



УДК 656.11  
DOI: 10.25206/2542-0488-2024-9-4-110-116  
EDN: RSJXBK

Ю. И. РАСТОВА  
В. В. СМОЛЕНСКИЙ

Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
г. Санкт-Петербург

## ИНСТРУМЕНТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье на основе результатов периодически публикуемых отчетов «Management Tools & Trends» консалтинговой компании «Bain & Company» рассматриваются тенденции в области применения инструментов менеджмента, отражающие реалии текущего бизнес-ландшафта. Сделан вывод, что компании в условиях непредсказуемости внешней среды последовательно ведут работу по поиску и апробации эффективных инструментов управления, а перед научным сообществом стоит задача активнее исследовать результаты этих усилий, образующиеся тренды, а также инициировать долгосрочные стратегические изменения.

**Ключевые слова:** менеджмент, инструменты менеджмента, организационные рутинны, стратегическое управление, цифровая трансформация, распространенность, эффективность, тенденции.

**Введение.** Поиску рациональных управленческих моделей, методов и инструментов для функционирования организации как открытой системы в определенной институциональной среде наука постоянно уделяет значительное внимание [1].

Речь идет о гомеостазе организации как системы [2–5].

Причем способность организации к выживанию и сохранение динамического равновесия могут обеспечиваться разными способами [6–8]:

— выполнение условий, сформулированных государственными органами, потребителями, поставщиками, неправительственными организациями, для получения преференций или предотвращения наказаний (принудительный, коэрцитивный изоморфизм);

— применение управленческих моделей, принятых в успешных компаниях, находящихся в тех же внешних условиях (лучшие практики, подражательный изоморфизм);

— использование особо популярных инструментов для демонстрации собственного прогресса и приобретения легитимности в профессиональном сообществе и в отраслевых ассоциациях (нормативный изоморфизм);

— генерирование оригинальных идей.

Пандемия коронавируса, условия, сопровождающие военные конфликты, формирование многополярного мироустройства, цифровая деловая сре-

да определяют новую экономическую реальность, которая требует от бизнес-сообщества максимальной мобилизации адаптационных возможностей не только для преодоления краткосрочных шоков, но и для использования импульсов долгосрочного характера. Среди необходимых решений для достижения целей долгосрочного развития — не только выработка гибких стратегий, структурные изменения, но и выбор наиболее рациональных управленческие моделей, методов и инструментов.

Рабочая гипотеза заключалась в предположении, что компании в условиях быстро меняющейся под влиянием технологического прогресса экономики, изменения потребительских предпочтений и геополитической неопределенности среды ведут активную работу по поиску и апробации эффективных инструментов управления.

**Материалы и методы.** В статье представлен анализ результатов исследования востребованности и удовлетворенности результатами применения (usage and satisfaction) инструментов управления «Management Tools & Trends», представленных в отчетах международной консалтинговой компании «Bain & Company». Данное исследование проводится периодически начиная с 1993 года и заключается в распространении среди руководителей более чем 1000 компаний из 70 стран брошюры с описанием 25 самых значимых, по мнению консультантов «Bain & Company», инструментов управ-

Результаты опроса «Management Tools &amp; Trends 2023»

Инструмент управления	Включен в опрос	Востребованность, проценты от числа опрошенных	Степень удовлетворенности, баллы (max — 5)
Agile Management	2017	25	4,1
ИИ и машинное обучение	2022	35	4,3
Управление клиентским опытом (СХМ)	2004	45	4,3
Дизайн-мышление	2022	16	4,2
Цифровая трансформация	2014	46	4,3
Web3 и блокчейн	2022	18	4,3
Программы управления изменениями	2002	27	4,0
Системы вовлечения сотрудников	2012	38	4,2
Гибкие модели работы	2022	36	4,3
Заявление о цели, миссии и видении	1993	28	4,2
Реинжиниринг бизнес-процессов	1993	19	4,1
Снижение сложности	2012	15	4,1
Lean Six Sigma	2008	19	4,0
Управление цепочкой поставок	2004	40	4,1
Всеобщее управление качеством	1993	36	4,3
Бюджетирование с нулевой базой	2012	12	4,1
Сбалансированная система показателей	1996	16	4,1
Корпоративный венчурный капитал	2022	14	4,2
Стратегическое планирование и бюджетирование	1996	27	4,2
Цели и ключевые результаты (OKR)	2022	24	4,2
Сценарное планирование	1993	19	4,2
Стратегии заинтересованных сторон	2022	16	4,2
Декарбонизация	2022	11	4,2
DEI-программы	2022	38	4,2
ESG-программы	2022	31	4,2

