

УДК 658.1:334.7

ББК 65.9(2)29

О-34

*Овсянникова Татьяна Анатольевна*, профессор, доктор философских наук, профессор кафедры конституционного строительства и государственного и муниципального управления, проректор по научной работе ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»; e-mail: [prorector\\_nr@mkgtu.ru](mailto:prorector_nr@mkgtu.ru); тел.: 8(8772)523003;

*Зарубин Владимир Иванович*, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и региональной экономики ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»; e-mail: [zarubin.vi18@yandex.ru](mailto:zarubin.vi18@yandex.ru); тел.: 8(8772)521828

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

(рецензирована)

Цель публикации данной статьи состоит в развитии методического базиса разработки и реализации стратегии предприятия. Методологическая основа исследования представлена системно-деятельностным подходом, позволяющим исследовать процесс стратегического управления предприятием с учетом взаимосвязей функций разработки и реализации организационной стратегии. На основе выполненного анализа методологических подходов к организации стратегического управления предприятием обосновано, что современная модель стратегического управления ориентирована на функциональную характеристику процесса реализации стратегического управления при наличии неразрывной связи общей системы управления предприятием и стратегического управления как организационного процесса. Для формирования на предприятии эффективной системы стратегического управления, разработана организационная матрица управления процессом реализации стратегии.

**Ключевые слова:** стратегическое управление предприятием, реализация стратегии, организационная матрица.

*Ovsyannikova Tatyana Anatolyevna*, a professor, Doctor of Philosophy, Professor of the Department of Constitutional Construction and State and Municipal Administration, Vice-Rector for Research of FSBEI HE “Maikop State Technological University”; e-mail: [prorector\\_nr@mkgtu.ru](mailto:prorector_nr@mkgtu.ru); tel.: 8 (8772) 523003;

*Zarubin Vladimir Ivanovich*, Doctor of Economics, a professor of the Department of Management and Regional Economics of FSBEI HE “Maikop State Technological University”; e-mail: [zarubin.vi18@yandex.ru](mailto:zarubin.vi18@yandex.ru); tel.: 8 (8772) 521828

## MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF AN ENTERPRISE STRATEGY

(reviewed)

The purpose of the article is to develop the methodological basis for the development and implementation of an enterprise strategy. The methodological basis of the study is presented by a system-activity approach, which allows to explore the process of strategic management of an

*enterprise, taking into account the interrelationships of the functions of developing and implementing an organizational strategy.*

*On the analysis of methodological approaches to the organization of strategic enterprise management, it is substantiated that the modern model of strategic management is focused on the functional characteristics of the process of implementing strategic management in the presence of an inseparable connection between the general system of enterprise management and strategic management as an organizational process. To form an effective strategic management system at the enterprise, an organizational matrix has been developed for managing the implementation process of the strategy.*

**Keywords:** *strategic enterprise management, strategy implementation, organizational matrix.*

Важнейшим этапом процесса стратегического управления предприятием является этап реализации стратегии. Успешная реализация стратегии осуществляется через выполнение традиционных управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Организация в процессе реализации стратегии предусматривает формирование соответствующей организационной структуры, реализующей стратегию и разработке дорожных карт по реализации стратегии. В рамках функции мотивации формируются методы и условия эффективной реализации стратегии. Функция контроля предусматривает сбор, анализ и обработку информации по сравнению разработанных критериев с достигнутыми показателями функционирования предприятия в процессе реализации стратегии. Стратегическое управление, как и любой управленческий процесс, является постоянным, циклически повторяющимся процессом, изменяющимся по содержанию. Это проявляется в корректировках, т.е. изменениях в этапах процесса реализации стратегии в связи с динамикой внутренней и внешней среды предприятия или ввиду недопустимых отклонений показателей развития предприятия от целевых значений.

Койшебаева Ж.С. предлагает рассматривать стратегическое управление как «активно-адаптивную систему управления, призванную оперативно отвечать возрастающим информационным потребностям менеджеров организации, обеспечивающую достижение стратегических и тактических целей организации» [1]. Таким образом, подчеркивается, прежде всего, информационно-аналитическая сущность стратегического управления. Однако представляется, что приведенное определение отражает ограниченный аспект стратегического управления, которое, как и любой другой вид управления, предусматривает реализацию основных функций менеджмента в привязке к решению задач разработки стратегии и ее реализации. По существу Койшебаева Ж.С. реализует один из трех методологических подходов к стратегическому управлению. В частности – анализ окружения, в соответствии с которым стратегическое управление рассматривается как процесс принятия решений [2]. Данный подход характеризуется детализацией действий разработчиков стратегии. При его использовании за рамками стратегического управления остается действие, связанное с его организационной реализацией.

