

Проблемы внедрение управленческих инноваций в организациях телекоммуникационного сектора экономики

77-48211/466289

11, ноябрь 2012

Лебедев А. И.

УДК. 338.001.36

Россия, МГТУ им. Н.Э. Баумана
alexsik-a@yandex.ru

В современной России происходят кардинальные экономические реформы в условиях усугубляющегося системного кризиса. В связи с этим значительно повышаются роль и значение инновационных методов управления. В целях обеспечения не только выживания, но и достижения успеха предприятий, поиск и реализация управленческих решений должны превратиться в постоянный поток инноваций, основанный на долгосрочной стратегии.

Управленческие инновации тесно связаны с технологическими инновациями во всех телекоммуникационных сферах экономики [1]. Залогом успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе является ее способность меняться в соответствии с изменяющимися рыночными условиями, которая обеспечивается наличием управленческих механизмов, контролирующих необходимость и обеспечивающих проведение изменений. Таким механизмом является механизм поддержки управленческих инноваций. Управленческие инновации позволяют создать необходимые условия для осуществления инноваций других типов, и являются основой для организации инновационного процесса на предприятии. Организационно-управленческие изменения (управленческие инновации) могут происходить по следующим направлениям [2]:

- разработка и реализация новой или значительно измененной корпоративной (акционерной) стратегии в организации (группе организаций);
- внедрение современных (на основе информационных технологий) методов управления организацией (имеются в виду технологии с использованием современных средств вычислительной техники и специальных программных средств для решения, например, задач бухгалтерского и складского учета, учета кадров и других видов ресурсов, планирования потребностей организации, анализа финансового состояния организации и поддержки принятия управленческих решений, систем автоматизированного

документооборота организации, информационно-справочных систем для учета заказчиков, подрядчиков, клиентов и т. п.);

- разработка и внедрение новых или значительно измененных организационных структур в организации;

- нововведения в использовании сменного режима рабочего времени;

- применение современных систем контроля качества, сертификации продукции (услуг), включая использование современных отечественных и зарубежных (например, ISO 9000) стандартов качества;

- разработка новых или значительно измененных методов и приемов организации труда в организации и т.д.;

- создание специализированных подразделений по проведению научных исследований и разработок, практической реализации научно-технических достижений (технологические и инжиниринговые центры, малые инновационные предприятия);

- организация и совершенствование маркетинговой службы в организации, включая как создание специализированных групп и подразделений, так и формирование фундаментальной концепции (стратегии) маркетинга организации;

- прочие организационно-управленческие изменения.

При внедрении технологической инновации создается структура, которая будет проводить реализацию данного проекта. Впоследствии, полномочия по техническому обслуживанию и содержанию передаются в общую структуру управления. В настоящее время в телекоммуникационных компаниях управленческие инновации вводятся в большинстве случаев только по причине реструктуризации или покупок. Здесь можно привести несколько примеров слияний и поглощения на телекоммуникационном рынке за 2010-11 годы. Так компания «МегаФон», 10 июня 2011 года, объявила о приобретении 100 % акций группы компаний *NetByNet* – оператора фиксированного широкополосного доступа (ШПД) в Интернет и цифрового телевидения. Сумма сделки составила около 270 млн долл. США. До настоящего момента «МегаФон» не присутствовал на московском рынке широкополосного доступа в Интернет. Сделка по покупке *NetByNet* стала очередным шагом в реализации стратегии компании по созданию универсального оператора связи. В 2010 году с приобретением «Синтерры» «МегаФон» вышел на рынок межоператорских и корпоративных услуг фиксированной связи. Приобретение провайдера *NetByNet* выводит оператора на четвертое место по количеству абонентов ШПД в московском регионе. По данным *iKS - Consulting*, абонентская база *NetByNet* на конец прошлого года составляла 450 тыс. физических лиц и 6 тыс. корпоративных клиентов. В сумме это почти 10 % рынка. Для реализации долгосрочной стратегии развития компания «Мегафон» ведет разработку новых подходов к управленческим инновациям. В подразделениях компании создаются отдельные структуры, которые внедряют управленческие инновации и позволяют осуществить развитие компании в новых телекоммуникационных направлениях. Можно

сделать вывод и о том, что данные изменения в структуре связаны также и с изменениями телекоммуникационного бизнеса на международной арене.