ления. При этом предлагается ответить на два вопроса: применяется ли инструмент, и если да, то в какой степени его можно признать эффективным для управленческой практики компании [9]. Опрос производится в декабре предшествующего публикации отчета года. В табл. 1 представлены результаты опроса «Management Tools & Trends», опубликованного в 2023 году.

В качестве метода используется оценка статистических метрик структуры и динамики результатов опросов, представленных в отчетах «Management Tools & Trends» за 2001, 2009, 2015, 2018, 2023 годы [10–14].

**Результаты и их обсуждение.** В совокупности отчеты «Management Tools & Trends» отражают влияние событий экономических циклов и смены парадигм теории менеджмента за 1993–2022 гг., характеризуют долгосрочные сдвиги и увлечения популярными инструментами.

Первый вывод, который можно сделать, обратившись к таблице 1, изменение самого состава инструментов менеджмента, включенных консультантами «Bain & Company» в список. Так называемый «коэффициент обновления» в 2022 году составил 40 %, то есть 10 из 25 инструментов включены в список впервые. Если не считать 2022 года, то особенно активно список был обновлен в 2012 году, и в нем появилось сразу три новых инструмента:

системы вовлечения сотрудников; снижение сложности; бюджетирование с нулевой базой.

Попали в список в 1993 году с начала публикации отчетов и остаются в нем по настоящее время только четыре инструмента: заявление о цели, миссии и видении; реинжиниринг бизнес-процессов; TQM и сценарное планирование. Однако масштабы применения этих инструментов постепенно, но значительно сократились (рис. 1). Причем основной «отток» интереса со стороны бизнес-сообщества коснулся заявления о цели, миссии и видении. Если в 1993 году этот инструмент применяли 88 % из числа опрошенных компаний, то в 2022 году — только 28 %.

Значительное снижение масштабов применения коснулось всех инструментов менеджмента из списка «Bain & Company» (рис. 2). На старте этого опроса инструменты имели гораздо более высокие показатели использования, чем сегодня. Например, в 1993 году 72 % респондентов использовали Total Quality Management. Сегодня им пользуются вдвое меньше, но тем, кто использует, он нравится больше: удовлетворенность выросла с 3,78 до 4,29 [14].

Результаты опросов подтверждают любопытную гипотезу, которую специалисты характеризуют как «диагональные жалюзи», когда ежегодные прогнозы, рассматриваемые одновременно, выглядят как

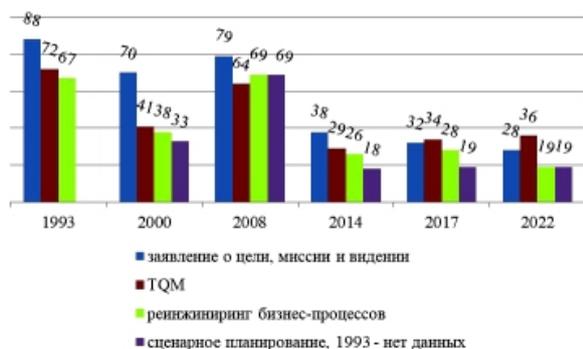


Рис. 1. Использование инструментов управления, в процентах от числа опрошенных

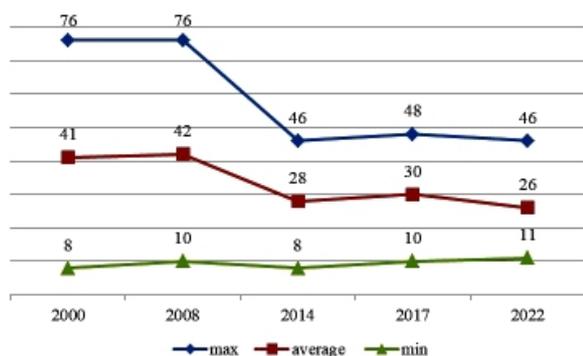


Рис. 2. Динамика распространенности инструментов управления, в процентах от числа опрошенных