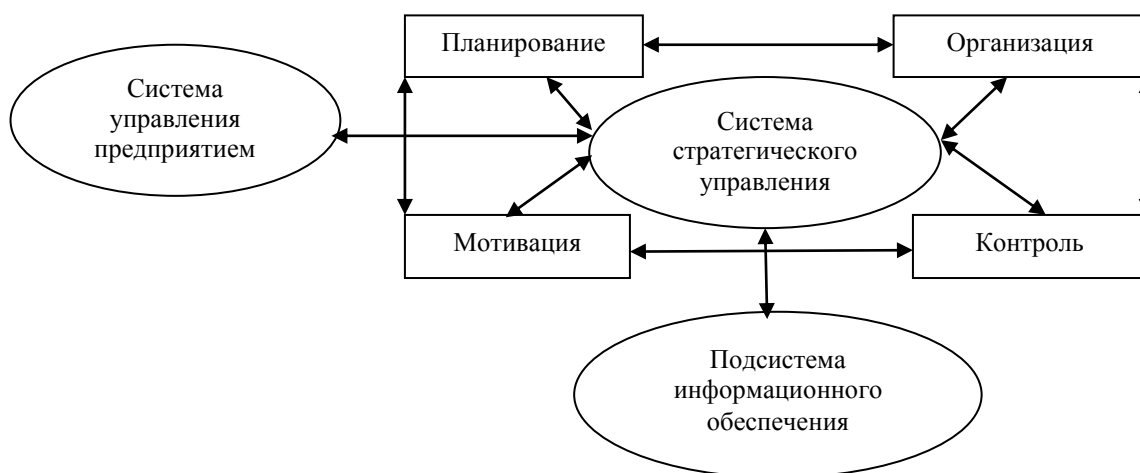
А.Н. Петров видит назначение стратегического управления «в осуществлении и формировании стратегии развития предприятия на основе постоянного контроля и оценки

изменений в его деятельности с целью поддержания способности к выживанию, а также эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды» [3]. В данном случае реализуется методология стратегического управления, называемая как «Цели и средства» [4, 5]. При реализации данного подхода стратегическое управление основывается на разработке множества частных стратегий для достижения организационных целей. При этом актуализируется определение и реализация последовательности функций для осуществления стратегического управления (деятельностный подход). Сущность данного подхода может быть представлена функциональным аспектом содержания стратегического управления.

Эффективное функционирование предприятия в современных условиях требует комплексного использования элементов стратегического управления на основе формализованной системы стратегического управления (системы стратегического менеджмента). Устойчивость предприятия повышается в зависимости от адекватной формализации системы управления, которая не зависит от конкретных людей и их персональных характеристик. Формализация связана с разработкой стандарта соответствующих процедур и внутренних документов. При этом достигается четкое определение последовательности действий по стратегическому планированию, информационной поддержке процесса стратегического управления, однозначному прочтению и пониманию стратегического плана и реализации изменений на отдельных этапах стратегического управления. Данный подход позволяет формализовать полномочия персонала по решению и реализации стратегических задач. Эти обстоятельства повышают вероятность достижения стратегических целей в процессе стратегического управления предприятием.

Таким образом, функциональное содержание стратегического управления позволяет представить содержание системы стратегического управления (рис. 1).

В отличие от Койшебаевой Ж.С. [1] представленная на рисунке модель стратегического управления ориентирована на функциональную характеристику процесса реализации стратегического управления. При этом актуализируется неразрывная связь общей системы управления предприятием и стратегического управления как отдельной структурной составляющей, реализующей функции планирования, контроля, мотивации, организации. Формирование системы стратегического управления требует реализации определенных организационных изменений в процедурах управления, организационных структурах, характере действий персонала и т.д. [6] При этом очевидно возникновение сопротивлений или трудностей, которые обуславливаются разработкой нереалистичных целей, нерациональностью методов разработки стратегии, слабым информационным обеспечением и т.д.