В этих условиях неизбежны масштабные и радикальные преобразования в системе управления предприятиями – крупные управленческие инновации, которые обеспечивают возможность добиться нового качества в управлении, адаптироваться к новым задачам в системе распределенных предприятий.

Заметим, что многие инновации встречают на своем пути сопротивление, при этом возрастает возможность возникновения конфликтов внутри коллектива сотрудников в ситуациях, когда необходимые для предприятия управленческие инновации внедряются не в полной мере, формально, или обращаются бумерангом против инициатора инноваций. Такое внедрение на предприятиях обычно завершается крахом.

Внедрение новых управленческих технологий невозможно без знания инноватики – теории, рассматривающей методы, воздействующие на возникновение, распространение и внедрение инноваций, а также общие принципы повышения эффективности инновационных процессов [1, 3].

Организация управленческих инноваций осуществляется посредством методов, которые обеспечивают разработку и реализацию нововведений в сфере административной деятельности. В данном случае методы представляют собой выработанные и апробированные способы воздействия на объект инноваций с целью получения инновационного эффекта. Воздействуя на объект, субъект инновационного процесса выбирает способы изменения объекта инноваций в соответствии с задачами организационного развития административной деятельности. Этот выбор проводится по определенному критерию и организует деятельность субъекта инноваций по определенному принципу. Набор действий субъекта инноваций в процессе целенаправленного изменения структуры в совокупности составляет метод распространения инноваций.

Методы инновационной деятельности вырабатываются двумя путями: как результат специальных научных исследований и как набор подтвержденных опытом правил. Универсальный метод применения управленческих инноваций отсутствует. Его место занимает набор методов и правил. Целесообразность применения того или иного метода зависит от задачи, которая стоит на данном этапе организации инновационного процесса [3].

Инновационный потенциал административной деятельности необходимо оценивать по основным показателям инновационного климата, таким, как [4]:

- уровень централизации (децентрализации) полномочий при принятии управленческих решений в организации;
- наличие (отсутствие) механизмов стимулирования и координации участия коллектива в инновационном процессе;
- уровень компетентности персонала в области подготовки и реализации управленческих нововведений.

На основе полученных данных выносится решение о необходимости применения конкретного вида управленческих нововведений. Диагностика создает информационную базу для принятия таких решений.

Для проведения диагностики инновационного климата органов управления необходимо применять все доступные средства сбора и анализа эмпирической информации. К ним относятся: анализ документов, наблюдение, опрос, эксперимент [4].

Каждый из указанных методов обладает рядом преимуществ и недостатков. Поэтому целесообразно применять эти методы в комплексе.

Организация управленческих инноваций предполагает создание организационного механизма реализации нововведения. Этот механизм создается опытным путем, потому что самый идеальный проект изменений сопровождается отклонениями.

Выявленные отклонения и специфические реакции управленческой системы на внедрение конкретного вида управленческого нововведения образуют основу для корректировки программы организационных изменений в учреждении.

Любая организация управленческих инноваций должна отвечать, независимо от своих целей, требованиям, отражающим ее ключевое значение. Эти требования предъявляются к управленческой инновации любого предприятия, а также к любым организациям вне сферы бизнеса [5].

1. Целенаправленность – ориентация на достижение ряда целей, в первую очередь, способствующая реализации запланированной миссии организации.

2. Перспективность – работа в рамках организации управленческих инноваций не только над оперативными проблемами, но и над определением и проработкой стратегии, связанной с будущим развитием организации.

3. Оперативность – сокращение времени от принятия решения до его исполнения в управляемой системе, для исключения отрицательных изменений, делающих ненужной реализацию принятых решений.

4. Надежность – гарантия достоверности передачи информации, исключая искажения управляющих команд и других данных, обеспечивающих бесперебойность связи.

5. Экономичность – достижение нужного эффекта от управления при минимальных затратах на управленческий аппарат.