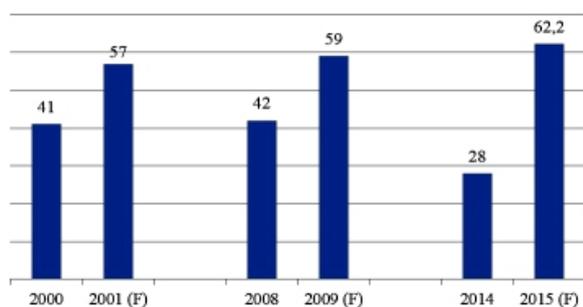


Рис. 3. Средние и прогнозные (F) значения распространенности инструментов управления, в процентах от числа опрошенных

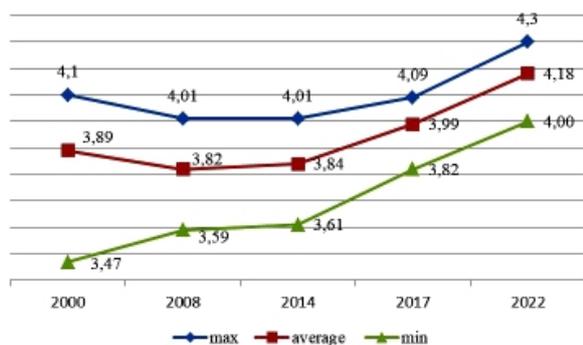


Рис. 4. Динамика оценки респондентами удовлетворенности используемыми инструментами управления, максимальная оценка — 5 баллов

повешенные диагонально жалюзи: начальная точка каждой последующей линии находится немного выше предыдущей начальной точки, однако результаты редко соответствуют даже прогнозам предыдущего года [15, с. 38 – 39]. В отчетах «Management Tools & Trends» за 2000, 2008 и 2017 годы публиковались прогнозы (F), касающиеся намерений использовать включенные в список инструменты в предстоящем году. На рис. 3 представлены средние значения распространенности инструментов в соответствующем периоде и прогнозной оценки на следующий год, демонстрирующие описанную зависимость.

В целом избирательность в использовании инструментов управления сопровождается заметным ростом удовлетворенности топ-менеджмента от их применения (рис. 4). Этот факт организаторы опроса оценивают как искушенность в использовании инструментов и сдержанное отношение к моде на них.

В своих отчетах «Vain & Company» всегда стремилась охарактеризовать закономерности, которые отличают используемые инструменты управления и организационную практику опрошенных компаний на текущий момент.

В отчете 2021 года исследуется влияние тех или иных инструментов управления на следующие целевые показатели компании: финансовые результаты, долгосрочные возможности производительности процессов, клиентский капитал (общая сумма пожизненной ценности всех клиентов), конкурентное позиционирование, организационная интеграция [10].

В 2009 году инструменты управления исследовались по их использованию в разрезе тем: «Ключи к сокращению расходов», «Оптимизм относительно будущего роста», «Уверенность». Например, краткосрочным целям сокращения расходов в наибольшей степени, по мнению опрошенных, способствовал бенчмаркинг, перспективы роста связаны с VoC (Voice-of-the-Customer) и совместными инновациями, а уверенность в преодолении кризисных явлений вселяли стратегическое планирование и стратегии роста [11].

