована система обеспечения стратегической устойчивости за счет внедрения организационных инноваций, включающая:

- комплексный подход к управлению организационными компетенциями для обеспечения стратегической устойчивости организации;

- алгоритм создания и внедрения организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости организации;
- набор компетенций корпоративной инновационной системы для обеспечения стратегической устойчивости организации.

Проведена имплементация элементов системы обеспечения стратегической устойчивости за счет внедрения организационных инноваций в практическую деятельность. Валидность и релевантность полученных результатов проверялась несколькими способами: за счет опроса организаций и путем внедрения в деятельность коммерческой организации. По результатам внедрения можно сделать следующие выводы: большинство респондентов считают, что предложенные методики оказывают влияние на стратегическую устойчивость, актуальны и эффективны, просты во внедрении и не требуют высоких затрат, а также являются универсальными. Внедрение в деятельность коммерческой организации также достигло всех поставленных целей, что свидетельствует о высоком уровне проработки предложенных материалов и возможности использования их в практической деятельности организации.

## Заключение

В рамках исследования рассмотрены подходы к обеспечению стратегической устойчивости организации. Сформировано определение, согласно которому стратегическая устойчивость – способность компании адаптироваться к изменениям внутренней и внешней сред, в том числе за счет создания и развития организационных инноваций, сохраняя операционную эффективность, инновационную результативность, что в совокупности обеспечивает рыночную устойчивость и сохраняет потенциал достижения стратегических целей компании.

Уточнены функции корпоративной инновационной системы в части обеспечения стратегической устойчивости организации, набор функций КИС дополнен необходимыми функциями, это: выявление отклонений от траектории, обеспечивающей стратегическую устойчивость организации, и поиск, отбор и разработка инноваций, позволяющих уменьшить негативные эффекты от внешних воздействий, создающих угрозу стратегической устойчивости организации. Для выполнения этих функций также сформирован набор необходимых организационных компетенций корпоративной инновационной системы, способствующей обеспечению стратегическую устойчивость.

В рамках анализа в первой главе выявлено, что вопрос взаимосвязи между стратегической устойчивостью, организационными инновациями и организационными компетенциями до настоящего времени не получил должного освещения. Это создало предпосылки для проведения эмпирического исследования, включающего интервью с 20 экспертами и опрос 120 компаний. На основании проведенного исследования сформулированы критерии стратегически устойчивой организации, сформирован и эмпирически обоснован перечень необходимых организационных компетенций (в том числе для КИС), сформированы метрики для оценки уровня развития организационных компетенций. При

этом использовались кластерный анализ, корреляционный анализ, построение регрессии, позволившие выявить взаимозависимость между стратегической устойчивостью, организационными инновациями и организационными компетенциями, а также подтвердить две гипотезы исследования. Полученные в рамках теоретического и эмпирического исследований выводы и вводные стали основой для формирования практико-ориентированных решений, имеющих теоретическую и практическую значимость.

Сформирована система обеспечения стратегической устойчивости организации на основе организационных инноваций, разработанная в контексте интеграции организационных инноваций, корпоративной инновационной системы и организационных компетенций и устанавливающая взаимосвязь между указанными элементами.

На основе шести теоретических концепций (стратегической теории фирмы, концепции динамических способностей, ресурсной теории фирмы, амбидекстрии, самообучаемой организации, концепции абсорбционной способности) выявлены и классифицированы организационные компетенции, оказывающие влияние на стратегическую устойчивость организации:

- гибридные (амбидекстральные): стратегическое мышление, гибкость и адаптивность, чувствительность к изменениям, управление возможностями, амбидекстральность, системное мышление;
- динамические: инновационность, самообучаемость сотрудников, обучаемость, управление знаниями, идентификация знаний, продуктивное лидерство, трансформация знаний в опыт, управление возможностями, коммерциализация знаний;
- операционные (эксплуатационные): ресурсная эффективность, риск-менеджмент, всестороннее мышление, управление компетенциями, организационная гибкость, системное мышление, приверженность цели, управление обратной связью, интеграция активов, технологическая осведомленность.

Сформирован перечень показателей и пороговых значений для оценки уровня развития организационных компетенций, который позволяет оценить каждую компетенцию по нескольким уровням зрелости: отсутствует, начальный уровень, развивающийся уровень, устойчивый уровень, высокий уровень. Потребность в создании данного перечня вызвана тем, что сегодня не существует единых методик оценки уровня развития организационных компетенций, чаще всего методики оценки относятся к профессиональным компетенциям, а малое число методик оценки организационных компетенций предполагают скорее алгоритм оценки, но не конкретные показатели, с помощью которых можно оценить уровень зрелости организационных компетенций.

Разработан комплексный подход к управлению организационными компетенциями, охватывающий полный управленческий цикл – от диагностики до развития и мониторинга:

- верхнеуровневый процесс управления организационными компетенциями: от выбора целевых значений до вариантов действий в зависимости от текущего уровня развития;
- перечень компетенций, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости организации;
- уровни развития организационных компетенций в целом для организации;
- показатели и значения для оценки уровня развития каждой организационной компетенции.

Выявлены основные типы организационных инноваций. Выбрано определение организационных инноваций для настоящего исследования, согласно которому организационные инновации – это изменения в организации работы предприятия, включая изменения в организационной структуре, корпоративной культуре или управлении, применяемые ею впервые. Рассмотрены основные отличия организационных инноваций от организационных изменений.

Разработан алгоритм создания и внедрения организационных инноваций, необходимый для обеспечения стратегической устойчивости организации. Он состоит из двух стадий: поиска и отбора инноваций и их внедрения. В рамках алгоритма предложены различные виды организационных инноваций, которые могут быть использованы для компенсации уровня развития организационных компетенций. Дополнительно сформированы восемь критериев для отнесения организационной инновации к обеспечивающей стратегическую устойчивость: адаптивный потенциал, развитие организационных компетенций, развитие рыночной конкурентоспособности, повышение операционной эффективности, повышение инновационной результативности, повышение организационной гибкости, устойчивость к шокам / изменениям среды, устойчивость результатов инновации. Разработан индекс потенциального влияния организационной инновации на стратегическую устойчивость для обеспечения отбора и ранжирования возможных организационных инноваций, способных оказать положительное влияние на стратегическую устойчивость организации.

Детально проработана стадия внедрения организационных инноваций, состоящая из восьми этапов, декомпозированных на конкретные шаги. С помощью алгоритма возможно осуществить операционализацию организационных инноваций, рассчитав индекс привлекательности каждой инновации на основе предложенных критериев.

В результате эмпирического исследования, проведенного путем привлечения экспертов и опроса российских коммерческих организаций, выявлено, что на стратегическую устойчивость наибольшее влияние оказывает уровень развития организационных компетенций. В рамках кластерного анализа было выделено три кластера компаний: стратегически устойчивые компании со средней частотой внедрения организационных инноваций, стратегически неустойчивые компании с редким внедрением организационных инноваций, стратегически неустойчивые компании, не

внедрявшие организационные инновации. Для каждого кластера сформулированы соответствующие рекомендации. Зависимости между уровнем технологического развития отрасли компании и попаданием в какой-либо кластер не выявлено.

Верификация возможности использования полученных результатов осуществлена несколькими способами: проведен опрос компаний на предмет релевантности и актуальности полученных результатов и имплементация полученных результатов в деятельность коммерческого предприятия. По результатам опроса 20 компаний выявлено, что разработанные методики:

- оказывают влияние на стратегическую устойчивость организации;
- являются эффективными и соответствуют рыночным практикам;
- решают актуальные задачи;
- просты во внедрении и не имеют значительных стоимостных затрат;
- универсальны и могут быть использованы в разных компаниях и отраслях.

Внедрение результатов исследования в практическую деятельность организации привело к повышению уровня развития двух организационных компетенций – управления знаниями и всестороннего мышления. Таким образом, цели и задачи внедрения организационных инноваций выполнены, результаты диссертационного исследования верифицированы в практической деятельности организации. Цель и задачи, сформированные в рамках исследования, также достигнуты.

## Список литературы

1. Colberg, T. Strategic resilience: A systematic review of leading literature / T. Colberg // *Journal of Business Management*. – 2022. – Volume 20. – P. 1-22. – ISSN 1691-5348.
2. Устойчивое развитие: что это такое и в чем его значимость / Forbes : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/425081-ustoychivoe-razvitie-chto-eto-takoe-i-v-chem-ego-znachimost> (дата обращения: 15.12.2023).
3. Definition of “resilience” / Cambridge Dictionary : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/resilience> (дата обращения: 15.12.2023).
4. Bansal, P. Business sustainability: It is about time / P. Bansal, M.R. DesJardine // *Strategic Organization*. – 2014. – Issue 1. Volume 12. – P. 70-78. – ISSN 1476-1270.
5. Яшин, Н.С. Методология стратегической устойчивости предприятия / Н.С. Яшин, Е.С. Григорян // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. – 2015. – № 1 (55). – С. 18-22. – ISSN 1994-5094.
6. Рычихина, Н.С. Реструктуризация как инструмент достижения стратегической устойчивости предприятия / Н.С. Рычихина // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2008. – № 10 (115). – С. 57-62. – ISSN 2073-039X.
7. Скорев, М.М. Стратегическая устойчивость в условиях цифровой экономики: кадровый и финансовый аспекты / М.М. Скорев, Т.О. Графова, С.С. Бакина // *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. – 2018. – № 2 (93). – С. 24-29. – ISSN 2219-0279.
8. Building resilience in your business strategy: Four imperatives for leaders / Bain : сайт. – Текст : электронный. – URL:

<https://www.bain.com/insights/building-resilience-in-your-business-strategy-four-imperatives-for-leaders-ceo-sustainability-guide-2023> (дата обращения: 15.12.2023).

9. From risk management to strategic resilience / McKinsey : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience> (дата обращения: 15.12.2023).

10. Herfer, M. The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience / M. Herfer, T.B. Lawrence // Organization Theory. – 2022. – Issue 1. Volume 3. – P. 1-29. – ISSN 2631-7877.

11. Исаенко, Е.В. Рыночная устойчивость организаций потребительской кооперации и методический подход к ее оценке / Е.В. Исаенко, М.В. Христова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 3 (47). – С. 30-35. – ISSN 2223-5639.

12. Молдован, А.А. Анализ предпринимательской активности в контексте обеспечения рыночной устойчивости / А.А. Молдован, В.В. Лизовская // Московский экономический журнал. – 2019. – № 5. – С. 25. – ISSN 2413-046X. – Текст : электронный. – DOI 10.24411/2413-046X-2019-15023. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37490701> (дата обращения: 14.12.2023).

13. Краснова, Е.В. Инновационная деятельность в машиностроении. Понятийный аппарат / Е.В. Краснова, Б.П. Саушкин // Вестник НПО Техномаш. – 2019. – № 1 (9). – С. 91-97. – ISSN 2712-7966.

14. Мершиев, Р.В. Проблемы оценки эффективности инноваций / Р.В. Мершиев // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2010. – № 5. – С. 114-119. – ISSN 0236-1493.

15. Пурлик, В. Операционная и стратегическая эффективность бизнеса: современная трактовка / В. Пурлик // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2016. – № 4. – С. 229-232. – ISSN 1560-8816.

16. Лукьянова, Е.В. Операционная эффективность: пути ее повышения в торговом предприятии / Е.В. Лукьянова, Е.В. Богомолова // Поколение будущего: Взгляд молодых ученых – 2019 : сборник научных статей 8-й Международной молодежной научной конференции. Курск, 13-14 ноября 2019 года ; под редакцией А.А. Горохова ; в 6 томах. Том 1. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 235-237. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41445295/> (дата обращения: 14.12.2024).

17. Тринеева, Л.Т. Генезис понятия «операционная эффективность» в рамках развития концепции бережливого производства / Л.Т. Тринеева, М.В. Филатова, К.А. Цуканова // Регион: системы, экономика, управление. – 2023. – № 4 (63). – С. 187-196. – ISSN 1997-4469.

18. Карасева, Е.Д. Операционная эффективность предприятия / Е.Д. Карасева // Вопросы регулирования ТЭК: Регионы и Федерация. – 2018. – № 1. – С. 23-25. – ISSN 2712-7559.

19. Голоскоков, А.С. Системный подход к повышению операционной эффективности в менеджменте / А.С. Голоскоков // Вестник университета. – 2017. – № 9. – С. 5-9. – ISSN 1816-4277.

20. Кузнецова, М.О. Стратегическая устойчивость промышленных компаний: подходы к пониманию и анализ рисков / М.О. Кузнецова // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. – № 2. Том 11. – С. 196-205. – ISSN 2618-947X.

21. Гильмуллина, Р.М. Оценка стратегической устойчивости организации / Р.М. Гильмуллина, М.И. Кротов // Молодежь и наука. – 2016. – № 6. – С. 82. – ISSN 2308-0426. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27176973> (дата обращения: 15.12.2024).

22. Rahman, K. Factors affecting the level of corporate resilience as the impact of the Covid-19 pandemic in Indonesia / K. Rakhman, A. Bahari // Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia. – 2022. – № 3. Volume 3. – P. 321-336. – ISSN 1411-6510.

23. Зингер, О.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий / О.А. Зингер, А.В. Ильясова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – С. 591. – ISSN 2070-7428. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25323835> (дата обращения: 15.12.2024).

24. Прошунина, Э.С. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия / Э.С. Прошунина // Вестник Академии знаний. – 2014. – № 8 (1). – С. 46-50. – ISSN 2304-6139.

25. Баканаев, И.Л. Экономическая устойчивость деятельности предприятия / И.Л. Баканаев, Л.А. Цокаева, М.А. Мовтигова // Молодой ученый. – 2016. – № 3 (107). – С. 455-457. – ISSN 2072-0297.

26. Tian, Q. Exploring the factors influencing business model innovation using grounded theory: The case of a Chinese high-end equipment manufacturer / Q. Tian, S. Zhang, H. Yu [et al.] // Sustainability. – 2019. – № 5. Volume 11. – P. 1-16. – ISSN 2071-1050. – Текст : электронный. – DOI 10.3390/su11051455. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/5/1455> (дата обращения: 16.12.2024).

27. Liu, Y. Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: An exploratory study based on multiple cases / Y. Liu, R. Chen, F. Zhou [et al.] // Sustainability. – 2021. – Issue 23. Volume 11. – P. 1-25. – ISSN 2071-1050. – Текст : электронный. – DOI 10.3390/su132313492. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/23/13492> (дата обращения: 16.12.2024).

28. Лобан, Н.В. Ключевые аспекты обеспечения непрерывности деятельности организаций в новой экономической реальности / Н.В. Лобан // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 4. – С. 87-89. – ISSN 2307-180X.

29. Лобан, Н.В. Вопросы обеспечения стратегической устойчивости российских промышленных компаний в условиях санкций / Н.В. Лобан // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 12. – С. 47-51. – ISSN 2658-3917.

30. Цибарева, М.Е. Оценка стратегической устойчивости промышленных предприятий в экономике посткризисного периода /

М.Е. Цибарева // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 1. – С. 170-174. – ISSN 2618-9828.

31. Григорьева, С.В. Оценка стратегической устойчивости в развитии предприятия / С.В. Григорьева // Вопросы экономики и права. – 2013. – № 57. – С. 33-37. – ISSN 2072-5574.

32. Perspectives on measuring enterprise resilience / IEEE : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5482333> (дата обращения: 10.10.2024).

33. Шестерикова, Н.В. Методика выбора и оценки стратегии устойчивого развития предприятия с учетом диапазона зон устойчивости / Н.В. Шестерикова // Вестник Нижегородского университета имени Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 1-1. – С. 277-281. – ISSN 1993-1778.

34. Трубицков, С.В. Оценка устойчивого развития промышленного предприятия в современных условиях / С.В. Трубицков, Е.Б. Бородуля // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Экономика. Информатика. – 2011. – № 1 (96). – С. 73-80. – ISSN 2411-3808.

35. Чотчаев, М.М. Устойчивость предприятия: как измерить? Критерии устойчивости предпринимательской деятельности в условиях мировой экономической рецессии / М.М. Чотчаев // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1-2. – С. 57-62. – ISSN 1994-6937.

36. Вахромов, Е.Н. Оценка устойчивого развития и функционирования предприятия: факторы, критерии, особенности / Е.Н. Вахромов, Д.Ю. Маркарян // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2008. – № 4 (45). – С. 52-62. – ISSN 1812-9498.

37. Пирогова, О.Е. Формирование критерия устойчивого развития торгового предприятия в условиях неопределенности / О.Е. Пирогова // Международный научный журнал. – 2012. – № 2. – С. 17-21. – ISSN 1995-4638.

38. McClelland, D.C. Testing for competence rather than for intelligence / D.C. McClelland // *American Psychologist*. – 1973. – Issue 1. Volume 28. – P. 1-14. – ISSN 0003-066X.
39. Спенсер, Л.М. Компетенции на работе: модели максимальной эффективности работы : монография / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. – Москва : Гиппо, 2010. – 384 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-91606-012-6.
40. The European qualifications framework (EQF) / Europass : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://europass.europa.eu/en/europass-digital-tools/european-qualifications-framework> (дата обращения: 10.12.2024).
41. Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage / J.B. Barney // *Journal of Management*. – 1991. – Issue 1. Volume 17. – P. 99-120. – ISSN 0149-2063.
42. Grant, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm / R.M. Grant // *Strategic Management Journal*. – 1996. – Issue S2. Volume 17. – P. 109-122. – ISSN 0143-2095.
43. Prahalad, C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*. – 1990. – Issue 3. Volume 63. – P. 79-91. – ISSN 0017-8012.
44. Ключева, Ю.С. Формирование и развитие ключевых компетенций компаний в системе конкурент-менеджмента / Ю.С. Ключева, Е.П. Гарина // *Вестник НГИЭИ*. – 2016. – № 3 (58). – С. 23-31. – ISSN 2227-9407.
45. Ахмадова, А.А. Проблемы формирования компетенций организации: стратегические аспекты / А.А. Ахмадова, Т.В. Якубов // *Kant*. – 2021. – № 2 (39). – С. 20-26. – ISSN 2222-243X.
46. Rumelt, R.P. Towards a strategic theory of the firm / R.P. Rumelt // *Competitive strategic management*. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984. – 686 p. – P. 556-570. – ISBN 0131549723.
47. Grant, R.M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration / R.M. Grant // *Organization Science*. – 1996. – № 4. Volume 7. – P. 375-387. – ISSN 1047-7039.

48. Teece, D.J. Dynamic capabilities and strategic management / D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – № 7. Volume 18. – P. 509-533. – ISSN 0143-2095.

49. Teece, D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D.J. Teece // Strategic Management Journal. – 2007. – № 13. Volume 28. – P. 1319-1350. – ISSN 0143-2095.

50. Helfat, C.E. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles / C.E. Helfat, M.A. Peteraf // Strategic Management Journal. – 2003. – № 10. Volume 24. – P. 997-1010. – ISSN 0143-2095.

51. Teece, D.J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm / D.J. Teece // European Economic Review. – 2016. – Volume 86. – P. 202-216. – ISSN 0014-2921.

52. Wernerfelt, B. A resource-based view of the firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – № 2. Volume 5. – P. 171-180. – ISSN 0143-2095.

53. March, J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning / J.G. March // Organization Science. – 1991. – № 1. Volume 2. – P. 71-87. – ISSN 1047-7039.

54. Титов, С.А. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии / С.А. Титов, Н.В. Титова // Управленческие науки. – 2022. – № 2. Том 12. – С. 55-67. – ISSN 2304-022X.

55. O'Reilly, C.A. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma / C.A. O'Reilly, M.L. Tushman // Research in Organizational Behavior. – 2008. – № 28. – P. 185-206. – ISSN 0191-3085.

56. Raisch, S. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators / S. Raisch, J. Birkinshaw // Journal of Management. – 2008. – Issue 3. Volume 34. – P. 375-409. – ISSN 0149-2063.

57. Andriopoulos, C. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation / C. Andriopoulos, M.W. Lewis // *Organization Science*. – 2009. – № 4. Volume 20. – P. 696-717. – ISSN 1047-7039.