6. Способность к развитию – гибкость восприятия корректирующих воздействий в условиях совершенствования производства.

7. Устойчивость – неизменность основных свойств, целостность функционирования организации управленческих инноваций и ее элементов в краткосрочном периоде; при различных внешних воздействиях – немедленная выработка контрмер, возвращающих систему в прежнее состояние.

Для того чтобы организация управленческих инноваций соответствовала предъявляемым требованиям, необходимо при ее анализе и формировании учитывать ряд принципов [6, 8]:

- внедрение управленческих инноваций имеет смысл при наличии экономического эффекта от инновационной деятельности;

- тип организации управленческих инноваций обладает потенциалом создавать ренту за счет разработки и эффективного использования особых комбинаций операционных, инвестиционных и адаптационных процессов, содержащих информацию и возможности, труднодоступные для других компаний.

Также, при внедрении инноваций не надо забывать про организационные структуры. В табл. 1 отражен потенциал добавленной ценности различных организационных форм по каждому типу организации управленческих инноваций.

Таблица 1 – Потенциал добавленной ценности различных организационных форм

Организационные структуры	Организационные процессы				
	Инвестиционные		Адаптационные		
	Текущие активы и рынки	Новые (родственные) активы и рынки	Гибкое использование внутренних ресурсов	Гибкое использование внешних ресурсов	Инновации в товарах и процессах
Функциональная	Высокий	Низкий	Низкий	Низкий	Средний
Дивизиональная	Средний / высокий	Высокий	Средний	Низкий	Высокий / средний
Матричная	Высокий / средний	Средний	Средний / высокий	Высокий	Средний / высокий
Сетевая	Высокий	Средний	Высокий / средний	Высокий	Высокий

Потенциал может быть низким, средним или высоким. Наличие высокого потенциала добавленной ценности по определенному процессу означает, что в рамках данной организационной структуры развитие такого процесса является наиболее продуктивным с точки зрения роста добавленной ценности организации.

Как показано в табл. 1, функциональная структура добавляет ценность в основном через свои операционные процессы; дивизиональная структура использует операционные процессы плюс способность использовать это ноу-хау через инвестиции, связанные с добавлением ценности; матричная структура использует как операционные, так и инвестиционные процессы, но, кроме того, имеет потенциал добавления ценности через свои адаптационные процессы.

Таблица демонстрирует, что каждая более сложная структура не только содержит в себе потенциал прибавления ценности более простой формы (форм), но и вносит свой собственный вклад в операционные, инвестиционные и адаптационные процессы.

При этом необходимо отметить, что существует предел потенциала создания ценности у каждой организационной формы. Так, фирма с функциональной организацией, в конечном счете, достигнет предела эффективности своих операционных процессов; фирма с дивизиональной организацией достигнет границ рынков, на которых она может применять свои ноу-хау; а матричная фирма, преодолевая эти пределы, может стать настолько сложной, что процессы принятия решений станут непреодолимыми. В продолжение исследований приведенных в [7], и как показано в табл. 1, движение в сторону более сложной формы может означать отказ от части определенных достижений более простой формы [9].

Вопреки этим пределам, ценность, добавляемая организационной формой, может, по крайней мере, до некоторой степени, сохраниться во времени. Первоначальная прибыль от того, что фирма первая перешла к новой форме, соответствующей как ресурсам, так и условиям отрасли, вероятно, будет наиболее высокой, так как фирма получит прирост ренты, сопоставимый с поступлениями от разработки нового товара или процесса.

Тем не менее, управленческие ноу-хау, особенно многочисленные требования, являющиеся основой для функционирования новой формы, будут не так просто поняты и скопированы конкурентами. Таким образом, менеджеры, которые способны лучше выбрать и применить определенную организационную форму, могут сохранить некоторые преимущества над своими конкурентами, которые номинально используют такой же тип организации [10, 12].