В отчетах 2015 и 2018 года инструменты управления непосредственно увязывались с трендами, которые поддерживались с их помощью. В 2015 году это:

- поиск направлений роста и ускорение инноваций в меняющемся деловом климате;
- чрезвычайная сложность и дороговизна корпоративных конфигураций с чрезмерным числом уровней управления, нечетким принятием решений, матричной структурой;
- инвестирование в новые инновационные продукты (услуги) на базе ИТ, управление сложностью с использованием Big Data Analytics;
- внимание к клиентам [12].

В 2018 году одни тренды усилились, другие — уступили место новым, переформатировавшим выбор инструментов управления:

- противодействие бюрократии и сложности, ограничивающее «командование и контроль»;
- максимальное использование цифровых технологий;
- развитие сильной корпоративной культуры;
- клиентоориентированность [13].

В 2023 году, и это закономерно, инструменты управления в отчете были систематизированы по направлениям [14]:

Показатели применения респондентами стратегического планирования

Год	Подтвердили применение в компании, проценты от числа опрошенных	Ранг по масштабам применения	Степень удовлетворенности, баллы (max – 5)
1996	83	1	—*
2000	76	1	4,06
2008	67	2	4,01
2014	44	4	3,93
2017	48	1	4,03
2022	27	19	4,2

\* нет данных

- цифровые технологии и инновации;
- люди и организация;
- операции;
- стратегия и корпоративные финансы;
- устойчивость.

Безусловно, представляет интерес вопрос: «Как долго такая структура будет отражать концепты теории менеджмента и отвечать запросам бизнес-практики?».

Вызывает определенную тревогу очевидное изменение отношения менеджмента к стратегическому планированию (табл. 2).

При том, что во всех случаях оценки степень удовлетворенности менеджмента от использования стратегического планирования выше, чем средняя по всему кругу включенных в список инструментов, «отток» компаний, применяющих его в своей практике, с 1996 года по настоящее время составил 56 %.

Безусловно, стратегическое планирование — тот инструмент, на который оказали существенное влияние почти три года пандемии. Однако есть и более фундаментальные причины.

Прежде всего, это не получившие в свое время решения задачи отладки до состояния организационной рутины процедуры «разработки стратегии коллегиальным исполнительным органом, а также ее утверждения и контроля советом директоров», интеграции заинтересованных сторон и риск-менеджмента в структуру и процедуры стратегического управления [16]. Так, до сих пор далеко не все компании способны перевести свою стратегию на язык различных заинтересованных сторон, а затем определить критические улучшения процессов, которые приведут к их удовлетворению. Даже идентификация стейкхолдеров с помощью матрицы сила/заинтересованность Джонсона, карты заинтересованных сторон, визуализации областей влияния производится в редких случаях.

Раньше теория предполагала, что организация может добиться долгосрочного успеха, поддерживая устойчивое конкурентное преимущество над своими конкурентами. Согласно новым теоретическим воззрениям, любые конкурентные преимущества являются временными для участников рынка, а темпы, которыми они утрачиваются, — ускоряются [16, 17]. Когда конкурентное преимущество складывается из сетевых эффектов, доступа к данным и контроля над действиями пользователей, организациям требуется приобретать способности учиться, адаптироваться, динамически использовать ресурсы, стремиться занять доминирующее положение в качестве платформы [18].

Было бы несправедливо говорить об отсутствии сегодня интереса научного сообщества к проблемам стратегического управления [19–23]. Однако необходимо активнее исследовать влияние современной бизнес-среды на формирующиеся здесь тренды, а также инициировать долгосрочные стратегические изменения. В частности, большего внимания заслуживают стратегические цели и приоритеты цифровой трансформации, обоснование ее организационных форм, методов оценки эффективности, развития цифровых компетенций персонала компании [24].

Когда речь идет о любом из востребованных бизнесом инструментов управления, важно предложить рациональные способы для включения каждого из них в модели принятия решений, распределения полномочий, а также структурные преобразования как в границах организации, так и, в конечном счете, в целых экосистемах. Наконец, предпочтения и разочарования в использовании тех или иных инструментов необходимо изучать с позиций управления изменениями, имеющих место причинно-следственных связей с его зрелостью.