58. He, Z. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis / Z. He, P. Wong // *Organization Science*. – 2004. – № 4. Volume 15. – P. 481-494. – ISSN 1047-7039.

59. Senge, P.M. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization / P.M Senge. – New York : Doubleday/Currency, 1990. – 424 p. – ISBN 0385260946.

60. Garvin, D.A. Building a learning organization / D.A. Garvin // *Harvard Business Review*. – 1993. – Issue 4. Volume 71. – P. 78-91. – ISSN 0017-8012.

61. Alfawaire, F. The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation / F. Alfawaire, T. Atan // *Sustainability*. – 2021. – № 15. Volume 13. – P. 1-16. – ISSN 2071-1050. – Текст : электронный. – DOI 10.3390/su13158445. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8445> (дата обращения: 16.12.2024).

62. Донцов, Н.С. Создание самообучающейся организации. Сущность понятия «самообучающаяся организация» / Н.С. Донцов, А.С. Рыбальченко, А.М. Ягодник // *Молодой исследователь Дона*. – 2021. – № 2 (29). – С. 98-103. – ISSN 2500-1779. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – <https://elibrary.ru/item.asp?id=45538198> (дата обращения: 16.12.2024).

63. Kłak, M. Conceptual principles of learning organization / M. Kłak // *Modern Management Review*. – 2021. – № 4. Volume 26. – P. 47-59. – ISSN 2300-6366.

64. Dessein, W. Adaptive organizations / W. Dessein, T. Santos // *Journal of Political Economy*. – 2006. – № 5. Volume 114. – P. 956-995. – ISSN 0022-3808.

65. Cohen, W.M. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation / W.M. Cohen, D.A. Levinthal // *Administrative Science Quarterly*. – 1990. – № 1. Volume 35. – P. 128-152. – ISSN 0001-8392.
66. Flatten, T.C. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation / T.C. Flatten, A. Engelen, S.A. Zahra [et al.] // *European Management Journal*. – 2011. – Issue 2. Volume 35. – P. 98-116. – ISSN 0263-2373.
67. Miles, R.E. Organizational strategy, structure, and process / R.E. Miles, C.C. Snow, A.D. Meyer [et al.] // *The Academy of Management Review*. – 1978. – №3. Volume 3. – P. 546-562. – ISSN 0363-7425.
68. Donaldson, T. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications / T. Donaldson, L.E. Preston // *The Academy of Management Review*. – 1995. – № 1. Volume 3. – P. 65-91. – ISSN 0363-7425.
69. Лобан, Н.В. Организационные компетенции, необходимые для обеспечения стратегической устойчивости организации / Н.В. Лобан, О.Е. Устинова // *Проблемы экономики и юридической практики*. – 2025. – № 1. Том 21. – С. 246-251. – ISSN 2541-8025.
70. Босенко, Е.В. Компетентностный потенциал организаций: содержание, оценка, развитие / Е.В. Босенко // *Дискуссия*. – 2016. – № 5 (68). – С. 13-19. – ISSN 2077-7639.
71. Морзалева, О.А. Методы и модели оценки компетенций / О.А. Морзалева, О.А. Алексеев // *Экономика и социум*. – 2018. – № 10 (53). – С. 450-453. – ISSN 2225-1545.
72. Гилева, Т.А. Компетенции организации: инструменты анализа и оценки / Т.А. Гилева // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. – 2018. – № 3. – С. 266-276. – ISSN 2224-9354.
73. Andriesson, D. Implementing the KPMG value explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools / D. Andriesson // *Journal of Intellectual Capital*. – 2005. – № 4. Volume 6. – P. 474-488. – ISSN 1469-1930.

74. Лукичева, Л.И. Подходы к оценке стоимости интеллектуального капитала организаций / Л.И. Лукичева, М.Р. Салихов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 114-122. – ISSN 1028-5857.

75. Пирогова, О.Е. Проблемы оценки стоимости ключевых компетенций торговых предприятий / О.Е. Пирогова, В.А. Плотников // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2017. – № 3 (33). – С. 47-52. – ISSN 2078-5852.

76. Sparrow, P. Organizational competencies: A valid approach for the future? / P. Sparrow // International Journal of Selection and Assessment. – 1995. – Issue 3. Volume 3. – P. 168-177. – ISSN 0965-075X.

77. Фалько, С.Г. Формирование, развитие и трансформация компетенций организации: состав и оценка затрат / С.Г. Фалько, В.В. Яценко // Социально-трудовые исследования. – 2021. – № 4 (45). – С. 130-141. – ISSN 2658-3712.

78. Сергеева, Н.В. Формирование и развитие ключевых организационных компетенций / Н.В. Сергеева // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. – 2019. – № 16. – С. 119-124. – ISSN 2658-4328.

79. Курятников, А.Б. Особенности построения корпоративных инновационных систем холдингов. Управление инновационными процессами холдинга / А.Б. Курятников, Н.В. Линдер // Стратегии бизнеса. – 2015. – № 8 (16). – С. 16-24. – ISSN 2311-7184.

80. Попадюк, Т.Г. Концепция корпоративных инновационных систем и её перспективы / Т.Г. Попадюк // Друкеровский вестник. – 2020. – № 1 (33). – С. 78-86. – ISSN 2312-6469.

81. Ермакова, Е.А. Механизмы формирования и функционирования корпоративной инновационной системы : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ермакова Елена Александровна ; Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет. – Нижний Новгород, 2012. – 27 с. – Библиогр.: с. 27.

– Место защиты: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет.

82. Rikap, C. Tech giants' corporate innovation systems / C. Rikap, B.-Å. Lundvall // The digital innovation race. – Cham : Palgrave Macmillan, 2021. – 197 p. – P. 43-63. – ISBN 978-3-030-89443-6.

83. Lancker, J.V. The organizational innovation system: A systemic framework for radical innovation at the organizational level / J.V. Lancker, K. Mondelaers, E. Wauters [et al.] // Technovation. – 2016. – Volume 52-53. – P. 40-50. – ISSN 0166-4972.

84. Новиков, А.О. Инновационная система предприятия : состояния и перспективы развития / А.О. Новиков, А.В. Бабкин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2008. – № 4 (61). – С. 208-218. – ISSN 2304-9774.

85. Цукерман, В.А. Инновационная система предприятия как основа модернизации промышленности Севера и Арктики Российской Федерации / В.А. Цукерман, А.А. Козлов // Экономика промышленности. – 2014. – № 2. – С. 28-32. – ISSN 2072-1633.

86. Autio, E. Innovation ecosystems: Implications for innovation management? / E. Autio, L.D.W. Thomas // The Oxford handbook of innovation management. – Oxford : Oxford University Press, 2014. – 700 p. – P. 204-228. – ISBN 9780199694945.

87. Асаул, М.А. Трансформация управления инновационной деятельностью на основе формирования локальных инновационных систем / М.А. Асаул, Н.С. Зайцев // Экономическое возрождение России. – 2022. – № 3 (73). – С. 128-139. – ISSN 1990-9780.

88. Горюнова, Л.А. Инновационная система региона: сущность и структурные элементы / Л.А. Горюнова // Вестник ВСГТУ. – 2010. – № 4. – С. 122-127. – ISSN 2413-1997.

89. Granstrand O. Corporate innovation systems. A comparative study of multi-technology corporations in Japan, Sweden and the USA / O. Granstrand. – Gothenburg : Chalmers University, 2000. – 112 p. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c8e36b93ba064cd5fffc7527d4a579d9230d008e> (дата обращения: 05.01.2025).

90. Трачук, А.В. Формирование инновационной стратегии компании / А.В. Трачук // *Управленческие науки*. – 2013. – № 3. – С. 16-25. – ISSN 2304-022X.

91. Попадюк, Т.Г. Корпоративные инновационные системы в современных условиях / Т.Г. Попадюк // *Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней. Партнерство в условиях риска и неопределенности : сборник научных трудов VIII международной научно-практической конференции по экономике, Самарканд-Карши, 1-5 апреля 2020 года*. – Майкоп : ЭЛИТ, 2020. – 489 с. – С. 171-180. – ISBN 978-5-6043056-6-9.

92. Lee, J. Types of corporate innovation system and innovation performance in Korea – Transformation strategy for the better types of CIS in the ICT service sector / J. Lee. – 2009. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: [https://gcoe.ier.hit-u.ac.jp/CAED/papers/id096\\_Lee.pdf](https://gcoe.ier.hit-u.ac.jp/CAED/papers/id096_Lee.pdf) (дата обращения: 05.01.2025).

93. Hekkert, M.P. Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change / M.P. Hekkert, R.A.A. Suurs, S.O. Negro [et al.] // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2007. – Issue 4. Volume 74. – P. 413-432. – ISSN 0040-1625.

94. Талеб, Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / Н.Н. Талеб ; перевод с английского Н. Караева. – Москва : КоЛибри ; Азбука-Аттикус, 2014. – 768 с. – ISBN 978-5-389-07579-5.

95. Шакирова, Д.М. Методы управления рисками в современных условиях VUCA-мира / Д.М. Шакирова, Э.Ю. Репина, А.А. Хазишин [и др.] // *Московский экономический журнал*. – 2022. – № 6. Том 7. – ISSN 2413-046X.

– Текст : электронный. – DOI 10.55186/2413046X\_2022\_7\_6\_350. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-riskami-v-sovremennyh-usloviyah-vuca-mira> (дата обращения 05.01.2025).

96. Григорьева, С.В. Инновации в системе управления стратегической устойчивостью развития предприятия / С.В. Григорьева // Креативная экономика. – 2017. – № 3. Том 11. – С. 347-362. – ISSN 1994-6929.

97. Гридчина, А.В. Влияние инновационной деятельности на конкурентоспособность корпорации топливно- энергетического комплекса / А.В. Гридчина // Известия МГТУ МАМИ. – 2015. – № 4 (26). Том 5. – С. 48-51. – ISSN 2074-0530.

98. Трачук, А.В. Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности / А.В. Трачук // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2012. – № 6 (75). – С. 66-71. – ISSN 2618-947X.

99. Лобан, Н.В. Роль корпоративной инновационной системы в обеспечении стратегической устойчивости организации / Н.В. Лобан // Экономика строительства. – 2025. – № 4. – С. 115-118. – ISSN 0131-7768.

100. Cooper, R.G. Stage-Gate Systems: A new tool for managing new products / R.G. Cooper // Business Horizons. – 1990. – Issue 3. Volume 33. – P. 44-54. – ISSN 0007-6813.

101. Байгулов, Р.М. Управление промышленным предприятием: специфика поиска инновационных бизнес-идей / Р.М. Байгулов, Е.В. Рожкова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 2. – С. 308. – ISSN 2070-7428. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17689457> (дата обращения: 05.01.2025).

102. Fabrizio, K.R. Absorptive capacity and the search for innovation / K.R. Fabrizio // Research Policy. – 2009. – Issue 3. Volume 33. – P. 255-267. – ISSN 0048-7333.

103. Oslo Manual 2018 / OECD : официальный сайт. – 2018. – Текст : электронный. – URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html) (дата обращения: 06.01.2024).

104. Инновационная активность организаций (удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций) / Росстат : официальный сайт. – 2019. – Текст : электронный. – URL: [https://rosstat.gov.ru/free\\_doc/new\\_site/business/nauka/minnov-1.htm](https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/nauka/minnov-1.htm) (дата обращения: 10.10.2024).

105. Шумпетер, Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер ; перевод с немецкого В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю. Чепуренко. – Москва : Прогресс, 1982. – 455 с. – ISBN отсутствует.

106. Божко, Л.М. Понятие организационных изменений и его синонимы / Л.М. Божко // Вестник Омского университета. Экономика. – 2014. – № 1. – С. 77-84. – ISSN 1812-3988.

107. Barnett, W.P. Modeling internal organization change / W.P. Barnett, G.R. Carroll // Annual Review of Sociology. – 1995. – Volume 21. – P. 217-236. – ISSN 0360-0572.

108. Van de Ven, A.H. Explaining Development and Change in Organizations / A.H. Van de Ven, M.S. Poole // The Academy of Management Review. – 1995. – № 3. Volume 20. – P. 510-540. – ISSN 0363-7425.

109. Андреева, Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т.Е. Андреева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2004. – № 2. – С. 33-50. – ISSN 1605-7953.

110. Чуракова, Е.Ю. Организационные инновации: сущность и специфические черты / Е.Ю. Чуракова // Вестник ИжГТУ им. М.Т. Калашникова. – 2013. – № 1 (57). – С. 55-57. – ISSN 1813-7903.

111. Haige, D. Organizational innovation and organizational change / D. Haige // Annual Review of Sociology . – 1999. – Volume 14. – P. 597-622. – ISSN 0360-0572.

112. Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью,

осуществляемой в сфере науки и инноваций [Приказ Росстата № 373 от 25.08.2011 (редакция от 06.09.2012)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_119681/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_119681/) (дата обращения: 11.10.2024).

113. Мещеряков, И.Г. Типизация организационных инноваций как основа для их разработки и внедрения в систему управления компанией / И.Г. Мещеряков // Экономическое возрождение России. – 2012. – № 4 (34). – С. 84-87. – ISSN 1990-9780.

114. Горшенин, В.П. Организационные инновации и их роль в переходе к экономике знаний / В.П. Горшенин, Ю.Ю. Резепин // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2014. – № 3. Том 8. – С. 30-34. – ISSN 1997-0129.

115. Трапезников, С.И. Развитие бизнес-моделей компаний: организационные инновации / С.И. Трапезников // Сибирская финансовая школа. – 2010. – № 1 (78). – С. 115-118. – ISSN 1993-4386.

116. Шкодинский, С.В. Проблемы измерения организационных инноваций промышленных предприятий / С.В. Шкодинский // Вестник Московского государственного областного университета. Экономика. – 2014. – № 4. – С. 120-127. – ISSN 2072-8549.

117. Батьковский, А.М. Организационные инновации на предприятиях радиоэлектронной промышленности / А.М. Батьковский, П.В. Кравчук, А.В. Фомина // International Journal of Professional Science. – 2020. – № 2. – С. 36-43. – ISSN 2542-1085. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42627584> (дата обращения 10.01.2025).

118. Глухов, А.О. Классификация организационных инноваций по функциональным подсистемам предприятия / А.О. Глухов, Е.Ю. Чуракова // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2013. – № 4 (75). – С. 176-179. – ISSN 1814-3520.

119. Киселева, О.Н. Новый подход к классификации организационно-управленческих инноваций / О.Н. Киселева, Д.С. Киселев // Инновационная наука. – 2015. – № 10-2. – С. 67-70. – ISSN 2410-6070.

120. Rowe, L.A. Organizational innovation: Current research and evolving concepts / L.A. Rowe, W.B. Boise // Public Administration Review. – 1974. – № 3. Volume 34. – P. 284-293. – ISSN 0033-3352.

121. Daft, R.L. A dual-core model of organizational innovation / R.L. Daft // The Academy of Management Journal. – 1978. – № 2. Volume 21. – P. 193-210. – ISSN 0001-4273.

122. Batkovskiy, A.M. Component methodology for creating and implementing organizational innovations in business companies / A.M. Batkovskiy, P. Kalachikhin, E.G. Semenova [et al.] // Indian Journal of Science and Technology. – 2016. – № 27. Volume 9. – P. 1-14. – ISSN 0974-6846.

123. Комаров, В.Ф. Проблемы и методы внедрения управленческих инноваций / В.Ф. Комаров, К.П. Корсунь // Регион: Экономика и социология. – 2011. – № 1. – С. 248-267. – ISSN 0868-5169.

124. Гарипова, Г.Р. Управленческая модель внедрения организационных инноваций / Г.Р. Гарипова, Г.В. Семенов, А.И. Хаертдинов // Вестник Казанского технологического университета. – 2011. – № 24. – С. 196-204. – ISSN 3034-4689.

125. Блинов, А.О. Управление организационными изменениями на промышленных предприятиях / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, Н.В. Угрюмова // Экономика. Налоги. Право. – 2013. – № 1. – С. 45-53. – ISSN 1999-849X.

126. Гишкаева, Л.Л. Особенности инновационного управления развитием организации / Л.Л. Гишкаева, Х.Ш. Чолтаева, Х.А. Умхажиева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 12-2 (106). – С. 36-39. – ISSN 2411-0450.

127. Фаустова, И.Л. Барьеры на пути внедрения управленческих инноваций и способы их преодоления / И.Л. Фаустова // Известия Тульского

государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2012. – № 1-1. – С. 743-748. – ISSN 2071-6184.

128. Кузнецова, М.О. Риски внедрения корпоративных инноваций промышленных компаний: результаты эмпирического исследования / М.О. Кузнецова // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. – № 1. Том 12. – С. 82-91. – ISSN 2618-947X.

129. Герасимова, С.В. Эффекты от внедрения организационных инноваций / С.В. Герасимова // Проблемы информационной безопасности : Труды VI Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь – Гурзуф, 13-15 февраля 2020 года. – Симферополь ; Гурзуф : ИП Зуева Т.В., 2020. – 158 с. – С. 12-13. – ISBN 978-5-6043185-5-3.

130. Семиошина, И.А. Применение корреляционно-регрессионного анализа для прогнозирования экономического развития предприятия / И.А. Семиошина, Е.В. Бураева // Вестник науки и образования. – 2016. – № 7 (19). – С. 46-47. – ISSN 2312-8089.

131. Dorussen, H. Assessing the reliability and validity of expert interviews / H. Dorussen, H. Lenz, S. Blavoukos // European Union Politics. – 2005. – Issue 3. Volume 18. – P. 315-337. – ISSN 1465-1165.

132. Chan, P. Developing sustainable city indicators for Cambodia through Delphi processes of panel surveys / P. Chan, M.-H. Lee // Sustainability. – 2019. – № 11. Volume 11. – P. 1-32. – ISSN 2071-1050. – Текст : электронный. – DOI 10.3390/su11113166. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/11/3166> (дата обращения: 05.01.2025).

133. Dağılğan, S. Developing a sustainability reporting framework for construction companies: Prioritization of themes with Delphi study approach / S. Dağılğan, T. Ercan // Sustainability. – 2025. – № 7. Volume 17. – P. 1-25. – ISSN 2071-1050. – Текст : электронный. – DOI 10.3390/su17073014. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/3014> (дата обращения: 03.04.2025).

134. Kotzab, H. The role and importance of survey research in the field of supply chain management / H. Kotzab // Research methodologies in supply chain management. – Physica-Verlag Heidelberg, 2005. – 630 p. – P. 125-137. – ISBN 978-3-7908-1636-5.

135. Kelley, K. Good practice in the conduct and reporting of survey research / K. Kelly, B. Clark, V. Brown [et al.] // International Journal for Quality in Health Care. – 2003. – Issue 3. Volume 3. – P. 261-266. – ISSN 1353-4505.

136. Joshi, A. Likert scale: Explored and explained / A. Joshi, S. Kale, S. Chandel, D.K. Pal // Current Journal of Applied Science and Technology. – 2015. – Issue 4. Volume 7. – P. 396-403. – ISSN 2457-1024.

137. Guest, G. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability / G. Guest, A. Bunce, L. Johnson // Field Methods. – 2006. – № 1. Volume 18. – P. 59-82. – ISSN 1525-822X.

138. Creswell, J.W. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches / J.W. Creswell. – Sage Publications, 2007. – 396 p. – ISBN 9781412916066.

139. Дубина, И.Н. Математико-статистические методы в эмпирических социально-экономических исследованиях : учебное пособие / И.Н. Дубина. – Москва : Финансы и статистика ; Инфра-М, 2010. – 416 с. – ISBN 978-5-279-03107-8.

140. Бараз, В.Р. Выборочный метод статистического анализа : учебное электронное текстовое издание / В.Р. Бараз. – Екатеринбург : ГУТУ-УПИ, 2008. – 67 с. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://study.urfu.ru/Aid/Publication/7482/1/Baraz.pdf> (дата обращения: 09.10.2024).