Необходимо отметить, что удачное принятие определенной организационной формы и обеспечивает фирму потенциалом создания ренты. При выборе одной из организационных форм компания теряет некоторую часть потенциала добавочной стоимости, которым обладают другие формы; то есть организация с мультидивизиональной структурой расширяет диапазон потенциальных приложений своих ноу-хау по сравнению с функциональной структурой, но зачастую теряет часть ренты, которую могла бы получить за счет специализации своих операционных процессов на одном рынке [11, 14, 16, 17]. Схожим образом матричная структура расширяет инвестиционные опции, доступные в мультидивизиональной структуре, чтобы включать в себя меньшие, хотя и более многочисленные, новые виды деятельности, однако, это требует более сложного набора адаптационных процессов, которым необходимы дорогостоящая разработка и обслуживание. Кроме того, несмотря на то, что матричная структура обладает значительным потенциалом создания ренты благодаря операционным процессам на своих устойчивых рынках,

управление, сфокусированное только на них, может ограничить развитие необходимых адаптационных процессов [15].

В табл. 2 приведем статистику и укажем, что по сравнению с западными компаниями, в России управленческие инновации применяются в ограниченном масштабе.

Таблица 2 – Затраты организаций телекоммуникационной сферы на внедрение управленческих инноваций в общей структуре затрат, связанных с НИОКР и инновационной деятельностью (тыс. руб.) по данным 2010 г.

Компания	Преимущественная бизнес-модель	Затраты на инновации, в год	В том числе управленческие	% в общем объеме инноваций
Связьинвест	Проводная связь	781100,7	54677,1	7,0%
МТС	Сотовая связь	732032,9	48314,2	6,6%
ВымпелКом	Сотовая связь	635614,7	34958,8	5,5%
Мегафон	Сотовая связь	537364,2	33316,5	6,2%
Комстар ОТС	Проводная связь	527187,5	29522,5	5,6%
Голден Телеком	Проводная связь	534853,6	22463,8	4,2%
Межрегиональный Транзиттелеком	Проводная связь	424476,1	14432,1	3,4%
ТрансТелеКом	Проводная связь	315678,2	14432,1	1,2%
ГК СМАРТС	Сотовая связь	217895,5	3050,5	1,4%
Скай Линк	Сотовая связь	211321,1	3592,5	1,7 %

Проанализировав структуру управленческих инноваций, можно определить факторы, которые объективно затрудняют внедрение управленческих инноваций: недооценка важности организационных структур, склонность менеджеров к простым решениям, противодействие инновациям со стороны персонала и т.д. Данные выводы подтверждаются опросом менеджеров организаций телекоммуникационной сферы.

Подводя итог проведенного анализа практических аспектов внедрения и применения управленческих инноваций в телекоммуникационной сфере, можно сделать следующие выводы:

- существует необходимость внедрения на современных российских предприятиях системы управления, основанной на отечественном опыте, так как прямое заимствование зарубежного опыта не дает желаемых результатов. Задача состоит в том, чтобы выработать модель управленческих инноваций, которая может успешно применяться в их деятельности.

Сегодня рынок требует от руководителей предприятий новых подходов как в определении стратегии развития, использовании управленческих процедур, новых методов управления, так и в совершенствовании стиля и методов повседневной работы. Это становится недостижимым без разработки и внедрения управленческих инноваций;

- проанализировав опыт внедрения управленческих инноваций на предприятиях телекоммуникационной сферы, можно сказать, что самостоятельного внедрения управленческих инноваций как самостоятельного бизнес-процесса, направленного на повышение эффективности бизнеса, нет. Внедрение управленческой инновации происходит параллельно с внедрением технологической инновации и существует в рамках данных проектов, а также при слиянии и поглощении в отрасли. Важнейшим фактором развития телекоммуникационной отрасли наряду с технологическими изменениями является реформирование управленческой среды. В условиях коренного изменения структуры отрасли и постоянных технологических изменений именно реформа управления отрасли, адекватная всем возникающим вызовам, способна обеспечить усиление конкуренции в отрасли и предоставление современных телекоммуникационных услуг большей части населения;