Следует сказать о некоторых результатах исследований инструментов менеджмента. В частности, коллегами из Университета Марибора путем моделирования структурных уравнений применительно к 323 ответам сотрудников производственных организаций было изучено влияние используемых инструментов управления на готовность бизнеса к внедрению Industry 4.0. Сделаны согласующиеся с нашими выводы: «использование шести сигм, всеобщего управления качеством, радиочастотной идентификации, сбалансированной системы показателей, быстрого прототипирования, сегментации клиентов, заявлений о миссии и видении и цифровой трансформации положительно связано с готовностью к Industry 4.0. Наоборот, аутсорсинг и стратегическое планирование отрицательно связаны с готовностью к Industry 4.0, в то время как бережливое производство, которое часто подчеркивается как краеугольный камень внедрения Industry 4.0, не связано с готовностью к Industry 4.0» [25].

Специалисты обеспокоены пассивным отношением субъектов малого и среднего предпринимательства к инструментам устойчивого развития: к разработке политики устойчивого развития и к отчетности по устойчивому развитию [26, 27]. Доказано, что цифровизация способствует «гораздо более существенному изменению инноваций, чем те, которые обеспечивали предыдущие поколения инструментов» [28]. Такого рода обзор требует углубленного, систематического исследования.

**Заключение.** Выполненный авторами анализ наиболее распространенных в деловой практике инструментов управления и характеристика отношения к ним бизнес-сообщества далеко не исчерпывают аналитических возможностей отчетов «Management Tools & Trends» консалтинговой компании «Bain & Company». Необходимо на систематической основе анализировать представленные в отчетах эмпирические данные, позволяющие определить тенденции в зависимости от бизнес-циклов, доминирующих идей теории управления, в различных отраслях, для небольших региональных фирм и крупных многонациональных корпораций как на развивающихся, так и на развитых рынках.