141. Количество действующих в РФ компаний в 2023 году выросло впервые с 2015 г. / Интерфакс : сайт. – 2024. – Текст : электронный. – URL: <https://www.interfax.ru/business/939989> (дата обращения: 09.10.2024).

142. Кошевой, О.С. Определение объема выборочной совокупности при проведении региональных социологических исследований /

О.С. Кошевой, М.К. Карпова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 2 (18). – С. 98-104. – ISSN 2072-3016.

143. Von Soest, C. Why do we speak to experts? Reviving the strength of the expert interview method / C. Von Soest // Perspectives on Politics. – 2022. – № 1. Volume 20. – P. 277-287. – ISSN 1537-5927.

144. Chigbu, U.E. Visually hypothesising in scientific paper writing: Confirming and refuting qualitative research hypotheses using diagrams / U.E. Chigbu // MDPI. – 2019. – № 1. Volume 7. – P. 1-18. – ISSN 2304-6775. – Текст : электронный. – DOI 10.3390/publications7010022. – URL: <https://www.mdpi.com/2304-6775/7/1/22> (дата обращения: 10.10.2024).

145. Лобан, Н.В. Формирование методики оценки степени цифровизации предприятия / Н.В. Лобан // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 10. – С. 101-105. – ISSN 2307-180X.

146. The pace of change / 6 Group : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.6-group.com/insights/the-pace-of-change/> (дата обращения: 10.10.2024).

147. How to make sure your next product or service launch drives growth / McKinsey : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-to-make-sure-your-next-product-or-service-launch-drives-growth#/> (дата обращения: 10.10.2024).

148. McKinsey on chemicals / McKinsey : сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/chemicals/pdfs/chemical\\_innovation\\_an\\_investment\\_for\\_the\\_ages.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/chemicals/pdfs/chemical_innovation_an_investment_for_the_ages.ashx) (дата обращения: 10.10.2024).

149. The 2023 EU industrial R&D investment scoreboard / European Commission : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2023-eu-industrial-rd-investment-scoreboard> (дата обращения: 10.10.2024).

150. «В 2020 году мы более чем в два раза увеличили экономический эффект от внедрения новых технологий» / Нефтесервисные решения : сайт. – 2021. – Текст : электронный. – URL: <https://ofs.gazprom-neft.ru/press-center/news/v-2020-godu-my-bolee-chem-v-dva-raza-uvelichili-ekonomicheskiiy-effekt-ot-vnedreniya-novykh-tekhnolog> (дата обращения: 10.10.2024).

151. Terpilowski, A. What is a good employee utilization rate? A. Terpilowski / BigTime : сайт. – 2023. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.bigtime.net/blogs/what-is-a-good-employee-utilization-rate/> (дата обращения: 10.10.2024).

152. Загрузка мощностей российских предприятий установила новый рекорд / РБК : сайт. – 2023. – Текст : электронный. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/28/07/2023/64c24a779a7947d8d3a08ed1> (дата обращения: 10.10.2024).

153. Как анализ утилизации персонала позволяет повышать эффективность бизнеса / Общественное мнение : сайт. – 2022. – Текст : электронный. – URL: <https://om-saratov.ru/blogi/23-september-2022-i147010-kak-analiz-utilizacii-pe?ysclid=m5jutmf82686121591> (дата обращения: 10.10.2024).

154. Take another look: Knowledge management today drives better business outcomes / IDC : сайт. – 2023. – Текст : электронный. – URL: <https://blogs.idc.com/2023/03/07/take-another-look-knowledge-management-today-drives-better-business-outcomes-2/> (дата обращения: 10.10.2024).

155. Forecast accuracy: Definition and formula / Intuendi : сайт. – 2023. – Текст : электронный. – URL: <https://intuendi.com/resource-center/forecast-accuracy/> (дата обращения: 10.10.2024).

156. Винтики или инженеры сложных машин: зачем компаниям идеи сотрудников / РБК : сайт. – 2020. – Текст : электронный. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5efa23199a794745099a394b> (дата обращения: 10.10.2024).

157. Салтыков, М.А. Методические рекомендации проведения кластерного анализа с использованием информационных технологий в исследованиях рыбной промышленности / М.А. Салтыков // Научные труды Дальрыбвтуза. – 2019. – № 4. Том 50. – С. 103-110. – ISSN 2222-4661.

158. Лобан, Н.В. Стратегическая устойчивость организации и организационные инновации: эмпирическое исследование / Н.В. Лобан // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2025. – № 1. Том 16. – С. 89-96. – ISSN 2618-947X.

159. Adams, K.M. Systems theory: A formal construct for understanding systems / K.M. Adams // International Journal of System of Systems Engineering. – 2012. – № 3/4. Volume 3. – P. 209-224. – ISSN 1748-0671.

160. Лобан, Н.В. Развитие и обеспечение стратегической устойчивости организации за счет организационных компетенций / Н.В. Лобан // Экономика строительства. – 2025. – № 2. – С. 79-82. – ISSN 0131-7768.

161. Лобан, Н.В. Влияние санкций на непрерывность бизнеса: опыт российских компаний / Н.В. Лобан // Проблемы экономики и юридической практики. – 2023. – № 5. Том 19. – С. 166-171. – ISSN 2541-8025.

162. Лобан, Н.В. Особенности управления компаниями в условиях внешних ограничений / Н.В. Лобан // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 3. – С. 69-73. – ISSN 2307-180X.

163. Лобан, Н.В. Внедрение организационных инноваций как способ обеспечения стратегической устойчивости организации / Н.В. Лобан // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 3. – С. 14-17. – ISSN 2307-180X.

164. Mandic, K. Modeling interactions among criteria in MCDM methods. A review / K. Mandic, V. Bobar, B. Delibašić // Support systems V – Big data analytics for decision making. Lecture notes in business information processing. – Cham : Springer, 2015. – P. 98-109. – ISBN 978-3-319-18532-3.

165. The prosci ADKAR model / Prosci : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата обращения: 10.11.2024).

166. Кузнецова, М.О. Совершенствование системы управления рисками устойчивого развития промышленных организаций : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Кузнецова Мария Олеговна; Финансовый университет. – Москва, 2021. – 187 с. – Библиогр.: 114-125.

167. Кучерявый, А.В. Стратегическая устойчивость предприятия: понятие и составляющие / А.В. Кучерявый, Н.В. Лясников // Надежность. – 2005. – № 1 (24). – С. 14-18. – ISSN 1729-2646.

168. Дудин, М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях экономического кризиса / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников // Путеводитель предпринимателя. – 2009. – № 4-5. – С. 74-85. – ISSN 2073-9885.

169. Радченко, В.А. Значение стратегической устойчивости и конкурентоспособности предпринимательских структур для инновационного развития экономики РФ / В.А. Радченко // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2012. – № 10. – С. 83-86. – ISSN 2079-4665.

170. Петижев, А.Д. Факторы стратегической устойчивости предприятий металлургической отрасли / А.Д. Петижев // Проблемы современной экономики. – 2020. – № 2 (74). – С. 128-131. – ISSN 1818-3395.

171. Тихомиров, Е.А. Анализ операционной устойчивости организации / Е.А. Тихомиров // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – № 5 (113). Том 17. – С. 143-148. – ISSN 2413-2829.

172. Boosting resilience through innovative risk governance / OECD : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://www.oecd.org/en/publications/boosting-resilience-through-innovative-risk-management\\_9789264209114-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/boosting-resilience-through-innovative-risk-management_9789264209114-en.html) (дата обращения: 03.01.2024).

173. Strategic resilience / Leadchange Group : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://leadchangegroup.com/strategic-resilience/> (дата обращения: 03.01.2024).

174. Merton, R. Travels and adventures of serendipity: A study in sociological semantics and the sociology of science / R. Merton, E. Barber. – Princeton, NJ : Princeton University Press, 2004. – 352 p. – ISBN 9780691117546.

175. Васильева, Н.К. Оценка рыночной устойчивости организаций аграрного сектора / Н.К. Васильева, Е.В. Сидорчукова, С.С. Колотий [и др.] // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 36 (4). – С. 87-91. – ISSN 2309-4788.

176. Сулейманова, Д.А. Рыночная устойчивость хозяйствующих субъектов: оценка факторов ее обеспечения и методические аспекты анализа / Д.А. Сулейманова // Вестник Дагестанского государственного университета. Общественные науки. – 2016. – № 2. Том 31. – С. 22-27. – ISSN 2500-1930.

177. Табурчак, А.П. Определение эффективности инноваций / А.П. Табурчак, П.П. Табурчак, А.А. Севергина // Экономический вектор. – 2017. – № 1 (8). – С. 72-81. – ISSN 2411-7269.

178. Трачук, А.В. Инновационная деятельность промышленных компаний: измерение и оценка эффективности / А.В. Трачук, Н.В. Линдер // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. – № 2. Том 10. – С. 108-121. – ISSN 2618-947X.

179. Галкина, А.Н. Критерии оценки эффективности инновационных процессов в организации / А.Н. Галкина // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 43 (250). – С. 10-23. – ISSN 2073-039X.

180. Черевко, А.С. Методика оценки эффективности операционной деятельности с использованием «бинома эффективности» / А.С. Черевко // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2022. – № 1. Том 16. – С. 100-106. – ISSN 1997-0129.

181. Турищева, Т.Б. Система сбалансированных показателей как инструмент оценки операционной эффективности внутреннего контроля

автономных учреждений / Т.Б. Турищева // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 5. – С. 141-144. – ISSN 2307-180X.

182. Boyatzis, R.E. The competent manager: A model for effective performance / R.E. Boyatzis. – John Wiley & Sons, 1982. – 332 p. – ISBN 0-471-09031-X.

183. Campbell, J.P. The modeling and assessment of work performance / J.P. Campbell, B.M. Wiernik // The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2015. – № 2. – P. 47-74. – ISSN 2327-0608.

184. Kersiene, K. The formation and management of organizational competence based on cross-cultural perspective / K. Kersiene, A. Savanevicene // Engineering Economics. – 2009. – № 5 – P. 56-66. – ISSN 1392-2785.

185. Горшенина, М.Е. Модель формирования организационных компетенций в контексте инновационного развития предприятия / М.Е. Горшенина // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2016. – № 8. – С. 20-25. – ISSN 2077-7175.

186. Da Silva Goncalves Zangiski, M.A. Organizational competence building and development: Contributions to operations management / M.A. da Silva Goncalves Zangiski, E. Pinheiro de Lima, S.E. Gouvea da Costa // International Journal of Production Economics. – 2013. – Issue 1. Volume 144. – P. 76-89. – ISSN 0925-5273.

187. Грищенко, А.И. Инновации - определение, классификация, стадии / А.И. Грищенко, Е.А. Дмитриева, М.А. Легченко // Вестник Брянского государственного университета. – 2014. – № 3. – С. 182-188. – ISSN 2072-2087.

188. 30+ definitions of “Innovation” / Fresh Consulting : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.freshconsulting.com/insights/blog/what-is-innovation/> (дата обращения: 03.01.2024).

189. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике»: федеральный закон [принят Государственной Думой 06 июля 2011

года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_117193/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_117193/) (дата обращения: 13.03.2024).

190. Комисарук, Р.В. Понятие «инновация» в международном и национальном законодательстве Российской Федерации / Р.В. Комисарук // Юридическая наука. – 2019. – № 12. – С. 40-45. – ISSN 2220-5500.

191. Чайковская, Н.В. Сущность инноваций: основные теоретические подходы / Н.В. Чайковская, А.Е. Панягина // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2011. – № 4. – С. 47-57. – ISSN 2222-6532. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16411772> (дата обращения 07.04.2025).

192. OECD taxonomy of economic activities based on R&D intensity / OECD : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-taxonomy-of-economic-activities-based-on-r-d-intensity\\_5jlv73sqqp8r-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-taxonomy-of-economic-activities-based-on-r-d-intensity_5jlv73sqqp8r-en.html) (дата обращения: 05.10.2024).

## Список иллюстративного материала

### 1 Список рисунков

Рисунок 1 Схема стратегической устойчивости предприятия .....	20
Рисунок 2 Стратегическая устойчивость и ее элементы .....	23
Рисунок 3 Ключевые функции КИС с учетом необходимости обеспечения стратегической устойчивости организации .....	51
Рисунок 4 Частота внедрения организационных инноваций .....	92
Рисунок 5 Причины, по которым компании не внедряли организационные инновации .....	93
Рисунок 6 Распределение компаний, внедрявших организационные инновации в ответ на отсутствие организационных компетенций, в разрезе числа случаев внедрения.....	94
Рисунок 7 Система обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций .....	107
Рисунок 8 Рекомендации для компаний разных кластеров в целях повышения стратегической устойчивости .....	112
Рисунок 9 Верхнеуровневый процесс оценки и управления организационными компетенциями .....	114
Рисунок 10 Уровни развития общих организационных компетенций для обеспечения стратегической устойчивости организации .....	117
Рисунок 11 Перечень необходимых организационных компетенций КИС для обеспечения стратегической устойчивости организации .....	120
Рисунок 12 Основные стадии алгоритма создания и внедрения организационных инноваций .....	125

Рисунок 13 Стадия поиска и отбора необходимых организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости .....	126
Рисунок 14 Матрица приоритетных направлений организационных инноваций .....	128
Рисунок 15 Стадия внедрения организационных инноваций .....	135
Рисунок 16 Основные этапы в рамках стадии внедрения организационных инноваций .....	136
Рисунок 17 Основные шаги первого этапа стадии внедрения организационных инноваций .....	136
Рисунок 18 Основные шаги второго этапа стадии внедрения организационных инноваций .....	139
Рисунок 19 Основные шаги третьего этапа стадии внедрения организационных инноваций .....	140
Рисунок 20 Основные шаги четвертого этапа стадии внедрения организационных инноваций .....	141
Рисунок 21 Основные шаги пятого этапа стадии внедрения организационных инноваций .....	142
Рисунок 22 Основные шаги шестого этапа стадии внедрения организационных инноваций .....	143
Рисунок 23 Основные шаги седьмого этапа стадии внедрения организационных инноваций .....	144
Рисунок 24 Основные шаги восьмого этапа стадии внедрения организационных инноваций .....	144
Рисунок 25 Применение модели ADKAR в процессе создания и внедрения организационных инноваций .....	145

Рисунок 26 Основные вехи второй стадии алгоритма создания и внедрения организационных инноваций .....	146
Рисунок 27 Оценка влияния разработанных методик на стратегическую устойчивость организации .....	149
Рисунок 28 Оценка эффективности разработанных методик .....	150
Рисунок 29 Оценка актуальности разработанных методик .....	150
Рисунок 30 Оценка сложности внедрения разработанных методик ...	151
Рисунок 31 Оценка универсальности разработанных методик .....	152
Рисунок 32 Оценка стоимости внедрения разработанных методик ....	153

## **2 Список таблиц**

Таблица 1 Разница между понятиями «стратегическая устойчивость» и «устойчивое развитие» .....	19
Таблица 2 Подходы к определению сути стратегической устойчивости.....	19
Таблица 3 Сравнение видов устойчивости предприятия .....	21
Таблица 4 Составляющие стратегической устойчивости .....	22
Таблица 5 Факторы, влияющие на стратегическую устойчивость.....	27
Таблица 6 Типы компетенций в рамках организации и их ключевые отличия .....	33
Таблица 7 Подходы к сущности организационных компетенций .....	34
Таблица 8 Теоретические концепции для определения необходимых организационных компетенций стратегически устойчивой организации .....	35

Таблица 9 Авторская классификация организационных компетенций по их типам для обеспечения стратегической устойчивости по отношению к внешней и внутренней средам .....	40
Таблица 10 Подходы к оценке уровня развития организационных компетенций .....	43
Таблица 11 Элементы подхода к управлению организационными компетенциями в рамках существующих исследований .....	44
Таблица 12 Функции корпоративной инновационной системы .....	49
Таблица 13 Основные группы функций корпоративной инновационной системы .....	52
Таблица 14 Различия групп функций КИС при стандартном фокусе и фокусе на обеспечении стратегической устойчивости .....	53
Таблица 15 Подходы к определению понятия «организационные инновации» .....	58
Таблица 16 Различия между организационными изменениями и организационными инновациями .....	60
Таблица 17 Ключевые этапы работы с организационными инновациями и степень их проработки .....	68
Таблица 18 Дополнительные организационные компетенции, вошедшие в итоговый список для исследования .....	82
Таблица 19 Организационные компетенции, необходимые для стратегически устойчивой организации .....	83
Таблица 20 Необходимые организационные компетенции корпоративной инновационной системы для обеспечения стратегической устойчивости организации .....	84
Таблица 21 Показатели и значения для оценки организационных компетенций .....	86

Таблица 22 Перечень организационных компетенций, которыми обладают стратегически устойчивые компании .....	89
Таблица 23 Организационные компетенции, необходимые для стратегически устойчивой организации .....	89
Таблица 24 Основные причины внедрения организационных инноваций .....	93
Таблица 25 Результаты проверки второй гипотезы исследования .....	94
Таблица 26 Основные виды внедряемых организационных инноваций .....	95
Таблица 27 Инициаторы внедрения организационных инноваций в компаниях .....	95
Таблица 28 Ответственные за разработку и внедрение организационных инноваций подразделения .....	96
Таблица 29 Сложности при разработке и внедрении организационных инноваций .....	96
Таблица 30 Причины успеха при разработке и внедрении организационных инноваций .....	97
Таблица 31 Результаты кластерного анализа .....	99
Таблица 32 Переменные множественной регрессии .....	100
Таблица 33 Результаты проверки корреляции .....	101
Таблица 34 Результаты расчета множественной регрессии .....	102
Таблица 35 Роли элементов системы в обеспечении стратегической устойчивости .....	107
Таблица 36 Характеристика кластеров организаций по результатам проведенного анализа .....	111

Таблица 37 Ответственные роли/подразделения в рамках процесса оценки и управления организационными компетенциями .....	115
Таблица 38 Перечень организационных компетенций для обеспечения стратегической устойчивости .....	116
Таблица 39 Перечень организационных компетенций и их необходимый уровень развития для обеспечения стратегической устойчивости .....	118
Таблица 40 Различия между организационными компетенциями предприятия и КИС .....	121
Таблица 41 Критерии выбора новшеств для обеспечения стратегической устойчивости .....	130
Таблица 42 Параметры и градация баллов с интерпретацией для оценки эффективности результатов исследования .....	148
Таблица 43 Сравнение показателей текущего и целевого уровней развития организационных компетенций исследуемой организации .....	157
Таблица 44 Показатели и метрики развития организационных компетенций «управление знаниями» и «всестороннее мышление» .....	158
Таблица 45 Список критериев для оценки возможных организационных инноваций и их значимость .....	159
Таблица 46 Результат анализа рыночных практик и поиска идей для организационной инновации для повышения уровня развития организационной компетенции «управление знаниями» .....	160
Таблица 47 Результат анализа рыночных практик и поиска идей для организационной инновации для повышения уровня развития организационной компетенции «всестороннее мышление» .....	164

Таблица 48 Результат внедрения организационных инноваций в практическую деятельность организации для компенсации уровня развития организационных компетенций .....	167
--	-----

**Приложение А**  
(информационное)

**Подходы к определению понятия «стратегическая устойчивость»**

Таблица А.1 – Определения понятия «стратегическая устойчивость»

Авторы	Определение понятия «стратегическая устойчивость»	Ключевые слова
1	2	3
А.В. Кучерявый, Н.В. Лясников [167]	Результат способности предприятия создавать, развивать и сохранять продолжительное время (порядка нескольких отраслевых периодов) конкурентные преимущества на выраженном рынке покупателя в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса на фоне обостряющихся проблем обеспечения производства невозобновляемыми природными ресурсами и при нарастающем антропогенном воздействии на экологию	Конкурентные преимущества, развитие и стабильность, ускорение научно-технического прогресса
М.Н. Дудин, Н.В. Лясников [168]	Стратегическая устойчивость предприятия проявляется в развитии через минимизацию потерь при неблагоприятных воздействиях внешней среды, а при благоприятных обстоятельствах – в способности к эффективному наращиванию своих активов, как материальных, так и нематериальных, что повышает выживаемость предприятия при неблагоприятных изменениях во внешней среде в будущем	Минимизация потерь, внешняя среда, неблагоприятные условия, наращивание активов
В.А. Радченко [169]	Способность предприятия поддерживать изменения стратегии, направляемые целями организации и внешней средой, за счет исследования влияния финансовых, инновационных и организационных процессов на показатели устойчивости организации	Цели, стратегия, внешняя среда, финансовые, инновационные, организационные процессы
А.Д. Петижев [170]	Комплекс всех взаимосвязанных бизнес-процессов компании, эффективное функционирование которых обеспечивает конкурентоспособность компании на рынке, стабильность внутренней среды организации, а также умение приспосабливаться к изменениям внешней среды	Внутренняя среда, изменение внешней среды, бизнес-процессы, адаптивность
Н.С. Рычихина [6], Н.С. Яшин, Е.С. Григорян [5]	Способность создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на сегментированном товарном рынке, поддерживая тем самым должный уровень ликвидности, платежеспособности и рентабельности предприятия в условиях изменений внешней среды	Конкурентные преимущества, развитие и стабильность, внешняя среда, ликвидность, рентабельность, платежеспособность

Продолжение таблицы А.1

1	2	3
Е.А. Тихомиров [171]	Развитие организации согласно заданной стратегии в течение длительного периода, на протяжении которого осуществляется стабильное улучшение ее как финансовых, так и нефинансовых показателей	Развитие, стратегия, долгосрочный горизонт, финансовые и нефинансовые показатели
Организация экономического сотрудничества и развития [172]	Обеспечение функционирования предприятия в случае нарушения одной и/или нескольких его функций; возможность организации противостоять, выдерживать кризис и восстанавливаться после него	Нарушение функций, стабильное функционирование
Д. Коффаро [173]	Практика мышления вперед, одновременно преодолевая нынешнюю турбулентность, адаптируясь к сложным операционным обстоятельствам, глядя за рамки текущих условий, чтобы сосредоточиться на горизонте. Контекстом стратегической устойчивости является динамическая изменчивость операционной среды	Адаптация, турбулентность, операционная среда, изменчивость
М. Хепфер, Т. Лоуренс [10]	Способность организации предвидеть и реагировать на угрозы своей стратегии и долгосрочным целям	Стратегия, долгосрочные цели, угрозы, способности организации
Т. Колберг [1]	Стратегическая устойчивость в целом может пониматься как способность превращать угрозы в возможности	Угрозы, возможности, превращение
Р. Мертон, Е. Барбер [174]	Стратегическая устойчивость позволяет организации извлекать выгоду и действовать исходя из случайности	Выгода, случайность

Источник: составлено автором по материалам [1; 5; 6; 10; 167-174].