- в большинстве современных предприятий отсутствует проработанная корпоративная информационная система, позволяющая проводить взаимосвязи (как по вертикали, так и по горизонтали) самостоятельных подразделений и отдельных исполнителей, расположенных в иерархической последовательности и наделенных определенными правами и обязанностями. Информационная система служит для проведения диагностики инновационного климата органов управления, являясь основным источником сбора и анализа эмпирической информации. Следовательно, именно корпоративная информационная система, включающая систему взаимоотношений с клиентами, есть инструмент, адекватный решаемой задаче эффективного позиционирования управленческих инновационных программ с целью расширения ресурсного обеспечения. Пример типов таких информационных системы показан на рис. 1;



Рис. 1

- процесс формирования и реализации инновационной стратегии должен объединять всю деятельность организации, связанную с формированием знаний, их распространением и использованием. Преодоление негативных процессов в научно-инновационной деятельности требует разработки концептуальных основ формирования и реализации инновационной стратегии на каждом предприятии, независимо от его организационно-правовой формы. Устойчивость и эффективность работы российских компаний станут реальностью только при условии наличия компонента знаний в каждом их продукте и услуге.

Обобщая проведенное исследование и достигнутые результаты, необходимо резюмировать, что на современных предприятиях телекоммуникационной сферы отсутствует методология внедрения управленческих инноваций.

Список литературы

1. Гайдук К., Мерзликина Г. Функциональная реструктуризация коммерческих организаций (на примере Волгоградской области) // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 2.
2. Соколов Д.В., Юркан Е.И. Управленческие инновации. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. 106 с.
3. Соколов Д.В., Мотышина М.С., Минеева Н.В., Морозов А.Н., Эйсснер Ю.Н. Управление организационными изменениями: реструктуризация предприятия. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. 150 с.

4. Посталюк М.П. Влияние разных факторов экономической системы на инновационные отношения в конкурентной среде // Проблемы современной экономики. 2005. № 3/4. Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=822> (дата обращения 04.11.2012).
5. Горбунова М.В. Специфика системы управления бизнесом в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 3. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2000/3/857.html> (дата обращения 04.11.2012).
6. Хэмел Г.И., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость: пер. с англ. СПб.: Питер, 2005. 384 с.
7. Лебедев А.И. Классификация управленческих инноваций в деятельности организаций телекоммуникационной сферы экономики // РИСК. 2011. № 3. С. 114-118.
8. Mintzberg H. Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations. New York: The Free Press, 1989.
9. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки: пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. 560 с.
10. Румянцев А.А. Возможности инновационного развития в регионе // Экономист. 2004. № 1. С. 34-39.
11. Hamel G. Leading the Revolution. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
12. Kanter R. Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
13. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 378 с.
14. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: пер с англ. М.: Вильямс, 2005. 928 с.
15. Макаров А.М. Преобразующий менеджмент: стратегическое управление организацией в современных условиях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2005. № 8. С. 61-81. Режим доступа: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/103.pdf> (дата обращения 04.11.2012).
16. Кристенсен К. Дилемма инноватора : Как из-за новых технологий погибают сильные компании: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 239 с.
17. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес букс, 2004. 232 с.

Introduction of managerial innovations into organizations of telecommunication economy sector

77-48211/466289

11, November 2012

Lebedev A.I.

Russia, Bauman Moscow State Technical University
alexsik-a@yandex.ru

The paper presents an analysis of organizational structures of introducing managerial innovations at enterprises of the telecommunications sector of the economy. The analysis revealed advantages and disadvantages of each of the organizational forms. They present statistics of expenditures of domestic companies on introduction of managerial innovations in the overall structure of costs associated with innovation. Conclusions on the need to develop a model of managerial innovations in the telecommunication economy sector based on domestic experience were made. It was determined that in modern enterprises of the telecommunication sector there is no methodology of implementation of administrative innovations.