#### Библиографический список

- Винарик В. А. Мотивирующие факторы и эффекты внедрения системы менеджмента качества (на примере предприятий России и стран с переходной экономикой): дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2014. 186 с.
- Cannon W. The wisdom of the body. London: Kegan Paul, Trench, Trubner and Co., 1932. 246 p.
- Винер Н. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине / пер. с англ. И. В. Соловьева, Г. Н. Поварова; под ред. Г. Н. Поварова. 2-е издание. Москва: Наука; Гл. ред. изд-ий для зарубежных стран, 1983. 344 с.
- Эшби У. Р. Конструкция мозга. Происхождение адаптивного поведения / пер. с англ. Ю. И. Лашкевича. Москва: Мир, 1964. 411 с.
- Новосельцев В. Н. Гомеостаз организма как система управления. Москва: ИГУ РАН, 1973. 66 с.
- Scott W. R. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs, New York: Prince-Hall International Eds. 1992. 414 p.
- Zucker L. G. Institutional theories of organization // Annual Review of Sociology. 1987. Vol. 13. P. 443–464. DOI: 10.1146/annurev.so.13.080187.002303.
- The new institutionalism in organizational analysis / ed. by DiMaggio P. J., Powell W. W. Chicago: University of Chicago Press, 1991. 486 p.
- Чечурина М. Н. Оценка экономического эффекта модернизации системы управления // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 2, № 1. С. 319–325. EDN: VSFBJP.
- Management Tools & Trends 2001 – Global. URL: [https://media.bain.com/Images/Management\\_Tools\\_2001\\_global\\_results\\_presentation.pdf](https://media.bain.com/Images/Management_Tools_2001_global_results_presentation.pdf) (дата обращения: 14.08.2024).
- Management Tools & Trends 2009. URL: [https://media.bain.com/Images/Management\\_Tools\\_2009.pdf](https://media.bain.com/Images/Management_Tools_2009.pdf) (дата обращения: 14.08.2024).
- Management Tools & Trends 2015. URL: [https://media.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_2015.pdf](https://media.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf) (дата обращения: 14.08.2024).
- Management Tools & Trends 2018. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/> (дата обращения: 14.08.2024).
- Management Tools & Trends 2023. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (дата обращения: 14.08.2024).
- Мэнкинс М., Стилл Р. Как превратить великодушную стратегию в блестящий результат // Эффективная организация. Москва: Альпина Бизнес, 2008. С. 33–56.
- Hasanov H. S., Rastova Y. I., Gorbunova A. Y. Revisiting the ESG Agenda Requirements for the Corporate Strategy of Large Companies // Finance, Economics, and Industry for Sustainable Development. ECOOP 1987 / Eds.: A. Rummyantseva, H. Anyigba, E. Sintsova, N. V. Vasilenko. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, 2024. P. 123–129. DOI: 10.1007/978-3-031-56380-5\_11.
- Lieberman M. Is Competitive Advantage Intellectually Sustainable? // Strategic Management Review. 2021. № 2 (1). P. 29–46. DOI: 10.1561/111.00000016.
- Срничек Н. Капитализм платформ / пер. с англ. 3-е изд. Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 128 с.
- Buckley P. J. Fundamental Issues in Strategy: A Comment // Strategic Management Review. 2021. № 2 (1). P. 145–156. DOI: 10.1561/111.00000020.
- Teece D. J. Fundamental Issues in Strategy: Time to Reassess? // Strategic Management Review. 2020. № 1 (1). P. 103–144. DOI: 10.1561/111.00000005.
- Teece D. J. Response to Peter Buckley's Comment on «Fundamental Issues in Strategy» // Strategic Management Review. 2021. № 2 (1). P. 157–162. DOI: 10.1561/111.00000021.
- Петров А. Н. Стратегический менеджмент: в поисках новой парадигмы: моногр. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2022. 345 с.
- Петров А. Н. Теория стратегического менеджмента: моногр. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2020. 209 с.
- Сущева Н. В., Растова Ю. И., Салимянова И. Г. Стратегии цифровой трансформации: актуальные программы исследований // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2022. Т. 7, № 3. С. 77–83. DOI: 10.25206/2542-0488-2022-7-3-77-83. EDN: ZCLJFW.
- Črešnar R., Potočan V., Nedelko Z. Speeding up the implementation of industry 4.0 with management tools: Empirical investigations in manufacturing organizations // Sensors. 2020. Vol. 20, № 12. 3469. DOI: 10.3390/s20123469.
- Talbot D., Raineri N., Daou A. Implementation of sustainability management tools: The contribution of awareness, external pressures, and stakeholder consultation // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2021. Vol. 28. № 1. P. 71–81. DOI: 10.1002/csr.2033.
- Cantele S., Zardini A. What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2020. № 27 (1). P. 126–136. DOI: 10.1002/csr.1778.
- Marion T. J., Fixson S. K. The transformation of the innovation process: How digital tools are changing work, collaboration, and organizations in new product development // Journal of Product Innovation Management. 2021. Vol. 38, № 1. P. 192–215. DOI: 10.1111/jpim.12547.

**РАСТОВА Юлия Ивановна**, доктор экономических наук, профессор (Россия), профессор кафедры менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского государственного экономического университета (СПбГЭУ), г. Санкт-Петербург.  
SPIN-код: 5375-2728  
AuthorID (РИНЦ): 419042  
ORCID: 0000-0002-3101-7388  
AuthorID (SCOPUS): 57193735649  
ResearcherID: O-1963-2017  
Адрес для переписки: [rastova.yu@unecon.ru](mailto:rastova.yu@unecon.ru)  
**СМОЛЕНСКИЙ Валентин Валентинович**, магистрант направления 38.04.02 Менеджмент, программа «Стратегическое корпоративное управление», СПбГЭУ, г. Санкт-Петербург.  
Адрес для переписки: [valentine.smolensky@yandex.ru](mailto:valentine.smolensky@yandex.ru)

#### Для цитирования

Растова Ю. И., Смоленский В. В. Инструменты современного менеджмента // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2024. Т. 9, № 4. С. 110–116. DOI: 10.25206/2542-0488-2024-9-4-110-116.