**Приложение Б**  
(информационное)

**Подходы к определению понятия «рыночная устойчивость»**

Таблица Б.1 – Определения понятия «рыночная устойчивость»

Авторы	Определение
А.Е. Путятин	Умение компании адаптироваться к рыночным и экономическим изменениям
М.Н. Черкасов и С.В. Шароватов	Имеет прямую взаимозависимость с экономической устойчивости предприятия
Г. Саймон	Достижение рыночных целей компании: уровень прибыли, доля рынка и объем продаж
Д.А. Сулеманова	Успешное противостояние рыночным воздействиям и сохранение стабильности операционной деятельности
Д.А. Максимов и М.А. Халиков	Инновационный потенциал устойчивого развития, который может быть использован для того, чтобы нейтрализовать внешние угрозы и дестабилизирующие факторы
Э.Г. Шурдумов	Напрямую взаимосвязана с финансовой устойчивостью
В.В. Лизовская и А.А. Молдован	Способность предприятия развиваться, несмотря на внешние и внутренние факторы, обеспечивать возможность расплачиваться по своим обязательствам и быть инвестиционным привлекательным
Е.В. Исаенко и М.В. Христова	Способность защищать конкурентные преимущества (со ссылкой на М. Портера), рост доли на рынке, стабильность сбытовой сети, удовлетворенности потребителей (со ссылкой на С.Ю. Чмеля)

Источник: составлено автором по материалам [11-12; 175].

**Приложение В**  
(информационное)

**Подходы к оценке компонентов стратегической устойчивости**

Таблица В.1 – Подходы к оценке рыночной устойчивости компании

Авторы	Суть подхода
Д.С. Сулейманова	Используются следующие показатели: интегральная оценка экономической динамики, показатели, связанные с использованием капитала компании, коэффициент устойчивости экономического роста и другие [176]
Е.В. Исаенко и М.В. Христова	Выделяются такие показатели как долю предприятия на общем рынке в различных разрезах, показатели рентабельности и платежеспособности и другие [11]
Е.В. Сидорчукова, С.С. Колотий, Н.К. Пан	Предлагается анализировать показатели оценки эффективности деятельности, деловой активности, финансовой устойчивости, состояния активов и прочие [175]

Источник: составлено автором по материалам [11; 175-176].

Таблица В.2 – Подходы к оценке инновационной результативности компании

Авторы	Суть подхода
Е.В. Краснова и Б.П. Саушкин	Результаты реализации проектов в области инноваций, который отражается в конкретных продуктах, лицензиях, патентах [13]
А.П. Табурчак, П.П. Табурчак, А.А. Северегина	Сопоставление затрат на инновации и эффекта от их реализации [177]
Р.В. Мершиев	Расчет показателей инновационной результативности компании – показателей, с помощью которых можно оценить инновационный потенциал, инновационную активность, эффективность управления отдельными инновациями и инновационной деятельностью организации в целом [14]
А.В. Трачук и Н.В. Линдер	Анализ по ключевым и индикативным показателям. К ключевым относятся такие показатели, как внедренные услуги или продукция, количество патентов, экономический эффект, доля сотрудников, прошедших обучение в области инноваций; к индикативным относятся количество новых компетенций у организации, полученных в результате инновационной деятельности, финансирование внешних исследований, количество инновационных идей от дочерних зависимых организаций [178]
А.Н. Галкина	Предлагается оценивать эффективность инноваций по нескольким группам: эффективность (с точки зрения технической отдачи), экономическая эффективность, изменение в инновационном потенциале организации [179]

Источник: составлено автором по материалам [13; 14; 177-179].

Таблица В.3 – Подходы к оценке операционной эффективности компании

Авторы	Суть подхода
Т.Л. Тринеева, М.В. Филатова, К.А. Цуканова	5 показателей для оценки эффективности использования основных средств (срок полезного использования, фондоотдача, структура ОС и другие), 6 показателей для оценки эффективности использования материальных ресурсов (себестоимость материальных ресурсов, расход материальных ресурсов и другие), 8 показателей для оценки эффективности использования трудовых ресурсов (производительность труда, рентабельность персонала, среднесписочная численность и другие), 8 показателей эффективности производства и реализации услуг и товаров (объем производства, себестоимость и другие), 15 показателей оценки эффективности использования финансовых ресурсов, поделенные на три группы: себестоимость продукции/работ/услуг, финансовое состояние и финансовые результаты [17]
А.С. Черевко	6 показателей для оценки операционной эффективности: коэффициент самокупаемости, уровень доходности, уровень затратности, рентабельность производства по расходам, рентабельность оборота по доходам, затраты на 1 руб. выручки [180]
Т.Б. Турищева	Формирует показатели операционной эффективности для автономных показателей, однако отмечает также систему сбалансированных показателей, которая применима и для коммерческих организаций [181]

Источник: составлено автором по материалам [17; 180; 181].

**Приложение Г**  
(информационное)

**Компоненты стратегической устойчивости: определения и показатели их оценки**

Таблица Г.1 – Определения и показатели для оценки рыночной устойчивости, инновационной результативности, операционной эффективности

Компонент стратегической устойчивости	В чем измеряется	Определения из научной литературы (выборочно)	Определения в контексте данной работы
Рыночная устойчивость	Рыночная динамика (положение компании на рынке, объем продаж), показатели рентабельности и другое	«...способность защищать свои конкурентные преимущества...» [11]; «...умение компании адаптироваться к рыночным и экономическим изменениям...» [175]	Способность компании создавать и развивать конкурентные преимущества, удерживать и увеличивать собственную долю на целевом рынке, умение адаптироваться к рыночной конъюнктуре
Инновационная результативность	Внедренные услуги или продукция, экономический и технологический эффект от инноваций	«...сопоставление затрат на инновации и эффекта от их реализации...» [177]	Эффективная организация инновационной деятельности компании, выраженная во введенном в употребление новом или значительно улучшенном продукте/услуге/процессе, приносящем положительный экономический эффект
Операционная эффективность	Эффективность направлений деятельности предприятия (основные и поддерживающие процесс), себестоимость, размер затрат	«...наиболее эффективное соотношение между затраченными ресурсами и полученными результатами» [17]; «...более эффективное ведение производственной деятельности компании, чем у ее конкурентов» [18]	Достижение наилучших результатов операционной деятельности при минимально задействованных ресурсах

Источник: составлено автором по материалам [11-14; 17-18; 175-181].

**Приложение Д**  
(информационное)

**Различия между компетенциями сотрудников и организационными компетенциями**

Таблица Д.1 – Различия компетенций сотрудников и организационных компетенций по 4 критериям

Критерий	Компетенции сотрудника	Организационные компетенции
Общая характеристика	Относятся к индивидуальным характеристикам, необходимым для выполнения своих обязанностей [182]	Относятся к способности эффективно использовать свои ресурсы, достигать своих стратегических целей и обеспечивать конкурентное преимущество [43]
Фокус и содержание	Сфокусированы для развития личных качеств и профессиональных навыков для конкретных задач [39]	Включают уникальные комбинации технологий, процессов и ресурсов [48]
Развитие и управление	Развиваются через обучение и практический опыт [38]	Развиваются через организационные изменения, инвестиции в технологии и развитие, стратегическое планирование [41]
Влияние на организацию	Влияют на эффективность выполнения задач и индивидуальный вклад в общие результаты компании [183]	Определяют способности организации адаптироваться к изменениям рынка, внедрять инновации и сохранять конкурентоспособность (или иное в зависимости от выбора конкретного определения) [42]

Источник: составлено автором по материалам [38; 39; 41-43; 48; 182; 183].

**Приложение Е**  
(информационное)

**Перечень организационных компетенций,  
необходимых для достижения стратегической устойчивости**

Таблица Е.1 – Определения организационных компетенций на основе существующих теоретических концепций

Название концепции	Название организационной компетенции	Определение компетенции
1	2	3
Стратегическая теория фирмы [41; 46-47]	Ресурсная эффективность	Компания должна иметь способность определять и уметь развивать как материальные, так и нематериальные ресурсы, способные обеспечить достижение долгосрочных конкурентных преимуществ
	Стратегическое мышление	Организация должна уметь формировать четкое видение стратегических приоритетов и планировать свое долгосрочное развитие, учитывая внешние и внутренние факторы
	Гибкость и адаптивность	Способность организации быстро реагировать на изменения внешней среды, адаптировать свои ресурсы под новые условия, а также действовать превентивно, прогнозируя какие-либо внешние изменения
	Продуктовое лидерство	Способность компании создавать уникальные продукты и/или услуги
	Интеграция активов	Способность компании управлять ресурсами и интегрировать активы в целях достижения синергий
Концепция динамических способностей [48-50]	Чувствительность к изменениям	Способность организации своевременно идентифицировать и прогнозировать изменения во внешней среде, такие как рыночные тенденции, технологические инновации и изменения в потребностях клиентов
	Управление возможностями	Способность организации реагировать на выявленные возможности посредством разработки новых продуктов, услуг или бизнес-моделей
	Риск-менеджмент	Способность идентифицировать и реагировать на потенциальные угрозы, которые могут подорвать позиции на рынке, а также превентивно трансформировать свою структуру, операционные процессы, бизнес-модель
	Обучаемость	Способность учиться на своем опыте и ошибках, развивая новые знания и навыки, что позволяет улучшать процессы и продукты

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3
Концепция динамических способностей (развитие концепции) [51]	Инновационность	Умение компании создавать и внедрять новые продукты, услуги и бизнес-модели
	Всестороннее мышление	Способность компании развивать и поддерживать предпринимательское мышление (на всех уровнях), для того чтобы стимулировать инновации и проактивное вовлечение сотрудников
Ресурсная теория фирмы [52]	Интеграция активов	Способность компании находить, использовать и развивать ресурсы (как материальные, так и нематериальные), соответствующие VRIN-критерию [41]
	Управление компетенциями	Способность компании развивать собственные компетенции (как нематериальные ресурсы), защищать их от копирования и адаптировать к изменениям во внешней среде [43]
	Ресурсная эффективность	Способность компании эффективно управлять своими ресурсами для достижения стратегических целей и синергий [42]
	Гибкость и адаптивность	Способность компании адаптировать свои ресурсы и стратегию в ответ на изменения в окружающей среде [48]
Амбидекстрия [53-58]	Амбидекстральность	Способность организации поддерживать эффективность текущих бизнес-процессов и обеспечивать внедрение инноваций
	Организационная гибкость	Способность компании находить баланс между эксплуатацией и исследованием в контексте организационной структуры для достижения структурной или контекстуальной амбидекстрии
	Управление знаниями	Способность организации эффективно управлять знаниями и информацией, включает в себя использование текущих данных, их накопление, обновление, создание и тиражирование, а также их интеграцию в рабочие процессы
	Гибкость и адаптивность	Организация должна способна быстро адаптироваться к изменению условий внешней среды через изменения стратегий и/или изменение бизнес-модели.
Самообучающаяся организация [59-63]	Системное мышление	Способность организации на каждом уровне осознавать последствия каждого действия, проводить и анализировать причинно-следственные связи
	Приверженность цели	Способность организации сформулировать свои цели и объединить сотрудников для ее достижения
	Всестороннее мышление	Способность организации мыслить за рамками текущих процессов в поисках новых идей и инноваций
	Самообучаемость сотрудников	Способность организации организовать, поощрять и поддерживать обучение сотрудников прямо на рабочем месте

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3
	Гибкость и адаптивность	Способность организации оперативно внедрять изменения, в том числе полученные как обучение на опыте или в результате генерации идей в процессе обучения [64]
	Технологическая осведомленность	Способность организации быть «в контексте» релевантных технологий и трендов, чтобы оперативно внедрять их в рабочие процессы [64]
	Управление обратной связью	Способность организации поддерживать культуру обратной связи [64]
Абсорбционная способность [65-66]	Идентификация знаний	Способность организации искать и идентифицировать ценные внешние знания
	Трансформация знаний в опыт	Способность организации применять знания на практике и преобразовывать в нужный для организации вид
	Коммерциализация знаний	Способность организации извлекать прибыль из полученных знаний, производить продукты и/или услуги

Источник: составлено автором по материалам [41-43; 46-66].

Таблица Е.2 – Необходимые компетенции согласно существующим теоретическим концепциям и инструменты для их достижения

Название концепции	Краткая суть	Необходимые компетенции	Ключевые инструменты для развития компетенций (примеры)
1	2	3	4
Стратегическая теория фирмы	Компании могут разрабатывать и реализовывать стратегии, основанные на их уникальных ресурсах и возможностях	Ресурсная эффективность Стратегическое мышление Гибкость и адаптивность Продуктовое лидерство Интеграция активов	Непрерывный процесс стратегирования, фреймворки для дифференциации, гибкие методологии работы
Концепция динамических способностей	Компания должна не только использовать свои текущие ресурсы и способности, но и активно развивать и адаптировать их в ответ на изменения во внешней среде и внутренние вызовы	Чувствительность к изменениям Управление возможностями Риск-менеджмент Обучаемость Интеграция активов Инновационность Всестороннее мышление	Системы прогнозирования, системы оценки рисков и моделирования сценариев (RiskWatch, LogicManager), платформы и среды для обучения и обмена опытом, идеационные платформы

Продолжение таблицы Е.2

1	2	3	4
Ресурсная теория фирмы	Ключевыми источниками конкурентного преимущества фирмы становятся внутренние ресурсы и способности	Интеграция активов Управление компетенциями Ресурсная эффективность Гибкость и адаптивность	Обучение через опыт (on-the-job learning), гибкие методологии работы, компетентностные модели, продвинутые программы мониторинга ресурсов
Амбидекстрия	Организации должна оставаться стабильной, при этом быть открытой к новому и быть гибкой по отношению к изменениям, сохраняя баланс между эксплуатацией и исследованием	Амбидекстральность Организационная гибкость Управление знаниями Гибкость и адаптивность	Выделение команд для эксплуатации и развития, интеграция знаний, гибкое управление проектами, создание и развитие кросс-функциональных команд и другое
Самообучаемая организация	Компания должна постоянно обучаться и развиваться, как на собственном опыте, так и на рыночном опыте, а также генерировать и внедрять результаты обучения	Системное мышление Приверженность цели Всестороннее мышление Самообучаемость сотрудников Гибкость и адаптивность Технологическая осведомленность Управление обратной связью	Развитие внутреннего обучения, стратегические сессии и воркшопы, платформы для совместной работы, система управления знаниями, система мотивации для стимулирования внутреннего процесса генерации идей
Концепция абсорбционной способности	Компании должны работать с внешней информацией для извлечения выгода: идентифицировать такую информацию, анализировать, применять и коммерциализировать	Идентификация знаний Трансформация знаний в опыт Коммерциализация знаний	Системы управления знаниями, карты знаний, системы обработки и хранения данных, платформы для обучения, методы коллективного мышления, платформы для управления интеллектуальной собственностью

Источник: составлено автором по материалам [41-43; 46-66].

**Приложение Ж**  
(информационное)

**Способы формирования организационных компетенций**

Таблица Ж.1 – Подходы к формированию организационных компетенций

Авторы	Подход
1	2
К. Керсиене	Подход основан на межфирменном взаимодействии на национальном и межнациональных уровнях как способ формирования и развития организационных компетенций. В процессе сотрудничества между разными компаниями будут зарождаться необходимые уникальные и стандартные компетенции, организации должны будут их сохранять и защищать от копирования [184]
М.Е. Горшенина	Предлагает развивать организационные компетенции на базе организационного обучения, включающего процесс обучения, обмена опытом, формирование организационных знаний и прочее. Также отмечается важность организационного капитала (организационная структура, бизнес-процессы, информационные технологии, интеллектуальная собственность) при развитии организационных компетенций. Автор также анализирует существующие подходы к развитию организационных компетенций и предлагает собственный на основе взаимодействия организационного и человеческого капиталов [185]
М.А. Да Силва и соавторы	Предлагают формировать организационные компетенции путем проведения корпоративного обучения для закрытия тех пробелов, где у организации недостает компетенций, а также закрепления результатов такого обучения через хранение, передачу и применение необходимых знаний [186]
С.Г. Фалько и В.В. Яценко	Рассматривают организационные компетенции как совокупность компетенций персонала, материальных ресурсов, технологий и нематериальных активов. Следовательно, для того, чтобы развивать организационные компетенции, необходимо развивать каждый из этих элементов: компетенции персонала – путем обучения, подготовки и переподготовки кадров; техническую составляющую – путем изменения процессов производства, обновления оборудования, улучшения производственной инфраструктуры, партнерств с инновационными компаниями-поставщиками (получение компетенций других производителей); интеллектуальную составляющую (технологии и нематериальные активы) – путем приобретения и оформления патентов, получения лицензий, развития инновационных проектов, развития деловой репутации с помощью внутренних и внешних коммуникаций [77]
Ю.С. Ключева и Е.П. Гарина	Рассматривают организационные компетенции как конкурентные преимущества (подход, схожий с видением К. Прахалада и Г. Хамеля) и поэтому предлагают как один из вариантов определить эти самые компетенции. Формировать компетенции организации предлагается несколькими способами: трансформация компании с увеличением акцента на внутреннее развитие, аутсорсинг для высвобождения ключевых ресурсов, улучшение обмена знаниями и навыками, трансформация модели управления для обеспечения синергия между функциональными блоками и бизнес-единицами [44]

## Продолжение таблицы Ж.1

1	2
Н.В. Сергеева	Организационные компетенции формируются сначала на уровне отдельных сотрудников, а позже взаимодействуют с процессами и технологиями, используемыми в организации. Для того чтобы компетенции организации сформировались, необходимо, чтобы взаимодействие внутри каждой компетенции стало обыденным и устойчивым [78]

Источник: составлено автором по материалам [44; 77; 78; 184-186].