Publications with keywords: [innovations](#), [managerial innovations](#), [organizational and management changes](#)

Publications with words: [innovations](#), [managerial innovations](#), [organizational and management changes](#)

References

1. Gaiduk K., Merzlikina G. Funktsional'naiia restrukturizatsiia kommercheskikh organizatsii (na primere Volgogradskoi oblasti) [Functional restructuring of commercial organizations (on the example of Volgograd region)]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia* [Problems of theory and practice of management]. 2002. № 2.
2. Sokolov D.V., Iurkan E.I. *Upravlencheskie innovatsii* [Management innovations]. St. Petersburg, SPbGUEF Publ., 2008. 106 p.
3. Sokolov D.V., Motyshina M.S., Mineeva N.V., Morozov A.N., Eissner Iu.N. *Upravlenie organizatsionnymi izmeneniami: restrukturizatsiia predpriatiia* [Organizational change management: restructuring of the enterprise]. St. Petersburg, SPbGUEF Publ., 2003. 150 p.
4. Postaliuk M.P. Vliianie raznykh faktorov ekonomicheskoi sistemy na innovatsionnye otnosheniia v konkurentnoi srede [The influence of various factors of economic system on the innovative relations in the competitive environment]. *Problemy sovremennoi ekonomiki*

[Problems of modern economy], 2005, no. 3/4. Available at: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=822> , accessed 04.11.2012.

5. Gorbunova M.V. Spetsifika sistemy upravleniia biznesom v Rossii [The specificity of the system of business management in Russia]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 2000, no. 3. Available at: <http://www.mevriz.ru/articles/2000/3/857.html> , accessed 04.11.2012.

6. Hamel G., Prahalad C.K., Thomas H., O'Neal D., eds. *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. Wiley, 1999. 416 p. (Russ. ed.: Khemel G.I., Prakhlad K., Tomas G., O'Nil D. *Strategicheskaiia gibkost'*. St. Petersburg, Piter, 2005. 384 p.).

7. Lebedev A.I. Klassifikatsiia upravlencheskikh innovatsii v deiatel'nosti organizatsii telekommunikatsionnoi sfery ekonomiki [Classification of management innovation in the organizations of the telecommunications sector of the economy]. *RISK*, 2011, no. 3, pp. 114-118.

8. Mintzberg H. *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York, The Free Press, 1989.

9. Peters T.J. Waterman R.H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. HarperCollins Publishers, 2004. 400 p. (*Collins Business Essentials Series*). (Russ. ed.: Piters T., Uoterman R. *V poiskakh sovershenstva. Uroki samykh uspeshnykh kompanii Ameriki*. Moscow, Vil'iams, 2005. 560 p.).

10. Rumiantsev A.A. Vozmozhnosti innovatsionnogo razvitiia v regione [The possibilities of innovation development in the region]. *Ekonomist*. 2004, no. 1, pp. 34-39.

11. Hamel G. *Leading the Revolution*. Boston, Harvard Business School Press, 2000.

12. Kanter R. *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston, Harvard Business School Press, 2001.

13. Foster R.N., Kaplan S. *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market - and How to Successfully Transform Them*. Doubleday Publishing, 2001. 384 p. (Russ. ed.: Foster R., Kaplan S. *Sozidatel'noe razrushenie*. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2005. 378 p.).

14. Thompson A.A. Jr., Strickland A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13rd ed. Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2003. (Russ. ed.: Tompson A., Striklend A. *Strategicheskii menedzhment: Kontseptsii i situatsii dlia analiza*. Moscow, Vil'iams, 2005. 928 p.).

15. Makarov A.M. Preobrazuiushchii menedzhment: strategicheskoe upravlenie organizatsiei v sovremennykh usloviakh [Conversion management: strategic management of the organization in modern conditions]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. Menedzhment* [Bulletin of St. Petersburg University. Ser. Management], 2005, no. 8, pp. 61-81. Available at: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/103.pdf> , accessed 04.11.2012.

16. Christensen C.M. *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Harvard Business School Press, 1997. (Russ. ed.: Kristensen K. *Dilemma innovatora: Kak iz-za novykh tekhnologii pogibaiut sil'nye kompanii.*. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2005. 239 p.).

17. Coveney M., Ganster D., Hartlen B., King D. *The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies*. Wiley, 2003. 240 p. (Russ. ed.: Koveni M., Genster D., Khartlen B., King D. *Strategicheskii razryv: Tekhnologii voploshcheniia korporativnoi strategii v zhizn'*. Moscow, Al'pina Biznes buks, 2004. 232 p.).