Статья поступила в редакцию 22.08.2024 г.  
© Ю. И. Растова, В. В. Смоленский

## TOOLS OF MODERN MANAGEMENT

The article based on the results of periodically published reports «Management Tools & Trends» by the consulting company «Bain & Company» examines trends in the field of application of management tools reflecting the realities of the current business landscape. It is concluded that in the conditions of unpredictability of the external environment, companies are consistently working to find and test effective management tools, and the scientific community is faced with the task of more actively studying the results of these efforts, emerging trends, and initiating long-term strategic changes.

**Keywords:** management, management tools, organizational routines, strategic management, digital transformation, prevalence, efficiency, trends.

### References

1. Vinarik V. A. Motiviruyushchiye faktory i efekty vnedreniya sistemy menedzhmenta kachestva (na primere predpriyatiy Rossii i stran s perekhodnoy ekonomikoy) [Motivating factors and effects of implementing a quality management system (using the example of enterprises in Russia and countries with transition economies)]. Moscow, 2014. 186 p. (In Russ.).
2. Cannon W. The wisdom of the body. London: Kegan Paul, Trench, Trubner and Co., 1932. 246 p. (In Engl.).
3. Viner H. Kibernetika, ili Upravleniye i svyaz' v zhivotnom i mashine [Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine] / trans. from Engl. I. V. Solovyeva, G. N. Povarova; ed. by G. N. Povarova. 2nd ed. Moscow, 1983. 344 p. (In Russ.).
4. Ashby W. R. Konstruktsiya mozga. Proiskhozhdeniye adaptivnogo povedeniya [Design for a Brain: The Origin of Adaptive Behavior] trans. from Engl. Yu. I. Lashkevicha. Moscow, 1964. 411 p. (In Russ.).
5. Novoseltsev V. N. Gomeostaz organizma kak sistema upravleniya [Homeostasis of the body as a control system]. Moscow, 1973. 66 p. (In Russ.).
6. Scott W. R. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs, New York: Prince-Hall International Eds. 1992. 414 p. (In Engl.).
7. Zucker L. G. Institutional theories of organization // Annual Review of Sociology. 1987. Vol. 13. P. 443–464. DOI: 10.1146/annurev.so.13.080187.002303. (In Engl.).
8. The new institutionalism in organizational analysis / ed. by DiMaggio P. J., Powell W. W. Chicago: University of Chicago Press, 1991. 486 p. (In Engl.).
9. Chechurina M. N. Otsenka ekonomicheskogo effekta modernizatsii sistemy upravleniya [Economic effect of management system modernization] // Upravlencheskiye nauki v sovremennom mire. *Managerial Sciences in the Modern World*. 2015. Vol. 2, no. 1. P. 319–325. (In Russ.).
10. Management Tools & Trends 2001 – Global. URL: [https://media.bain.com/Images/Management\\_Tools\\_2001\\_global\\_results\\_presentation.pdf](https://media.bain.com/Images/Management_Tools_2001_global_results_presentation.pdf) (accessed: 14.08.2024). (In Engl.).
11. Management Tools & Trends 2009. URL: [https://media.bain.com/Images/Management\\_Tools\\_2009.pdf](https://media.bain.com/Images/Management_Tools_2009.pdf) (accessed: 14.08.2024). (In Engl.).
12. Management Tools & Trends 2015. URL: [https://media.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_2015.pdf](https://media.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf) (accessed: 14.08.2024). (In Engl.).
13. Management Tools & Trends 2018. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/> (accessed: 14.08.2024). (In Engl.).
14. Management Tools & Trends 2023. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (accessed: 14.08.2024). (In Engl.).
15. Menkins M., Stil R. Kak prevratit' velikolepnuyu strategiyu v blestyashchiy rezul'tat [Turning great strategy into great performance] // *Effektivnaya organizatsiya. Efficient Organization*. Moscow, 2008. P. 33–56. (In Russ.).
16. Hasanov H. S., Rastova Y. I., Gorbunova A. Y. Revisiting the ESG Agenda Requirements for the Corporate Strategy of Large Companies // Finance, Economics, and Industry for Sustainable Development. ECOOP 1987 / Eds.: A. Rumyantseva, H. Anyigba, E. Sintsova, N. V. Vasilenko. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, 2024. P. 123–129. DOI: 10.1007/978-3-031-56380-5\_11. (In Engl.).
17. Lieberman M. Is Competitive Advantage Intellectually Sustainable? // *Strategic Management Review*. 2021. No. 2 (1). P. 29–46. DOI: 10.1561/111.00000016. (In Engl.).
18. Srnicek N. Kapitalizm platform [Platform Capitalism] / trans. from Engl. 3rd ed. Moscow, 2021. 128 p. (In Russ.).
19. Buckley P. J. Fundamental Issues in Strategy: A Comment // *Strategic Management Review*. 2021. No. 2 (1). P. 145–156. DOI: 10.1561/111.00000020. (In Engl.).
20. Teece D. J. Fundamental Issues in Strategy: Time to Reassess? // *Strategic Management Review*. 2020. No. 1 (1). P. 103–144. DOI: 10.1561/111.00000005. (In Engl.).
21. Teece D. J. Response to Peter Buckley's Comment on «Fundamental Issues in Strategy» // *Strategic Management Review*. 2021. No. 2 (1). P. 157–162. DOI: 10.1561/111.00000021. (In Engl.).
22. Petrov A. N. Strategicheskiy menedzhment: v poiskakh novoy paradigmy [Strategic Management: In Search of a New Paradigm]. Saint Petersburg, 2022. 345 p. (In Russ.).
23. Petrov A. N. Teoriya strategicheskogo menedzhmenta [Theory of Strategic Management]. Saint Petersburg, 2020. 209 p. (In Russ.).
24. Sushcheva N. V., Rastova Yu. I., Salim'yanova I. G. Strategii tsifrovoy transformatsii: aktual'nyye programmy issledovaniya [Digital transformation strategies: current research programs] // *Omskiy nauchnyy vestnik. Ser. Obshchestvo. Istoriya. Sovremennost'. Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*. 2022. Vol. 7, no. 3. P. 77–83. DOI: 10.25206/2542-0488-2022-7-3-77-83. EDN: ZCLJFW. (In Russ.).