**Приложение И**  
(информационное)

**Подходы к определению понятия «инновации»**

Таблица И.1 – Определения понятия «инновации»

Авторы	Определение	Связь со стратегической устойчивостью
1	2	3
Й. Шумпетер	«...изменения в целях реализации и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности...» [187]	Использование передовых методов на всей цепочке создания стоимости, что приводит к повышению операционной эффективности, рыночной конкурентоспособности, наличию инновационной результативности и в конечном итоге – к стратегической устойчивости
П. Друкер	«...изменения, которые создают новое измерение производительности...» [188]	Повышение производительности, увеличивающее эффективность компании и рыночную конкурентоспособность
«Руководство Осло» (4-е издание)	«...новый или усовершенствованный продукт или процесс, или их комбинация, который значительно отличается от предыдущих продуктов или процессов, производившихся в организации, и стал доступен потенциальным пользователям или введен в эксплуатацию...» [103]	Поддержание использования современных, более эффективных методов ведения бизнеса, что приводит к увеличению конкурентоспособности и повышению операционной эффективности
ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»	«...введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях...» [189]	Системное развитие компании, охватывающее все сферы деятельности, что обеспечивает как высокую внутреннюю адаптивность, так и высокий уровень работы с потребителями
Р.В. Комисарук	«...продукт, ввод которого в гражданский оборот приводит к экономическому и/или социальному эффекту...» [190]	Способствует системному развитию рыночной конкурентоспособности и повышению выручки
М.И. Яндиев (в рамках работы Н.В. Чайковской и А.Е. Панягиной)	«...конечный результат инновационной деятельности в виде... нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности...» [191]	Способствует повышению эффективности операционной деятельности и снижению издержек

Продолжение таблицы И.1

1	2	3
П.Н. Завлин и соавторы (в рамках работы Н.В. Чайковской и А.Е. Панягиной)	Рассматривают понятие инновации с точки зрения использования результатов научно-технической деятельности, направленных на совершенствование процесса деятельности или его результатов [191]	Постоянное развитие для обеспечения инновационной результативности

Источник: составлено автором по материалам [103; 187-191].

**Приложение К**  
(информационное)

**Типы организационных инноваций и их использование  
при развитии организационных компетенций**

Таблица К.1 – Типы организационных инноваций и примеры таких инноваций

Авторы	Типы организационных инноваций (где применимо)	Примеры инноваций (выборочно)
1	2	3
Росстат [112]	Разработка и реализация обновленной стратегии, внедрение новых методов управления на основе ИТ-технологий, разработка обновленных организационных структур и другие	
А.О. Глухов и Е.Ю. Чуракова [118]	Производственные	Lean, Just-in-time (JIT), изменение производственных процессов и иное
	Реализация и сбыт	Динамическое ценообразование, изменение пути клиента, исходящей логистики и иное
	Материально-техническое снабжение	Интегрированные системы управления цепочками поставок, системы прогнозирования, прогнозирование спроса и иное
	Финансы	Robotic Process Automation (RPA) для автоматизации финансовых операций, финтех-методы и иное
	Управление персоналом	HR Tech и автоматизация HR-процессов, гибкие методы работы и удаленные команды и иное
И.Г. Мещеряков [113]	Структурно-функциональные	Обновленная организационная структура, обновленная модель управления, решение о передачи функций на аутсорсинг (инсорсинг) и иное
	Процессно-логистические	Изменение бизнес-процессов компании, изменение системы принятия решений и иное
	Информационно-инструментальные	Внедрение нового программного обеспечения, использование иных подходов и инструментов к выполнению процессов и задач и иное
	Коммуникативно-мотивационные	Изменение системы мотивации (геймификация, оценка 360), общее пространство для коммуникаций (корпоративная социальная сеть) и иное
В.П. Горшенин и Ю.Ю. Резепин [114]	Внедрение современных моделей управления на производстве	
Л. Роу и В.Бойс [120]	Технологические	Автоматизация производственных процессов и иное
	Организационные	Обновленная организационная структура, обновленная модель управления и иное
	Процессные	Изменение бизнес-процессов компании, автоматизация процессов и иное

## Продолжение таблицы К.1

1	2	3
Р.Дафт [121]	Технологические	Автоматизация производства и роботизация, облачные технологии для хранения данных и иное
	Административные	Обновленная организационная структура, (де)централизация функций, внедрение общих центров обслуживания и иное

Источник: составлено автором по материалам [112-114; 118; 120; 121].

## Таблица К.2 – Примерный перечень типов организационных инноваций для формирования и развития организационных компетенций

Способ развития организационной компетенции	Тип организационных инноваций
Трансформация компании	Структурно-функциональные, процессные, организационные, технологические, административные, стратегические, операционные, структурные
Аутсорсинг	Процессные, структурные, операционные, административные, организационные, процессно-логистические, структурно-функциональные
Обмен знаниями	Информационно-инструментальные, коммуникативно-мотивационные
Обучение (в том числе переподготовка кадров)	Управление персоналом, информационно-инструментальные, коммуникативно-мотивационные
Изменение процессов	Процессно-логистические, процессные, операционные, технологические
Обновление ресурсов	Стратегические, информационно-инструментальные, МТС (материально-техническое снабжение)

Источник: составлено автором.

**Приложение Л**  
(информационное)

**Материалы для проведения интервью с экспертами и их результаты**

**Анкета для экспертов**

Уважаемые эксперты!

Мы проводим исследование, посвященное обеспечению стратегической устойчивости организации на основе внедрения организационных инноваций, и приглашаем вас принять участие в нашем опросе. Ваши знания и опыт в данной области имеют для нас большое значение и помогут глубже понять актуальные проблемы и тенденции.

Все полученные ответы будут объединяться для дальнейшего анализа, личные данные участников (ФИО и должность) при необходимости не будут упомянуты в итоговых материалах исследования.

Ключевые понятия, используемые в рамках данного исследования

*(Организационные) компетенции* – это уникальные ресурсы и способности, знания и навыки, позволяющие достигать долгосрочных конкурентных преимуществ.

*Организационные инновации* – изменения в организации работы предприятия, включая изменения в организационной структуре, корпоративной культуре или управлении, применяемые ею впервые.

*Стратегическая устойчивость компании* – способность компании адаптироваться к изменениям внутренней и внешней сред, обеспечивать рыночную устойчивость при сохранении операционной эффективности и инновационной результативности, в том числе за счет создания и развития организационных инноваций, направленная на достижение стратегических целей компании.

*Рыночная устойчивость* – способность компании создавать и развивать конкурентные преимущества, удерживать и увеличивать собственную долю на целевом рынке, умение адаптироваться к рыночной конъюнктуре.

*Операционная эффективность* – достижение наилучших результатов операционной деятельности при минимально задействованных ресурсах.

*Инновационная результативность* – эффективная организация инновационной деятельности компании, выраженная в введенный в употребление нового или значительно улучшенного продукта/услуги/процесса, приносящего положительный экономический эффект.

Ниже представлены вопросы исследования и методы ответов на них. Заранее благодарим вас за уделенное время и участие в нашем исследовании!

С уважением, Никита Лобан

### **Распределение компетенций**

Оцените необходимость наличия компетенции у организации для обеспечения стратегической устойчивости по шкале от 0 до 7, где 0 – «компетенция не является необходимой для обеспечения стратегической устойчивости», 7 – «компетенция критично важна для обеспечения стратегической устойчивости».

В таблице ниже представлен широкий перечень компетенций по строкам, в столбцах представлены составляющие стратегической устойчивости.

Обратите внимание, что часть компетенций при этом может быть не отмечена (оптимально выделить 15-18 компетенций), так как не относится к обеспечению стратегической устойчивости и ее составляющих. Для некоторых компетенций могут быть проставлены баллы сразу в нескольких колонках. Необходимо заполнить пустые ячейки.

Таблица Л.1 – Оценка важности организационных компетенций для стратегической устойчивости по шкале Лайкерта

Компетенция	Определение компетенции: способность организации...	Составляющие стратегической устойчивости			
		Стратегическая устойчивость	Рыночная устойчивость	Операционная эффективность	Инновационная результативность
1	2	3	4	5	6
Продуктовое лидерство	...создавать уникальные продукты и / или услуги	-	-	-	-
Гибкость и адаптивность	...быстро реагировать на изменения внешней среды, адаптировать свои ресурсы под новые условия, действовать превентивно	-	-	-	-
Обучаемость	...учитывать предыдущий опыт и допущенные ошибки, развивая новые знания и навыки	-	-	-	-
Чувствительность к изменениям	...своевременно идентифицировать, реагировать и прогнозировать изменения во внешней и внутренней среде	-	-	-	-
Риск-менеджмент	...своевременно идентифицировать и реагировать на потенциальные угрозы	-	-	-	-
Инновационность	...к разработке новых продуктов, технологий, бизнес-моделей и их внедрению	-	-	-	-
Стратегическое мышление	...четко видеть стратегические приоритеты и совершать действия, приносящие максимальную выгоду в долгосрочной перспективе	-	-	-	-
Ресурсная эффективность	...наиболее продуктивно использовать имеющиеся материальные и нематериальные ресурсы для достижения оптимальных результатов производственной деятельности	-	-	-	-
Интеграция активов	...встраивать разные типы активов в существующую бизнес-структуру для достижения синергетического эффекта	-	-	-	-
Управление возможностями	...к выявлению возможностей для обеспечения стратегической устойчивости, которые могут быть реализованы посредством разработки и внедрения организационных инноваций	-	-	-	-

Продолжение таблицы Л.1

1	2	3	4	5	6
Управление компетенциями	...формировать, адаптировать, поддерживать и развивать организационные компетенции (как нематериальные активы), защищать их от копирования	-	-	-	-
Амбидекстральность	...находить и сохранять баланс между текущими операционными процессами и процессами развития	-	-	-	-
Организационная гибкость	...оперативно реагировать и внедрять изменения, связанные с процессами и организационной структурой	-	-	-	-
Управление знаниями	...собирать, систематизировать, структурировать, хранить, применять и распространять знания внутри организации	-	-	-	-
Системное мышление	...видеть связи между разными объектами и явлениями, выявлять причинно-следственные связи, осознавать последствия каждого действия	-	-	-	-
Всестороннее мышление	...мыслить за рамками текущих процессов в поисках новых идей и инноваций	-	-	-	-
Технологическая осведомленность	...применять информацию о новых технологиях и трендах в отрасли для разработки и внедрения организационных инноваций	-	-	-	-
Самообучаемость (сотрудников)	...организовать, поощрять и поддерживать обучение сотрудников	-	-	-	-
Приверженность цели	...прилагать усилия к достижению стратегических целей организации	-	-	-	-
Управление обратной связью	...способность выработать управленческое воздействие с учетом текущего состояния объекта	-	-	-	-
Трансформация знаний в опыт	...превращать накопленные и осмысленные знания в навыки, которые используются в практике организации	-	-	-	-
Идентификация знаний	...анализировать текущие знания, определять пробелы и понимать какие навыки и информация потребуются для достижения стратегических целей компании	-	-	-	-
Коммерциализация знаний	...использовать на практике научные изыскания и разработки, извлекать прибыль из полученных знаний при производстве продуктов и/или услуг	-	-	-	-

Продолжение таблицы Л.1

1	2	3	4	5	6
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	...эффективно взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами	-	-	-	-
Развитие человеческого капитала	...создать и поощрять усилия для профессионального и личного развития сотрудников	-	-	-	-
Цифровая компетенция	...эффективно использовать цифровые технологии для достижения стратегических целей	-	-	-	-
Примечание – На месте прочерка введите Ваш ответ.					

Источник: составлено автором по материалам [41-43; 46-66], таблицы Е.1.

## Открытые вопросы

Таблица Л.2 – Открытые вопросы об организационных инновациях и организационных компетенциях

<i>Раздел 1. Организационные инновации</i>	
Вопрос 1. Какие основные причины или факторы побуждают организации внедрять организационные новшества?	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 2. Кто (структурное подразделение / ответственный) обычно является инициатором организационных инноваций (новшеств)?	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 3. Как часто в компании внедряются организационные инновации (новшества) и можете ли привести примеры таких инициатив?	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 4. Какие организационные инновации (новшества) внедряются в организации согласно рыночным практикам?	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 5. Кто (структурное подразделение / ответственный) обычно является ответственным за разработку организационных инноваций (новшеств)?	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 6. На какой срок обычно рассчитан эффект от внедрения организационных инноваций: краткосрочный (от нескольких месяцев до 1 года), среднесрочный (от 1 года до 2 лет) или долгосрочный (2 года и больше)?	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 7. Что чаще всего мешает внедрению организационных инноваций (новшеств)?	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 8. Какие ключевые факторы успеха при внедрении организационных инноваций (новшеств)? (Успехом считается достижение целей, поставленных при планировании организационных инноваций)	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 9. Какие ключевые факторы неудач при внедрении организационных инноваций (новшеств)? (Неудачей считается недостижение целей, поставленных при планировании организационных инноваций)	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 10. Какие комбинации характеристик (размер компании, отрасль, уровень диверсификации и другое) компании раскрывают способность компании адаптироваться к внешним изменениям и кризисам?	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 11. Какое значение считается оптимальным и свидетельствует о развитости компетенции «риск-менеджмент» (доля выявленных угроз для бизнеса, которые удалось нейтрализовать до того, как они оказали влияние на бизнес)?	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 12. Какое значение считается оптимальным и свидетельствует о развитости компетенции «трансформация знаний в опыт» (доля проектов, в которых использовались новые знания или методологии в общем портфеле)?	
Ответ:	Введите ответ
<i>Раздел 2. Организационные компетенции</i>	
Вопрос 1. Какие наиболее значимые компетенции внутри компании Вы считаете основными для преодоления кризисов?	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 2. Можете ли Вы привести конкретные примеры компетенций, которые помогли компании справиться с кризисными ситуациями в прошлом? Какие это компетенции?	
Ответ:	Введите ответ

## Продолжение таблицы Л.2

Вопрос 3. Какие мероприятия обычно проводятся для поддержания и развития компетенций организации?	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 4. Внедряются ли какие-либо организационные инновации при отсутствии необходимых организационных компетенций (для компенсации отсутствующих компетенций)? Если да, то какие?	
Ответ:	Введите ответ
<i>3. Дополнительные вопросы</i>	
Вопрос 1. Назовите критерии стратегической устойчивости организации	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 2. Верифицируйте показатели для оценки уровни развития организационных компетенций и их значения	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 3. Распределите, пожалуйста, организационные компетенции для корпоративной инновационной системы на следующих этапа разработки инноваций: поиск идей, отбор новшеств, проработка, внедрение, – где 0 – «компетенция не является необходимой для этапа», 7 – «компетенция критично важна для этапа»	
Ответ:	Введите ответ

Источник: составлено автором.

Таблица Л.3 – Список экспертов, принявших участие в опросе

Эксперт	Опыт
1	2
Эксперт 1	К.э.н., стаж научно-исследовательской работы более 20 лет
Эксперт 2	Д.э.н., профессор, стаж научно-исследовательской работы более 17 лет
Эксперт 3	К.э.н., стаж научно-исследовательской работы более 10 лет
Эксперт 4	К.э.н., стаж научно-исследовательской работы более 23 лет
Эксперт 5	Д.э.н., профессор, стаж научно-исследовательской работы более 30 лет
Эксперт 6	К.э.н., стаж научно-исследовательской работы более 12 лет
Эксперт 7	К.э.н., стаж научно-исследовательской работы более 10 лет
Эксперт 8	Д.э.н., профессор, стаж научно-исследовательской работы более 27 лет
Эксперт 9	К.э.н., стаж научно-исследовательской работы более 14 лет
Эксперт 10	К.э.н., стаж научно-исследовательской работы более 9 лет
Эксперт 11	Более 25 лет практического опыта в области управления изменениями, трансформации бизнеса, стратегии. Уровень позиции: высший менеджмент
Эксперт 12	Более 10 лет практического опыта в области работы с операционными моделями, трансформацией бизнеса, управлением изменениями. Уровень позиции: высший менеджмент
Эксперт 13	Более 20 лет практического опыта в области трансформации бизнеса. Уровень позиции: высший менеджмент
Эксперт 14	Более 5 лет практического опыта в области трансформации моделей управления и стратегий нефтегазового сектора. Уровень позиции: средний менеджмент
Эксперт 15	Более 15 лет практического опыта в области трансформации бизнеса, бизнес-стратегии, управления изменениями, интеграции активов. Уровень позиции: высший менеджмент
Эксперт 16	Более 7 лет практического опыта в области стратегии и трансформации бизнеса в области. Уровень позиции: средний менеджмент

Продолжение таблицы Л.3

1	2
Эксперт 17	Более 10 лет практического опыта в области руководства стратегическим направлением крупных компаний сферы услуг. Уровень позиции: высший менеджмент
Эксперт 18	Более 8 лет практического опыта в области трансформации и стратегии сектора АПК, опыт работы в ведущих компаниях отрасли. Уровень позиции: высший менеджмент
Эксперт 19	Более 7 лет практического опыта в области трансформации бизнеса. Уровень позиции: средний менеджмент
Эксперт 20	Более 6 лет практического опыта в области трансформации бизнеса, стратегии. Уровень позиции: средний менеджмент

Источник: составлено автором.

Таблица Л.4 – Консолидированные ответы экспертов по организационным компетенциям

Компетенция	Стратегическая устойчивость	Рыночная устойчивость	Операционная эффективность	Инновационная результативность
1	2	3	4	5
Гибкость и адаптивность	111	113	95	99
Цифровая компетенция	95	82	104	95
Обучаемость	90	77	94	92
Инновационность	94	88	62	104
Стратегическое мышление	117	86	61	76
Продуктовое лидерство	99	113	41	86
Чувствительность к изменениям	89	104	68	76
Амбидекстральность	91	75	94	70
Технологическая осведомленность	87	72	70	100
Управление знаниями	87	68	72	97
Развитие человеческого капитала	89	68	81	81
Коммерциализация знаний	79	88	62	86
Ресурсная эффективность	76	69	108	55
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	91	94	68	54
Всестороннее мышление	91	72	50	93
Системное мышление	93	71	67	67
Приверженность цели	93	74	60	70
Риск-менеджмент	88	79	72	55
Управление компетенциями	71	74	84	62

Продолжение таблицы Л.4

1	2	3	4	5
Идентификация знаний	72	67	75	74
Организационная гибкость	71	76	89	48
Самообучаемость (сотрудников)	64	60	85	73
Управление возможностями	88	61	57	59
Трансформация знаний в опыт	70	60	68	64
Управление обратной связью	71	72	68	50
Интеграция активов	65	47	80	49

Источник: составлено автором на основании ответов экспертов.

Таблица Л.5 – Консолидированные ответы экспертов по необходимым организационным компетенциям для КИС

Компетенция / этап внедрения инноваций	Поиск идей	Отбор новшеств	Проработка (преобразование новшеств в инновации)	Внедрение
1	2	3	4	5
Гибкость и адаптивность	61	10	60	63
Цифровая компетенция	18	12	37	55
Обучаемость	32	14	17	33
Инновационность	65	59	64	63
Стратегическое мышление	35	55	10	11
Продуктовое лидерство	37	15	14	11
Чувствительность к изменениям	39	11	12	17
Амбидекстральность	18	12	55	34
Технологическая осведомленность	38	18	26	31
Управление знаниями	18	18	24	36
Развитие человеческого капитала	11	10	11	21
Коммерциализация знаний	19	12	12	37
Ресурсная эффективность	14	17	34	22
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	10	12	10	10
Всестороннее мышление	57	18	17	31
Системное мышление		51	34	47
Приверженность цели	18	25	17	29
Риск-менеджмент	27	34	31	21
Управление компетенциями	10	11	14	17
Идентификация знаний	56	12	10	11
Организационная гибкость	15	12	47	48

Продолжение таблицы Л.5

1	2	3	4	5
Самообучаемость (сотрудников)	14	12	18	29
Управление возможностями	55	49	19	17
Трансформация знаний в опыт	16	12	11	13
Управление обратной связью	10	18	12	23
Интеграция активов	10	11	12	16

Источник: составлено автором на основании ответов экспертов.

**Приложение М**  
(информационное)

**Материалы для проведения опроса компаний и его результаты**

**Анкета для компаний**

Уважаемые участники исследования!

Мы проводим исследование, посвященное обеспечению стратегической устойчивости организации на основе внедрения организационных инноваций, и приглашаем вас принять участие в нашем опросе. Ваш опыт имеет для нас большое значение и поможет глубже понять актуальные проблемы и тенденции.

В рамках данного исследования необходимо ответить на вопросы о компании, где Вы работаете/работали. Название вашей компании нам нужно исключительно для того, чтобы в дальнейшем распределить ответы по размеру компаний и отраслям, – Ваши ответы будут обрабатываться в агрегированном формате, что означает, что они не будут связаны с Вами или вашей компанией.

Понимаем, что некоторые компании могут не иметь точных значений по некоторым вопросам исследования, в таких случаях подойдут индикативные ответы, мы будем благодарны за Ваши оценки и приблизительные значения

Ключевые понятия, используемые в рамках данного исследования

*Организационные компетенции* – это уникальные ресурсы и способности, знания и навыки, позволяющие достигать долгосрочных конкурентных преимуществ.  
*Организационные инновации* – изменения в организации работы предприятия, включая изменения в организационной структуре, корпоративной культуре или управлении, применяемые ею впервые.

Ниже представлены вопросы исследования и методы ответов на них. Заранее благодарим Вас за уделенное время и участие в нашем исследовании!

С уважением, Никита Лобан

Таблица М.1 – Анкета для опроса компаний

<i>Раздел 1. Общая информация о компании</i>	
Вопрос 1. Укажите название компании	
Ответ:	Введите ответ
Вопрос 2. Укажите Вашу роль в компании	
Ответ:	Высший менеджмент (СЕО и СЕО-1) Менеджмент среднего звена (руководители бизнес-направлений и иное (СЕО-2)) Менеджмент первой линейки (руководители отделов и иное (СЕО-3 и ниже)) Другое (укажите)
Вопрос 3. Выберите утверждение, верное для вашей компании (в случае, если ни одно не верное, выберите первый пункт)	
Ответ:	Ничего из нижеперечисленного В последние 5 лет у компании на протяжении минимум 2-3 лет падала доля рынка В последние 5 лет компания на протяжении на протяжении минимум 2-3 лет подряд имела снижение выручки (в большем масштабе, чем у конкурентов на рынке) В последние 5 лет на протяжении минимум 1-2 лет компания несла убытки В последние 5 лет компания значительно (более 15%) сокращала масштабы бизнеса
<i>Раздел 2. Организационные инновации</i>	
Вопрос 4. Внедрялись ли ранее в компании организационные инновации?	
Ответ:	Да, внедрялись Нет, не внедрялись
Вопрос 5. Что было причиной внедрения организационных инноваций? (если ответ на вопрос 4 – да)	
Ответ:	Повышение эффективности Изменения внутренней среды (смена руководства, финансовые возможности компании и иное) Изменения внешней среды (потребительское поведение, изменение отношений с контрагентами, отношения с государством и иное) Конкуренция на рынке Изменение стратегии/бизнес-модели Отсутствие необходимых организационных компетенций Необходимость использования более эффективных альтернативных методов управления Стремление к развитию и выживанию на рынке Технологические изменения Требования регулирующих органов Требования головной компании Другое (укажите)
Вопрос 6. Внедрялись ли какие-либо организационные инновации в компании впервые как реакция на отсутствие организационных компетенций у организации? (если ответ на вопрос 4 – да)	
Ответ:	Нет, не внедрялись 5-10% 10-25% 25-50% 50% и более

## Продолжение таблицы М.1

Вопрос 7. Какие организационные инновации внедрялись в вашей компании? (если ответ на вопрос 4 – да)	
Ответ:	<p>Автоматизация/цифровизация/оптимизация отдельных бизнес-процессов</p> <p>Изменение подходов к организации работы (внедрение Agile, Lean Six Sigma и другое)</p> <p>Трансформация организации деятельности (изменения роли корпоративного центра/ функций/ активов и т.д.)</p> <p>Создание и внедрение общих центров обслуживания</p> <p>Передача процессов/функций на аутсорсинг (в том числе использование аутстаффинга)</p> <p>Создание новых бизнес-процессов</p> <p>Создание новых структурных единиц (направлений бизнеса/функций/отделов)</p> <p>Выделение новых ролей в компании (например, институт бизнес-партнерства)</p> <p>Создание виртуальной организации (удаленная работа сотрудников)</p> <p>Перераспределение полномочий в рамках отдельных процессов/функций</p> <p>Централизация/децентрализация отдельных функций</p> <p>Другое (укажите)</p>
Вопрос 8. Если не внедрялись, то почему? (если ответ на вопрос 4 – нет)	
Ответ:	<p>Отсутствие потребности в организационных инновациях</p> <p>Отсутствие необходимых ресурсов</p> <p>Отсутствие компетенций</p> <p>Нежелание менять что-то либо в деятельности организации</p> <p>Другое (укажите)</p>
Вопрос 9. Кто был инициатором внедрения организационных инноваций? (если ответ на вопрос 4 – да)	
Ответ:	<p>Высшее руководство компании (акционеры, совет директоров, правление)</p> <p>Топ-менеджмент (СЕО, руководители функциональных блоков/активов)</p> <p>Блок стратегии / внутренний консалтинг</p> <p>Блок повышения эффективности/трансформации</p> <p>Блок по управлению персоналом (HR)</p> <p>Линейные сотрудники</p> <p>Внешние консультанты</p> <p>Другое (укажите)</p>
Вопрос 10. Кто (структурное подразделение / ответственный) являлся ответственным за разработку и внедрение организационных инноваций (новшеств)? (если ответ на вопрос 4 – да)	
Ответ:	<p>Блок по управлению персоналом (HR)</p> <p>Блок стратегии / внутренний консалтинг</p> <p>Владелец функции, в которой внедряются организационные инновации</p> <p>Блок повышения эффективности/трансформации</p> <p>Кросс-функциональные команды</p> <p>Высшее руководство и топ-менеджмент компании</p> <p>Внешние консультанты</p> <p>Другое (укажите)</p>

## Продолжение таблицы М.1

Вопрос 11. Какие сложности были при внедрении организационных инноваций? (если ответ на вопрос 4 – да)	
Ответ:	Отсутствие готовности к внедрению организационных инноваций Отсутствие компетенций по внедрению организационных инноваций Отсутствие вовлечения ключевых стейкхолдеров Сопротивление изменениям со стороны сотрудников Непонимание целей и необходимости внедрения организационных инноваций Отсутствие позитивного опыта внедрения организационных изменений Сопротивление со стороны отдельных сотрудников Возникновение противоречия с изначальными целями организационных инноваций Неправильное распределение ролей Недостижение промежуточных целей Частые изменения в принятые документы Отсутствие видения целевого результата Неправильное планирование (сроки, бюджет и т.д.) Недостаток ресурсов Конфликт интересов Другое (укажите)
Вопрос 12. Что чаще всего помогало при создании и внедрении организационных изменений?	
Ответ:	Поддержка и вовлечение ключевых стейкхолдеров Понимание целей и целевого видения организационных инноваций Высокий уровень инициатора изменений Проактивное лидерство при внедрении организационных инноваций Быстрые результаты Кросс-функциональное взаимодействие Готовность сотрудников к изменениям Выстроенная коммуникация с сотрудниками Другое
Вопрос 13. Как часто внедрялись организационные изменения? (если ответ на вопрос 4 – да)	
Ответ:	Процесс внедрения организационных инноваций ведется непрерывно Раз в 1-1,5 года Раз в 2-3 года Реже, чем раз в 3 года Другое (укажите)
<i>Раздел 3. Организационные компетенции</i>	
Вопрос 14. Проводилась ли в компании ранее оценка организационных компетенций (не компетенций сотрудников)?	
Ответ:	Да, проводилась Нет, не проводилась
Вопрос 15. Если проводилась, то что стало триггером? (если ответ на вопрос 14 – да)	
Ответ:	Укажите ответ
Вопрос 16. Если не проводилась, то почему? (если ответ на вопрос 14 – нет)	
Ответ:	Не было инструментов для такой оценки Не было потребности Не было соответствующего запроса Другое (укажите)

## Продолжение таблицы М.1

Вопрос 17. Какой примерно процент (от поставленных) стратегических целей в среднем достигался компанией за 5 последних лет?	
Ответ:	Стратегические цели не ставились 10-35% 36-55% 56-80% 80% и более
Вопрос 18. Какой примерно средний срок адаптации бизнес-процессов к изменениям внешних и внутренних условий в вашей компании?	
Ответ:	Бизнес-процессы не адаптируются под изменения Несколько лет и больше 1-2 года 6-12 месяцев Меньше 6 месяцев
Вопрос 19. Какая примерно доля новых продуктов в общем объеме продаж вашей компании? (новыми продуктами считаются либо продукты, выпущенные за последний год, либо продукты, выпущенные в последний производственный цикл, в зависимости от индустрии)	
Ответ:	Ниже 5% выручки 5-10% 11-20% 2-25% Выше 25%
Вопрос 20. Какой примерно в вашей компании индекс автоматизации процессов (доля процессов с использованием цифровым технологий к общему количеству процессов)?	
Ответ:	Бизнес-процессы не автоматизировались 10-30% 31-60% 61-80% 80% и более
Вопрос 21. Какой примерно процент всех успешно реализованных проектов в вашей компании связан с разработкой новых продуктов или услуг (инновациями)?	
Ответ:	Инновационные проекты не реализуются Меньше 5% 6-10% 11-20% Выше 20%
Вопрос 22. Какая примерно доля рыночных трендов (в том числе изменений в отношениях с потребителями и поставщиками) в вашей отрасли от общего числа была выявлена и правильно спрогнозирована за последние 3 года в вашей компании?	
Ответ:	Ниже 50% 51-60% 61-70% 71-85% Выше 85%
Вопрос 23. Какой примерно процент ключевых обязательств перед стейкхолдерами компания выполнила в установленный срок за последние 5 лет?	
Ответ:	Работа со стейкхолдерами не ведется 10-30% 31-70% 71-90% 90% и выше

## Продолжение таблицы М.1

Вопрос 24. Какой примерно в вашей компании уровень утилизации ресурсов (для непромышленных компаний – процент времени сотрудников, задействованных при решении бизнес-задач, от общего количества времени; для промышленных компаний – процент загрузки мощностей и оборудования)	
Ответ:	Ниже 10% 10-30% 31-55% 56-80% 80% и выше
Вопрос 25. Ведется ли в компании пост-анализ проектов и достигнутых результатов и используются ли эти данные при принятии решений?	
Ответ:	Нет, не ведется Ведется иногда, не используется для принятия решения Ведется иногда, иногда используется для принятия решений Ведется в большинстве случаев, иногда решения принимаются на основе предыдущего опыта Всегда ведется, решения принимаются на основе предыдущего опыта
Вопрос 26. Ведется ли в компании анализ принятых решений и полученных результатов и используются ли эти данные при принятии решений?	
Ответ:	Нет, не ведется Ведется иногда, не используется для принятия решения Ведется иногда, иногда используется для принятия решений Ведется в большинстве случаев, иногда решения принимаются на основе предыдущего опыта Всегда ведется, решения принимаются на основе предыдущего опыта
Вопрос 27. Какой процент затрат на НИОКР (R&D) от общих затрат в вашей компании?	
Ответ:	Нет затрат на НИОКР 1-5% 6-10% 11-12% 13% и выше
Вопрос 28. Внедряются ли новые технологии в производственные процессы и какой примерно процент технологического успеха (количество успешных внедрений технологий от общего числа внедрений)?	
Ответ:	Нет, не внедряются Внедряются раз в несколько лет, процент технологического успеха ниже 60% Внедряются раз в несколько лет, процент технологического успеха выше или равен 60% Процессы выстроены непрерывно, процент технологического успеха ниже 60% Процессы выстроены непрерывно, процент технологического успеха выше или равен 60%
Вопрос 29. Какой примерно процент сотрудников ежегодно пользуется корпоративной базой знаний?	
Ответ:	Корпоративной базы знаний в компании не существует Ниже 20% 21-40% 41-55% Выше 55%

## Продолжение таблицы М.1

Вопрос 30. Проводятся ли в компании мероприятия по оценке и развитию человеческого капитала (повышение уровня профессиональных и надпрофессиональных компетенций, повышение мотивации и вовлеченности, развитие поведенческих навыков, улучшение качества здоровья и состояния сотрудников)?	
Ответ:	<p>Оценка не проводится, никаких мероприятий также не проводится</p> <p>Оценка не проводится, фрагментарно проводятся мероприятия по перечисленным направлениям</p> <p>Иногда проводится оценка, фрагментарно проводятся мероприятия по перечисленным направлениям</p> <p>Проводится регулярная оценка, мероприятия проводятся по большей части перечисленных направлений</p> <p>Проводится регулярная оценка и комплексные мероприятия по всем перечисленным направлениям</p>
Вопрос 31. Какой примерно процент внедренных внутренних улучшений предложен сотрудниками от общего числа предложенных за последний год?	
Ответ:	<p>Сотрудники не выдвигают таких предложений</p> <p>До 5%</p> <p>5-15%</p> <p>16-30%</p> <p>Более 30%</p>
Вопрос 32. Проводится ли в вашей компании коммерциализация знаний? ( <i>Коммерциализация знаний</i> – процесс трансформации результатов инновационной/научно-исследовательской деятельности в продукты и услуги на рынке с целью получения дохода)	
Ответ:	<p>Не ведется</p> <p>Ведется фрагментарно и не приносит доход</p> <p>Ведется фрагментарно, редко приносит доход</p> <p>Ведется и иногда приносит доход</p> <p>Ведется и приносит стабильный доход</p>

Источник: составлено автором по материалам [146-156] и результатам интервью с экспертами.

Таблица М.2 – Перечень организационных компетенций для проведения опроса компаний

Номер компетенции	Название компетенции
Компетенция 1	Стратегическое мышление
Компетенция 2	Гибкость и адаптивность
Компетенция 3	Продуктовое лидерство
Компетенция 4	Цифровая компетенция
Компетенция 5	Инновационность
Компетенция 6	Чувствительность к изменениям
Компетенция 7	Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами
Компетенция 8	Ресурсная эффективность
Компетенция 9	Обучаемость
Компетенция 10	Амбидекстральность
Компетенция 11	Технологическая осведомленность
Компетенция 12	Управление знаниями
Компетенция 13	Развитие человеческого капитала
Компетенция 14	Всестороннее мышление
Компетенция 15	Коммерциализация знаний

Источник: составлено автором по материалам таблицы Л.4.

Таблица М.3 – Ответы компаний по организационным компетенциям с порядковыми номерами 1-8

Номер компании	Стратегически устойчивая (1 – да, 0 – нет)	Компетенции							
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компания 1	1	4	3	4	4	5	5	4	4
Компания 2	0	4	3	1	3	1	2	3	3
Компания 3	1	5	3	1	4	1	5	5	5
Компания 4	0	3	3	1	3	1	2	3	4
Компания 5	1	5	4	1	5	4	5	5	5
Компания 6	1	5	3	1	4	1	5	5	4
Компания 7	1	4	3	3	4	3	5	5	4
Компания 8	1	5	4	4	5	4	5	5	4
Компания 9	1	4	4	3	4	2	5	5	5
Компания 10	1	5	4	2	4	2	4	5	5
Компания 11	0	3	4	2	3	1	2	3	3
Компания 12	0	3	4	4	4	4	3	4	3
Компания 13	1	5	4	4	5	4	5	5	4
Компания 14	0	3	5	1	2	1	2	4	5
Компания 15	1	4	3	2	4	4	4	4	5
Компания 16	1	5	3	4	5	5	5	5	4
Компания 17	1	5	2	1	3	2	4	4	5
Компания 18	1	3	3	1	3	2	3	3	5
Компания 19	1	2	3	2	4	1	3	3	3
Компания 20	0	4	5	5	4	5	4	1	5
Компания 21	1	4	5	1	4	2	4	1	5
Компания 22	0	3	3	2	3	3	2	3	4
Компания 23	1	5	4	5	4	5	4	4	5
Компания 24	1	4	3	2	3	2	3	3	5
Компания 25	1	4	4	3	2	3	1	2	4
Компания 26	1	4	3	3	3	4	3	4	4
Компания 27	1	4	4	2	3	2	3	3	4
Компания 28	1	3	4	2	3	2	2	2	2
Компания 29	1	3	4	3	3	3	3	3	4
Компания 30	0	2	3	1	2	2	1	2	2
Компания 31	0	4	5	2	5	1	3	1	5
Компания 32	1	4	4	3	3	5	1	1	4
Компания 33	1	4	5	2	4	3	3	4	5
Компания 34	1	5	3	3	3	3	3	4	4
Компания 35	1	5	4	4	4	5	5	5	4
Компания 36	1	4	4	1	1	1	4	3	4
Компания 37	1	3	4	1	3	3	2	3	4
Компания 38	1	4	4	3	2	1	2	1	3
Компания 39	1	5	5	4	5	5	4	2	2
Компания 40	0	3	4	4	4	4	2	3	2

Продолжение таблицы М.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компания 41	1	4	4	5	2	4	3	3	3
Компания 42	0	2	2	2	2	1	2	3	3
Компания 43	1	3	4	1	5	2	3	1	2
Компания 44	1	4	3	2	2	3	2	4	4
Компания 45	1	3	3	2	2	5	3	3	4
Компания 46	1	3	3	5	2	4	3	4	5
Компания 47	1	2	1	2	2	3	3	3	2
Компания 48	0	3	5	1	4	4	4	1	5
Компания 49	1	5	4	2	5	4	3	5	4
Компания 50	0	3	2	1	4	2	1	2	3
Компания 51	1	3	2	1	5	5	3	3	4
Компания 52	1	4	2	3	2	1	3	4	5
Компания 53	0	4	3	3	3	1	2	1	5
Компания 54	1	4	5	3	5	2	4	4	4
Компания 55	1	3	3	2	3	3	4	2	3
Компания 56	0	1	2	1	2	1	4	2	2
Компания 57	0	3	4	3	1	1	2	1	3
Компания 58	1	4	5	3	2	2	4	3	1
Компания 59	1	3	3	4	4	3	3	4	5
Компания 60	0	3	1	1	1	3	4	2	4
Компания 61	1	3	5	4	3	2	4	3	5
Компания 62	0	3	2	1	2	1	2	3	4
Компания 63	1	3	2	2	3	3	2	2	5
Компания 64	1	4	3	2	4	2	2	2	5
Компания 65	0	2	2	3	1	2	3	1	2
Компания 66	0	3	3	4	2	2	2	3	4
Компания 67	0	2	2	3	1	1	2	4	4
Компания 68	0	3	3	2	1	2	3	3	1
Компания 69	1	2	3	2	2	2	4	5	5
Компания 70	1	4	3	1	4	1	4	4	4
Компания 71	1	5	3	3	2	2	3	5	5
Компания 72	1	3	3	1	3	3	3	2	2
Компания 73	1	3	5	1	5	4	4	3	4
Компания 74	0	3	4	3	2	1	3	3	3
Компания 75	1	5	5	2	3	1	5	5	3
Компания 76	1	4	4	1	2	1	5	1	5
Компания 77	1	4	2	2	2	3	3	5	3
Компания 78	0	3	2	4	2	2	2	2	3
Компания 79	0	4	3	1	3	5	4	1	5
Компания 80	0	3	2	1	2	1	2	2	2
Компания 81	1	3	5	3	2	5	3	3	5
Компания 82	1	4	4	2	2	5	4	3	5
Компания 83	0	3	1	2	4	4	3	5	2
Компания 84	0	1	2	2	3	1	2	2	4
Компания 85	0	2	2	1	1	1	5	1	4
Компания 86	1	3	5	3	4	3	3	5	4

Продолжение таблицы М.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компания 87	1	4	4	2	4	5	3	3	4
Компания 88	0	3	1	2	2	1	1	2	2
Компания 89	1	5	3	2	1	1	5	4	5
Компания 90	1	4	3	2	3	5	3	4	4
Компания 91	1	5	4	3	3	1	2	4	4
Компания 92	0	5	1	2	3	2	3	2	3
Компания 93	1	3	4	3	4	4	4	4	5
Компания 94	0	4	4	1	3	1	3	3	1
Компания 95	0	2	4	1	2	1	3	2	3
Компания 96	0	3	1	3	3	2	2	4	3
Компания 97	0	1	4	1	3	1	2	3	2
Компания 98	1	5	4	3	2	3	3	4	5
Компания 99	0	2	3	1	3	2	1	1	3
Компания 100	1	5	3	3	5	1	4	2	4
Компания 101	1	4	4	3	2	4	5	2	3
Компания 102	0	4	3	2	3	3	3	2	5
Компания 103	0	1	4	2	2	2	2	1	4
Компания 104	1	2	4	4	5	4	3	4	4
Компания 105	0	1	2	1	2	3	4	4	4
Компания 106	0	4	3	1	4	5	1	1	2
Компания 107	1	5	2	3	1	4	3	3	3
Компания 108	1	4	5	2	4	3	4	4	3
Компания 109	0	3	1	3	3	3	3	4	2
Компания 110	0	2	2	3	4	4	3	2	4
Компания 111	1	2	3	2	4	5	3	5	4
Компания 112	1	5	5	3	2	3	4	2	3
Компания 113	0	3	2	1	3	2	2	3	3
Компания 114	0	3	1	3	3	2	3	4	4
Компания 115	1	5	4	2	3	4	1	4	2
Компания 116	1	4	4	2	3	3	4	3	4
Компания 117	0	1	1	3	2	3	3	3	3
Компания 118	0	4	3	1	4	2	2	1	5
Компания 119	0	2	4	2	2	1	2	1	1
Компания 120	0	3	3	3	1	2	2	2	4

Источник: составлено автором по результатам опроса компаний.