25. Črešnar R., Potočan V., Nedelko Z. Speeding up the implementation of industry 4.0 with management tools: Empirical investigations in manufacturing organizations // *Sensors*. 2020. Vol. 20, no. 12. 3469. DOI: 10.3390/s20123469. (In Engl.).

26. Talbot D., Raineri N., Daou A. Implementation of sustainability management tools: The contribution of awareness, external pressures, and stakeholder consultation // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021. Vol. 28. No. 1. P. 71–81. DOI: 10.1002/csr.2033. (In Engl.).

27. Cantele S., Zardini A. What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. No. 27 (1). P. 126–136. DOI: 10.1002/csr.1778. (In Engl.).

28. Marion T. J., Fixson S. K. The transformation of the innovation process: How digital tools are changing work, collaboration, and organizations in new product development // *Journal of Product Innovation Management*. 2021. Vol. 38, no. 1. P. 192–215. DOI: 10.1111/jpim.12547. (In Engl.).

---

**RASTOVA Yuliya Ivanovna**, Doctor of Economic Sciences, Professor of Management and Innovation

Department, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg.

SPIN-code: 5375-2728

AuthorID (RSCI): 419042

ORCID: 0000-0002-3101-7388

AuthorID (SCOPUS): 57193735649

ResearcherID: O-1963-2017

Correspondence address: rastova.yu@unecon.ru

**SMOLENSKY Valentin Valentinovich**, Undergraduate Student of the direction 38.04.02 Management, program «Strategic Corporate Management», Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg.

Correspondence address: valentine.smolensky@yandex.ru

#### For citations

Rastova Yu. I., Smolensky V. V. Tools of modern management // *Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*. 2024. Vol. 9, no. 4. P. 110–116. DOI: 10.25206/2542-0488-2024-9-4-110-116.

Received August 22, 2024.

© Yu. I. Rastova, V. V. Smolensky