Таблица М.4 – Ответы компаний по организационным компетенциям с порядковыми номерами 9-15

Номер компании	Стратегически устойчивая (1 – да, 0 – нет)	Компетенции						
		№ 9	№ 10	№ 11	№ 12	№ 13	№14	№15
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Компания 1	1	3	3	2	4	2	3	1
Компания 2	0	2	2	1	2	1	2	1

Продолжение таблицы М.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Компания 3	1	4	4	1	1	2	3	1
Компания 4	0	3	3	1	2	2	2	1
Компания 5	1	3	3	2	5	4	4	4
Компания 6	1	3	3	2	4	2	3	1
Компания 7	1	3	3	2	3	4	3	3
Компания 8	1	4	4	4	5	4	5	4
Компания 9	1	3	3	2	3	5	4	3
Компания 10	1	4	4	2	4	5	4	3
Компания 11	0	1	1	1	3	1	2	1
Компания 12	0	2	2	1	2	3	3	3
Компания 13	1	4	4	3	5	3	4	4
Компания 14	0	3	3	1	1	1	2	2
Компания 15	1	4	4	1	3	5	4	3
Компания 16	1	4	4	4	4	5	5	4
Компания 17	1	5	5	3	3	4	4	3
Компания 18	1	3	3	2	4	3	2	3
Компания 19	1	4	4	2	4	2	2	3
Компания 20	0	4	4	5	5	1	4	3
Компания 21	1	3	3	2	3	1	4	2
Компания 22	0	3	3	2	4	3	3	1
Компания 23	1	4	4	3	5	5	5	3
Компания 24	1	4	4	2	5	3	4	3
Компания 25	1	3	3	2	2	2	2	2
Компания 26	1	4	4	5	5	1	2	4
Компания 27	1	4	4	1	3	5	4	3
Компания 28	1	3	3	2	3	4	3	2
Компания 29	1	4	4	3	4	3	4	3
Компания 30	0	2	3	3	2	2	2	2
Компания 31	0	1	1	1	4	2	5	4
Компания 32	1	3	3	5	4	5	4	4
Компания 33	1	4	4	1	5	4	3	5
Компания 34	1	4	5	5	5	5	5	5
Компания 35	1	4	4	2	5	5	4	3
Компания 36	1	4	4	1	1	5	4	4
Компания 37	1	4	3	3	4	3	3	2
Компания 38	1	4	4	1	1	3	3	4
Компания 39	1	5	5	1	5	5	5	3
Компания 40	0	5	5	5	5	3	5	4
Компания 41	1	2	2	2	4	4	3	4
Компания 42	0	3	2	2	2	3	4	3
Компания 43	1	3	3	1	1	5	3	2
Компания 44	1	5	5	4	4	1	2	4
Компания 45	1	3	3	1	2	2	2	2
Компания 46	1	3	3	3	3	2	3	3
Компания 47	1	3	3	2	2	2	1	2
Компания 48	0	1	3	1	3	2	3	1

Продолжение таблицы М.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Компания 49	1	3	3	4	5	4	4	3
Компания 50	0	1	2	1	3	3	3	1
Компания 51	1	2	4	2	2	3	4	2
Компания 52	1	3	4	1	3	2	5	3
Компания 53	0	2	2	2	1	3	3	1
Компания 54	1	4	2	3	3	4	3	3
Компания 55	1	5	3	3	3	2	2	2
Компания 56	0	3	1	1	2	2	3	1
Компания 57	0	3	3	2	2	2	2	1
Компания 58	1	3	5	2	5	5	3	2
Компания 59	1	4	4	3	5	3	4	3
Компания 60	0	1	2	1	1	3	3	3
Компания 61	1	4	3	1	2	2	5	3
Компания 62	0	1	1	1	1	1	3	1
Компания 63	1	3	3	1	4	5	4	3
Компания 64	1	5	3	2	3	3	3	4
Компания 65	0	1	2	1	2	4	1	2
Компания 66	0	3	5	2	3	2	4	3
Компания 67	0	3	2	1	3	2	1	1
Компания 68	0	1	3	1	2	1	3	2
Компания 69	1	4	3	3	4	2	2	1
Компания 70	1	3	3	3	5	4	4	1
Компания 71	1	5	3	4	4	5	2	2
Компания 72	1	1	5	3	5	3	3	1
Компания 73	1	5	3	2	5	4	5	2
Компания 74	0	4	2	3	3	4	4	2
Компания 75	1	3	2	2	5	5	4	3
Компания 76	1	2	4	2	3	2	5	3
Компания 77	1	2	4	3	4	4	5	3
Компания 78	0	2	1	2	1	3	1	1
Компания 79	0	1	2	3	2	1	4	2
Компания 80	0	3	1	1	4	2	2	2
Компания 81	1	5	4	4	2	3	2	4
Компания 82	1	2	3	2	4	3	4	4
Компания 83	0	3	3	1	4	1	3	3
Компания 84	0	3	2	1	3	1	2	4
Компания 85	0	3	2	1	2	3	2	2
Компания 86	1	4	5	3	3	2	3	5
Компания 87	1	5	3	4	1	2	4	5
Компания 88	0	3	2	2	3	1	3	1
Компания 89	1	5	2	4	5	2	2	2
Компания 90	1	1	4	2	2	2	5	4
Компания 91	1	4	4	4	5	4	4	3
Компания 92	0	1	3	4	1	2	3	1
Компания 93	1	2	3	3	1	3	3	2
Компания 94	0	1	2	1	3	1	2	3

Продолжение таблицы М.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Компания 95	0	1	4	1	2	4	1	1
Компания 96	0	3	4	2	3	2	1	1
Компания 97	0	4	3	2	1	4	3	1
Компания 98	1	4	2	3	4	3	4	2
Компания 99	0	3	3	1	4	2	2	1
Компания 100	1	4	2	1	3	3	3	3
Компания 101	1	4	4	3	5	3	2	1
Компания 102	0	3	4	2	3	1	2	2
Компания 103	0	3	1	2	2	1	2	1
Компания 104	1	3	4	4	3	1	5	4
Компания 105	0	2	1	1	3	1	4	3
Компания 106	0	4	1	1	2	4	4	3
Компания 107	1	3	5	3	5	5	4	3
Компания 108	1	3	3	3	5	2	2	3
Компания 109	0	3	3	4	2	4	2	2
Компания 110	0	1	3	1	2	3	2	3
Компания 111	1	4	4	3	1	4	5	3
Компания 112	1	4	2	5	5	3	3	2
Компания 113	0	1	1	1	2	4	2	1
Компания 114	0	2	1	1	2	2	2	3
Компания 115	1	2	4	3	2	3	3	2
Компания 116	1	1	4	2	3	4	3	3
Компания 117	0	3	2	1	1	1	3	1
Компания 118	0	1	1	3	4	4	2	2
Компания 119	0	3	2	1	2	3	3	1
Компания 120	0	2	3	4	3	3	4	1

Источник: составлено автором по результатам опроса компаний.

Таблица М.5 – Ответы компаний по особенностям внедрения организационных компетенций и соответствие стратегически устойчивой компании

Компания	Стратегически устойчивая	Внедрялись ли организационные инновации	Как часто внедрялись
1	2	3	4
Компания 1	1	1	2
Компания 2	0	1	3
Компания 3	1	1	3
Компания 4	0	1	3
Компания 5	1	1	4
Компания 6	1	1	3
Компания 7	1	1	4
Компания 8	1	1	4
Компания 9	1	1	4
Компания 10	1	1	4

Продолжение таблицы М.5

1	2	3	4
Компания 11	0	0	0
Компания 12	0	1	3
Компания 13	1	1	4
Компания 14	0	0	0
Компания 15	1	1	4
Компания 16	1	1	4
Компания 17	1	1	2
Компания 18	1	1	2
Компания 19	1	0	0
Компания 20	0	1	2
Компания 21	1	1	1
Компания 22	0	1	4
Компания 23	1	1	2
Компания 24	1	1	1
Компания 25	1	0	0
Компания 26	1	1	2
Компания 27	1	1	3
Компания 28	1	1	2
Компания 29	1	1	4
Компания 30	0	1	3
Компания 31	0	1	2
Компания 32	1	1	3
Компания 33	1	1	4
Компания 34	1	1	0
Компания 35	1	1	4
Компания 36	1	1	4
Компания 37	1	1	4
Компания 38	1	1	2
Компания 39	1	1	3
Компания 40	0	1	4
Компания 41	1	1	2
Компания 42	0	0	0
Компания 43	1	1	2
Компания 44	1	0	0
Компания 45	1	1	2
Компания 46	1	1	3
Компания 47	1	1	3
Компания 48	0	0	0
Компания 49	1	1	4
Компания 50	0	1	1
Компания 51	1	1	4
Компания 52	1	0	0
Компания 53	0	0	0
Компания 54	1	0	0
Компания 55	1	1	1
Компания 56	0	0	0

Продолжение таблицы М.5

1	2	3	4
Компания 57	0	0	0
Компания 58	1	0	0
Компания 59	1	0	0
Компания 60	0	1	1
Компания 61	1	0	0
Компания 62	0	1	2
Компания 63	1	1	3
Компания 64	1	1	1
Компания 65	0	1	1
Компания 66	0	1	2
Компания 67	0	1	1
Компания 68	0	1	4
Компания 69	1	0	0
Компания 70	1	1	1
Компания 71	1	0	0
Компания 72	1	1	2
Компания 73	1	0	0
Компания 74	0	1	1
Компания 75	1	0	0
Компания 76	1	1	4
Компания 77	1	1	1
Компания 78	0	1	2
Компания 79	0	1	1
Компания 80	0	0	0
Компания 81	1	1	3
Компания 82	1	1	4
Компания 83	0	0	0
Компания 84	0	1	4
Компания 85	0	1	1
Компания 86	1	1	4
Компания 87	1	0	0
Компания 88	0	1	3
Компания 89	1	0	0
Компания 90	1	1	3
Компания 91	1	1	2
Компания 92	0	0	0
Компания 93	1	0	0
Компания 94	0	1	3
Компания 95	0	1	3
Компания 96	0	0	0
Компания 97	0	0	0
Компания 98	1	1	1
Компания 99	0	1	1
Компания 100	1	1	3
Компания 101	1	1	2
Компания 102	0	1	2

Продолжение таблицы М.5

1	2	3	4
Компания 103	0	0	0
Компания 104	1	1	2
Компания 105	0	1	3
Компания 106	0	1	1
Компания 107	1	1	2
Компания 108	1	1	4
Компания 109	0	0	0
Компания 110	0	0	0
Компания 111	1	1	2
Компания 112	1	1	4
Компания 113	0	0	0
Компания 114	0	0	0
Компания 115	1	1	3
Компания 116	1	1	3
Компания 117	0	1	2
Компания 118	0	0	0
Компания 119	0	0	0
Компания 120	0	1	3

Источник: составлено автором по результатам опроса компаний.

**Приложение Н**  
(информационное)

**Методика исследования, ее допущения и ограничения**



Источник: составлено автором.

Рисунок Н.1 – Схема исследования во второй главе диссертационного исследования

Таблица Н.1 – Ключевые ограничения и допущения исследования

Метод исследования	Допущения и ограничения
Опрос экспертов	<p><i>Допущения:</i>            Эксперты обладают необходимым опытом и компетенциями в рамках специальности 5.2.6. Менеджмент            Интервьюер и способ сбора материалов не оказывают влияния на ответы респондентов            Формулировки вопросов способствуют раскрытию профессионального мнения            Несмотря на субъективный характер экспертных оценок, их совокупность позволяет выявить объективные тенденции и закономерности</p> <p><i>Ограничения:</i>            Различное восприятие одних и тех же факторов и вопросов экспертами, однако за счет достаточной выборки это ограничение не является значительным            Разный уровень экспертности, наличие специфических знаний по исследуемой теме            Субъективность экспертных оценок, а также личный управленческий или отраслевой опыт</p> <p><i>Влияние ограничений на исследование:</i>            Разный уровень глубины и достоверности ответов, снижение обобщения результатов за счет различного восприятия экспертами; для снижения влияния этих ограничений выборка экспертов формировалась с учетом их опыта (отраслевые эксперты и эксперты в области науки), использовались стандартизированные вопросы и однозначные формулировки для снижения вариативности восприятия, что в совокупности обеспечивает необходимый уровень достоверности ответов</p>
Анкетирование компаний	<p><i>Допущения:</i>            Компании предоставляют достоверную информацию, основываясь на фактических данных и объективной самооценке            Представители компаний, принимающих участие в опросе, обладают достаточной квалификацией и уровнем осведомленности            Используемая методика в опросе позволяет выявить ключевые закономерности и однородные результаты</p> <p><i>Ограничения:</i>            Ограниченное количество вопросов: в рамках исследования компании могут ответить лишь на ряд вопросов, а для всеобъемлющего исследования необходимо большее количество вопросов по каждой компетенции; для снижения влияния данного ограничения вопросы предварительно верифицированы экспертами, что обеспечивает их валидность и возможность формирования объективного представления об исследуемом вопросе            Необходимость перевода качественных характеристик в количественные показатели для расчета корреляционной модели            Ограничение на использование сложных метрик и специфических вопросов            Гетерогенность компаний-участников: опрос включает компании разных масштабов, отраслей и этапов жизненного цикла, однако за счет обоснования необходимой выборки влияние данного ограничения минимально            Ограниченность выборки компаний: несмотря на достаточное количество компаний ограничена возможность распространения результатов на всю совокупность предприятий и отраслей; некоторые отрасли могут не исследоваться из-за чувствительности информации или отсутствия доступа к таким предприятиям            Ограниченный доступ к конфиденциальной информации            С учетом необходимой выборки в 120 компаний влияние данных ограничений на исследование не является значительным и отражает, скорее, частные случаи, которые не искажают итоговые результаты существенным образом</p>

Источник: составлено автором.

Таблица Н.2 – Пример вопроса об уровне развития организационных компетенций и его интерпретации

Вопрос	Ответ компании-респондента	Интерпретация для дальнейшего исследования
Какая примерно доля новых продуктов в общем объеме продаж вашей компании?	Ниже 5% выручки приносят новые продукты	1 балл – организационная компетенция отсутствует
	5-10%	2 балла – организационная компетенция имеет начальный уровень зрелости
	11-20%	3 балла – компетенция имеет развивающийся уровень зрелости
	21-25%	4 балла – компетенция имеет устойчивый уровень зрелости
	Выше 25%	5 баллов - организационная компетенция имеет высокий уровень зрелости

Источник: составлено автором.

Таблица Н.3 – Классификация отраслей по степени технологичности

Степень технологичности	Отрасли промышленности / выпускаемая продукция	Услуги
1	2	3
Высокотехнологичный сектор	Авиационная и космическая техника Фармацевтическая продукция Компьютеры, электронные изделия	Научные исследования и разработки Издание программного обеспечения
Среднетехнологичный сектор высокого уровня	ВПК Автопромышленность Медицинские изделия Машины и оборудование Химическая продукция Электрическое оборудование Железнодорожные транспортные средства	Информационные технологии и услуги
Среднетехнологичный сектор среднего уровня	Резина и пластмассы Судоходство Неметаллические минеральные материалы Добыча полезных ископаемых Ремонт машин и оборудования	Профессиональные, научные и технические услуги Телекоммуникации
Среднетехнологичный сектор низкого уровня	Бумага и изделия из бумаги Продукты питания, напитки и табак Одежда Изделия из металлов Нефтепродукты Изделия из мебели Древесина и изделия из дерева	Профессиональные, научные и технические услуги Телекоммуникации

Продолжение таблицы Н.3

1	2	3
Низкотехнологичный сектор	-	Электроэнергия, газ и водоснабжение Аудиовизуальная деятельность Оптовая и розничная торговля Сельское хозяйство Строительство Административная деятельность Искусство, развлечения и услуги Транспортировка и хранение Гостиничный и ресторанный бизнес Операции с недвижимостью

Источник: составлено автором по материалам [192].

**Приложение П**  
(информационное)

**Результаты кластерного анализа**

Таблица П.1 – Статистика анализа

Переменные	Наблюдения	Пустые наблюдения	Полноценные наблюдения	Минимум	Максимум	Среднее	Стандартное отклонение
Стратегически устойчивая	120	0	120	0,000	1,000	0,600	0,492
Внедрялись ли организационные инновации	120	0	120	0,000	1,000	0,717	0,453
Как часто внедрялись	120	0	120	0,000	4,000	1,867	1,511
Средний уровень развития компетенций	120	0	120	1,813	4,313	2,942	0,639

Источник: расчеты автора по материалам таблиц М.3, М.4, М.5.

Таблица П.2 – Результаты по кластерам

Параметр	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Количество объектов в кластере	55	31	34
Сумма весов	55	31	34
Внутрикластерная дисперсия	1,346	1,212	0,539
Минимальное расстояние до центроида	0,114	0,366	0,441
Среднее расстояние до центроида	1,036	1,026	0,699
Максимальное расстояние до центроида	3,071	2,163	1,027

Источник: расчеты автора по материалам таблиц М.3, М.4, М.5.

Таблица П.3 – Характеристики кластеров

Кластер	Стратегическая устойчивая	Внедрялись ли организационные инновации	Как часто внедрялись	Средний уровень развития компетенций
Кластер 1 (Obs27)	1,000	1,000	3,000	3,313
Кластер 2 (Obs102)	0,000	1,000	2,000	2,688
Кластер 3 (Obs83)	0,000	0,000	0,000	2,688

Источник: расчеты автора по материалам таблиц М.3, М.4, М.5.

**Приложение Р**  
(информационное)

**Элементы системы обеспечения стратегической устойчивости**

Таблица Р.1 – Взаимовлияние элементов системы обеспечения стратегической устойчивости

Элемент	Организация	Организационные компетенции	КИС	Организационные инновации	Стратегическая устойчивость
Организация	-	Навыки, знания и ресурсы для обеспечения деятельности	Обеспечивает реализацию инновационного процесса	Обеспечивает адаптацию и развитие	Обеспечивает функционирование и развитие в долгосрочной перспективе
Организационные компетенции	Создает возможности реализации элемента	-	Позволяет повышать уровень развития		Определяет набор необходимых организационных компетенций
КИС		Позволяют КИС эффективно реализовывать инновационный процесс	-	Результат деятельности в рамках КИС	Определяет приоритеты для направлений потенциальных инноваций
Организационные инновации			Формирует условия для создания и внедрения организационных инноваций	-	
Стратегическая устойчивость		Способствует деятельности, направленной на стабильность функционирования и развитие	Позволяет внедрять инновации, которые помогают организации адаптироваться и развиваться	Повышает адаптивный потенциал организации и обеспечивает импульс к развитию	-
Примечание – В строках таблицы указан влияющий элемент, а в столбцах – то, на что он влияет, на пересечении столбцов и строк описывается характер взаимовлияния.					

Источник: составлено автором.

**Приложение С**  
(информационное)

**Методика оценки уровня развития организационных компетенций**

Таблица С.1 – Показатели и референтные значения для оценки уровня развития организационных компетенций

В процентах

Компетенция	Показатель	Уровень развития организационной компетенции				
		Отсутствует	Начальный уровень	Развивающийся уровень	Устойчивый уровень	Высокий уровень
1	2	3	4	5	6	7
Стратегическое мышление	Доля стратегических целей, которые достигает компания в последние 5 лет	Стратегические цели не ставились	10-35	36-55	56-80	> 80
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	Доля ключевых обязательств, выполненных организацией перед стейкхолдерами в установленный срок за последние 5 лет	Работа со стейкхолдерами не ведется	10-30	31-70	71-90	>90
Обучаемость	Анализ принятых решений и полученных результатов, постанализ проектов и использование этих данных при принятии решений	Не ведется	Ведется иногда, не используется для принятия решения	Ведется иногда, иногда используется для принятия решений	Ведется в большинстве случаев, иногда решения принимаются на основе предыдущего опыта	Всегда ведется, решения принимаются на основе предыдущего опыта
Управление знаниями	Доля сотрудников, ежегодно пользующихся корпоративной базой знаний	Корпоративной базы знаний в компании не существует	0-20	21-40	41-55	> 55

Продолжение таблицы С.1

В процентах

1	2	3	4	5	6	7
Всестороннее мышление	Доля внедренных внутренних улучшений, предложенных сотрудниками в общем числе предложенных за последний год	Сотрудники не выдвигают таких предложений	< 5	5-15	16-30	> 30
Коммерциализация знаний	Ведение коммерциализации знаний и извлечение из этого прибыли	Не ведется	Ведется фрагментарно и не приносит доход	Ведется фрагментарно, редко приносит доходит	Ведется и иногда приносит доход	Ведется и приносит стабильный доход
Продуктовое лидерство	Доля новых продуктов в общем объеме продаж	< 5	5-10	11-20	11-25	> 25
Инновационность	Доля всех успешно реализованных проектов, связанная с разработкой новых продуктов или услуг (инновациями)	Инновационные проекты не реализуются	0-5	6-10	11-20	> 20
Чувствительность к изменениям	Доля верно спрогнозированных рыночных трендов	< 50	51-60	61-70	71-85	> 85
Ресурсная эффективность	Доля утилизации ресурсов (для сервисных компаний – сотрудников; производственных мощностей и оборудования)	< 10	10-30	31-55	56-80	> 80
Цифровая компетенция	Доля цифровизации бизнес-процессов в компании	Бизнес-процессы не автоматизировались	10-30	31-60	61-80	> 80
Технологическая осведомленность	Внедрение новых технологий в производственные процессы и доля технологического успеха	Внедряются раз в несколько лет, 60	Внедряются раз в несколько лет, $\geq 60$	Процесс выстроен непрерывно, < 60	Процесс выстроен непрерывно, $\geq 60$	Внедряются, $\geq 60\%$

Продолжение таблицы С.1

В процентах

1	2	3	4	5	6	7
Гибкость и адаптивность	Средний срок адаптации бизнес-процессов к изменению внешних и внутренних условий	Бизнес-процессы не адаптируются под изменения	Несколько лет и больше	1-2 года	6-12 месяцев	Меньше 6 месяцев
Амбидекстральность	Доля затрат на НИОКР (R&D) в общих затратах	Нет затрат на НИОКР (R&D)	1-5	6-10	11-12	> 13
Развитие человеческого капитала	Оценка уровня развития человеческого капитала, проведение мероприятий по его повышению	Оценка не проводится, мероприятия также не проводятся	Оценка не проводится, фрагментарно проводятся мероприятия по перечисленным направлениям	Оценка иногда проводится, фрагментарно проводятся мероприятия по перечисленным направлениям	Проводится регулярная оценка, мероприятия проводятся по большей части перечисленных направлений	Проводится регулярная оценка и комплексные мероприятия по всем перечисленным направлениям

Источник: составлено автором по материалам [99; 146-156; 160] и результатам интервью с экспертами.

**Приложение Т**  
(информационное)

**Дополнительные материалы в рамках алгоритма  
создания и внедрения организационных инноваций**

Таблица Т.1 – Перечень критериев для оценки влияния направления организационных инноваций на стратегическую устойчивость организации и методика оценки

Критерий	Методика оценки
Влияние на рыночную долю	Оценка влияния потенциального направления для внедрения организационных инноваций (например, функциональное направление / бизнес-процесс и прочие) на область каждого критерия по 5 – бальной шкале: 1 – низкое влияние 2 – умеренное влияние 3 – среднее влияние 4 – значительное влияние 5 – высокое влияние Далее баллы по каждому критерию суммируются и итоговая сумма интерпретируется следующим образом: 6-12 баллов – низкое влияние 13-20 баллов – среднее влияние 21-25 баллов – значительное влияние 26-30 баллов – высокое влияние
Влияние на выручку	
Влияние на финансовые результаты	
Влияние на масштаб бизнеса	
Влияние на непрерывность бизнеса	
Влияние на адаптивный потенциал	

Источник: составлено автором.

Таблица Т.2 – Перечень потенциальных организационных инноваций для компенсации недостаточного уровня развития организационных компетенций

Компетенция	Потенциальные организационные инновации (неисчерпывающий перечень)
1	2
Стратегическое мышление	СФ – создание проектного офиса, отдела по стратегии; П – создание процесса стратегического планирования и управления стратегией (с использованием искусственного интеллекта); Т – внедрение дэшбордов для мониторинга актуальных стратегических целей
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	СФ – выделение отдела/роли; П – создание процесса и регламентов по работе со стейкхолдерами; Т – внедрение продвинутой аналитики для мониторинга состояния выполнения обязательств
Обучаемость	П – создание процесса постанализа результатов; Т – создание базы предыдущих решений, создание цифровых двойников процессов
Управление знаниями	СФ – выделение отдельного сотрудника/отдела по управлению базой знаний; П – создание процесса и регламентов по управлению знаниями; ИИ – создание базы знаний, виртуальных ассистентов со встроенным искусственным интеллектом; КМ – внедрение геймификации обмена знаниями
Всестороннее мышление	П – создание процесса сбора и работы с внутренними идеями; Т – создание портала внутренних идей (платформы), геймификация процесса; КМ – внедрение мотивации за успешно внедренные идеи

Продолжение таблицы Т.2

1	2
Коммерциализация знаний	СФ – выделение отдела/роли; П – создание процесса и регламентов по коммерциализации знаний; Т – создание инструментов для сбора и цифровизации знания, создания цифровой платформы для краудсорсинга идей, внедрение предиктивной аналитики
Ресурсная эффективность	Т – внедрение систему аналитики для прогнозирования загрузки ресурсов, внедрение инструментов мониторинга уровня текущей загрузки ресурсов; П – внедрение процесса аудита загрузки ресурсов
Продуктовое лидерство	СФ – переход к продуктовому подходу, создание продуктовых команд, создание подразделения R&D; П – разработка процессов работы с продуктами; Т – создание виртуальных шоурумов для тестирования продуктов с клиентами
Инновационность	СФ – создание подразделения R&D; А – принятие необходимых целевых значений уровня инноваций; С – создание новых бизнес-направлений; П – формирование пула процессов для повышения доли инновационных проектов
Чувствительность к изменениям	СФ – создание процесса анализа трендов, создание подразделения аналитики; Т – внедрение платформы стратегического анализа, дэшбордов
Цифровая компетенция	С – выделение функции по цифровому развитию, создание «цифровой песочницы» для тестирования бизнес-гипотез; Т/П – автоматизация основных и поддерживающих процессов, цифровая трансформация; ИИ – внедрение новых цифровых инструментов
Технологическая осведомленность	Т – организация пилотных зон для тестирования инновация, внедрение технологической карты цифровых инноваций; П – создание и оптимизация процесса работы с технологиями
Гибкость и адаптивность	П – использование гибких технологий (например, Agile) в критичных подразделениях; Т – внедрение системы управления процесса (BPMS); А – оптимизация количество уровней согласования при обновлении процессов
Амбидекстральность	СФ – создание параллельных контуров управления – один для операционных задач, второй для инноваций, создание гибридных рабочих команд; КМ – внедрение системы КПЭ, направленной на повышение амбидекстральности
Развитие человеческого капитала	СФ (для крупных компаний) – создание/выделение структурных подразделений; П – внедрение процесса оценки и управления развитием человеческого капитала, наделение HR-бизнес партнеров таким функционалом; ИИ – создание портала для управления развитием и карьерой, использование искусственного интеллекта для формирования плана развития сотрудника
<p>Примечания</p> <p>1 А – административные организационные инновации.</p> <p>2 ИИ – информационно-инструментальные организационные инновации.</p> <p>3 КМ – коммуникативно-мотивационные организационные инновации.</p> <p>4 П – процессные организационные инновации.</p> <p>5 С – стратегические организационные инновации.</p> <p>6 СФ – структурно-функциональные организационные инновации.</p> <p>7 Т – технологические организационные инновации.</p>	

Источник: составлено автором по материалам таблиц К.1, Е.1.

Таблица Т.3 – Сложности и барьеры при создании и внедрении организационных инноваций и способы их преодоления

Сложности и барьеры при создании и внедрении	Способы преодоления (неисчерпывающий перечень)
Отсутствие готовности к внедрению организационных инноваций	Проведение коммуникации с вовлеченными сотрудниками, разъяснение и мотивация их для повышения готовности к организационным инновациям
Отсутствие компетенций по внедрению организационных инноваций	Привлечение внешних экспертов / наем сотрудников в штат / привлечение внешних консультантов
Отсутствие вовлечения ключевых стейкхолдеров	Наделение необходимыми полномочиями ответственных и/или вовлечение ключевых стейкхолдеров
Непонимание целей и необходимости внедрения организационных инноваций	Дополнительная коммуникации с акцентом на цели и потенциальные изменения, выделение позитивного эффекта
Отсутствие видения целевого результата	
Сопротивление изменениям со стороны сотрудников	Коммуникация с целью разъяснения необходимости внедрения организационных инноваций / административные меры (дисциплинарные взыскания)
Недостаток ресурсов	Корректировка и переутверждение обновленных параметров организационных инноваций / досрочное завершение внедрения
Неправильное планирование (сроки, бюджет и т.д.)	
Конфликт интересов	Корректировка организационных инноваций / переадресация вопроса на более высокий уровень
Неправильное распределение ролей	Внесение изменений в процессе создания и внедрения организационных инноваций
Не достижение промежуточных целей	Корректировка сроков достижения целей (в случае позитивной тенденции) / доработка организационной инновации (в случае значительных отклонений)
Отсутствие позитивного опыта внедрения организационных изменений	Анализ рыночных практик и поиск стороннего позитивного опыта
Возникновение противоречия с изначальными целями организационных инноваций	Своевременная трансформация изначальных целей организационных инноваций / изменение конечных целей

Источник: составлено автором по материалам таблицы 29.

**Приложение У**  
(информационное)

**Материалы и результаты оценки эффективности внедрения разработанных методик  
(опрос)**

Уважаемые участники исследования!

В 2024 году Вы участвовали в исследовании, посвященном обеспечению стратегической устойчивости организации на основе внедрения организационных инноваций. Ваши ответы помогли разработать авторские методики для обеспечения стратегической устойчивости организации, и мы благодарим Вас за помощь в нашем исследовании.

В рамках второго этапа исследования необходимо проверить, насколько разработанные методики применимы на практике. Для этого предлагаем Вам ознакомиться с ними и ответить на вопросы о их релевантности и возможности применения в вашей организации.

Для этого предлагаем заполнить таблицу, приведенную ниже.

Таблица У.1 – Оценка эффективности разработанных практических решений

Параметр	Баллы и их интерпретация	Ваш ответ
1	2	3
Влияние разработанных методик на стратегическую устойчивость	1 балл – не оказывают влияния на стратегическую устойчивость 8 баллов – оказывают значительное влияние на стратегическую устойчивость	Введите ответ
Эффективность разработанных методик	1 балл – эффективность разработанных методик низкая 8 баллов – эффективность разработанных методик высокая	Введите ответ
Актуальность разработанных методик	1 балл – разработанные методики не соответствуют рыночным практикам, решаемые задачи для компании не являются первостепенными 8 баллов – разработанные методики полностью соответствуют рыночным практикам, решаемые задачи являются важными для компании	Введите ответ
Сложность внедрения разработанных методик	1 балл – внедрение разработанных методик требует значительных специфических навыков и компетенций и усилий при имплементации в рабочие процессы компании 8 баллов – внедрение разработанных методик не требует значительных специфических навыков и компетенций и усилий при имплементации в рабочие процессы компании	Введите ответ

## Продолжение таблицы У.1

1	2	3
Универсальность разработанных методик	1 балл – разработанные методики могут использовать в очень ограниченном числе случаев, отраслей, компаний 8 баллов – разработанные методики могут быть использованы в широком числе случаев, отраслей, компаний	Введите ответ
Стоимость внедрения разработанных методик	1 балл – высокая стоимость внедрения 8 баллов – стоимость внедрения незначительна	Введите ответ
Иные комментарии (при наличии)	-	Введите ответ

Источник: составлено автором.

Ваш опыт имеет для нас большое значение и поможет глубже понять актуальные проблемы и тенденции, сформировать актуальные и практически значимые методики.

Ключевые понятия, используемые в рамках данного исследования

*Организационные компетенции* – это уникальные ресурсы и способности, знания и навыки, позволяющие достигать долгосрочных конкурентных преимуществ.

*Организационные инновации* - изменения в организации работы предприятия, включая изменения в организационной структуре, корпоративной культуре или управлении, применяемые ею впервые.

Ниже представлены вопросы исследования и методы ответов на них. Заранее благодарим Вас за уделенное время и участие в нашем исследовании!

С уважением, Никита Лобан

Таблица У.2 – Результаты опроса компаний об эффективности разработанных методик

Номер компании	Влияние на стратегическую устойчивость	Эффективность	Актуальность	Сложность внедрения	Универсальность	Стоимость внедрения
1	2	3	4	5	6	7
Компания 1	7	8	7	8	7	8
Компания 2	8	8	7	8	7	8
Компания 3	8	7	8	8	8	7
Компания 4	8	8	7	7	8	8
Компания 5	7	7	7	7	5	7
Компания 6	5	6	6	7	7	7
Компания 7	6	7	7	7	7	8
Компания 8	7	7	7	7	8	7
Компания 9	7	6	6	6	6	7
Компания 10	7	6	6	7	6	8

Продолжение таблицы У.2

1	2	3	4	5	6	7
Компания 11	2	4	5	5	3	6
Компания 12	6	7	7	7	6	8
Компания 13	5	8	7	6	8	8
Компания 14	2	4	4	5	3	4
Компания 15	7	7	6	7	8	7
Компания 16	7	8	8	7	6	7
Компания 17	7	7	7	7	8	8
Компания 18	5	6	7	7	7	7
Компания 19	7	7	7	7	8	7
Компания 20	7	7	7	7	7	6
Компания 21	5	6	7	7	7	8

Источник: составлено автором на основании ответов компаний.

**Приложение Ф**  
(информационное)

**Материалы внедрения результатов исследования  
в практическую деятельность организации**

Таблица Ф.1 – Результаты оценки инициатив с учетом критериев и их веса для повышения уровня развития организационной компетенции «управление знаниями»

Предложенная инновация	Критерии							Сумма баллов с учетом веса критерия
	1	2	3	4	5	6	7	
Внедрение процесса сбора и хранения данных	10	10	8	10	8	10	5	8,95
Выделение отдельного сотрудника / отдела по управлению базой знаний	3	4	2	10	8	10	3	3,61
Внедрение процесса и улучшение базы знаний с использованием существующих инструментов, изменением зоны ответственности сотрудников	9	9	8	10	8	10	10	8,8

Источник: составлено автором на основании интервью с сотрудниками компании.

Таблица Ф.2 – Детальный план внедрения организационной инновации для повышения уровня развития организационной компетенции «управление знаниями»

Этап	Дата	Ответственный	Результат
Согласование и утверждение регламента	20.11	Подразделение, осуществляющее методическое управления бизнес-процессами в компании	Утвержденный регламент
Внедрение регламента в процессную модель компании	27.11		Регламент, внедренный в процессную модель компании
Информирование сотрудников	27.11	Руководитель структурного подразделения	Электронное письмо в адрес сотрудников
Проведение обучающего вебинара	28.11	Подразделение, осуществляющее методическое управления бизнес-процессами в компании	Записанный вебинар на платформе «Яндекс.Телемост»
Повторное информирование сотрудников	02.12	Руководитель структурного подразделения	Электронное письмо в адрес сотрудников
Сбор обратной связи и замер полученных результатов	9.01	Подразделение, осуществляющее методическое управления бизнес-процессами в компании	Результаты опроса

Источник: составлено автором на основании интервью с сотрудниками компании.

Таблица Ф.3 – Результаты оценки инициатив с учетом критериев и их веса для повышения уровня развития организационной компетенции «всестороннее мышление»

Предложенная инновация	Критерии							Сумма баллов с учетом веса критерия
	1	2	3	4	5	6	7	
Внедрение процесса сбора и работы с внутренними идеями	10	10	10	10	10	10	1	9,37
Создание портала в формате банка идей	2	5	10	10	10	10	7	6,09
Внедрение поощрения за внедренные идеи	2	5	5	10	10	10	5	4,45
Создание коллегиального органа «комитет внутренний идей» для оценки различных идей	10	10	10	10	10	10	4	9,58
Введение роли «амбассадора инноваций» в отделе	10	10	10	10	7	10	4	9,43
Создание платформы с использованием существующих инструментов для сбора идей, внедрение процесса сбора и консолидации внутренних идей	10	9	9	10	10	10	10	9,6

Источник: составлено автором на основании интервью с сотрудниками компании.

Таблица Ф.4 – Детальный план внедрения организационной инновации для повышения уровня развития организационной компетенции «всестороннее мышление»

Этап	Дата	Ответственный	Результат
Согласование и утверждение регламента	20.11	Подразделение, осуществляющее методическое управление бизнес-процессами в компании	Утвержденный регламент
Разработка прототипа раздела внутреннего портала на основе регламента	22.11	ИТ-специалист	Прототип раздела для сбора внутренних идей
Согласование прототипа внутреннего портала	25.11	ИТ-специалист	Согласованный прототип раздела для сбора внутренних идей
Создание нового раздела на внутреннем портале	29.11	ИТ-специалист	Созданный раздел для сбора внутренних идей
Тестирование работы нового раздела	02.12	ИТ-специалист	Запущенный раздел для сбора внутренних идей
Информирование сотрудников	03.12	Руководитель структурного подразделения	Электронное письмо в адрес сотрудников
Сбор обратной связи и замер полученных результатов	10.01	Подразделение, осуществляющее методическое управление бизнес-процессами в компании	Результаты опроса

Источник: составлено автором на основании интервью с сотрудниками компании.