*Рис. 1. Концептуальная схема системы стратегического управления*

Разработка нереалистичных целей связана с незнанием сотрудников конкретной проблемной обстановки и обстоятельств, в которых развивается предприятие. Полное знание о характеристике проблемной ситуации позволяет сформировать конкретное и измеримое целевое множество, обеспеченное соответственными ресурсами. В связи с тем, что именно на среднем уровне управления обеспечивается реализация любых стратегических изменений, персонал этого звена должен быть в полной мере обеспечен информацией по принятым стратегическим решениям по выполнению отдельных стратегических задач.

Недостаточная полнота количественной информации о внешней среде и процессах функционирования предприятия приводит к необоснованному использованию в процессах разработки стратегии экспертных методов анализа и принятия решений, что непосредственным образом отражается на результатах реализации стратегии. Использование рациональных методов обеспечивает высокий уровень достижения стратегических целей.

Рассмотренные факторы (нереалистичные цели, нерациональные методы разработки стратегии, слабое информационное обеспечение и т.д.) обуславливаются несовершенством систем информационной поддержки стратегических решений и процесса реализации стратегии. Разработка концептуальной схемы стратегического управления предоставляет возможность сформировать схему механизма реализации стратегии, который органично включает подсистемы: планирования; организации; мотивации; контроля; информационного обеспечения. Определение структуры механизма реализации стратегического управления позволяет сформировать организационную структуру, обеспечивающую разработку и реализацию стратегии предприятия.

Организационно в подсистемы планирования входят следующие подразделения и специалисты: коммерческий директор, технический директор, главный бухгалтер, директор по хозяйственной работе, отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, планово-экономический отдел, техническая библиотека, отдел кадров. К организационной подсистеме относятся главные специалисты, планово экономический отдел, архив. Подсистема мотивации представляется главным бухгалтером, отделом труда, юридическим бюро. В подсистему контроля входят главные специалисты по различным направлениям деятельности предприятия, юридическое бюро. Подсистема информационного обеспечения

предусматривает привлечение сотрудников информационного отдела, обеспечивающих программно-информационное обеспечение всех функций и этапов стратегического управления.

Процесс стратегического управления предлагается представить в виде совокупности этапов: проблемно-целевого анализа, стратегического выбора, реализации стратегии и контроля реализации стратегии. Этап стратегического анализа реализуется в первом функциональном блоке. Вопросы, которые рассматриваются в процессе стратегического анализа можно представить в виде следующих агрегированных задач: формулировка стратегической цели, задач, стратегических перспектив; анализ внешней среды; анализ рынка и конкурентной среды; анализ внутренних ресурсов.

Стратегический выбор предполагает реализацию трех задач: разработка вариантов стратегии, оценка вариантов стратегии, окончательный выбор. Окончательный выбор представляет собой отбор вариантов из множества предложенных, которые соответствуют критериям и ограничениям. Данный выбор может быть представлен набором альтернатив. Решение о принятии окончательного варианта в большой степени связано с реализацией модели принятия решений «игра влияний».

На этапе реализации стратегии формируется организационная система, предназначенная для управления процессом реализации. В данном случае решаются задачи: разработка стратегического плана, при развитии проблемной обстановки, не предусмотренной на этапе анализа стратегических альтернатив; разработка организационной структуры, предусматривающей распределение ответственности за выполнение задач и определение прав принятия стратегических решений в организации; непосредственная реализация стратегии.

На этапе реализации стратегии возможно проявление отклонений реальной проблемной обстановки в организации от сформулированной в стратегии исходной проблемной ситуации. Это связано с организационными изменениями и изменениями внешней среды, которые могут произойти в процессе разработки стратегии.

Этап контроля важен в связи со свойством непрерывности стратегического управления. Возникает необходимость регулярного отслеживания процесса внедрения стратегии и регулярной оценки ее реализации. При этом, важное значение приобретает задача выбора методик и критериев стратегического контроля.

В соответствии с содержанием деятельностного подхода к реализации стратегического управления на предприятии предлагается организационная матрица управления процессом реализации стратегии (таблица 1). В приведенной таблице представлена матричная модель организации процесса стратегического управления на предприятии по решаемым задачам на этапах его осуществления.

**Таблица 1 – Организационная матрица управления процессом реализации стратегии предприятия**

Наименование элемента организационной структуры	Задачи процесса стратегического управления														
	Формулировка стратегической цели	Формулировка задач	Формулировка стратегических перепектив	Анализ внешней среды	Анализ рынка и конкурентной среды	Анализ внутренних ресурсов	Разработка вариантов	Оценка вариантов страте	Выбор стратегии	Разработка стратегического плана	Разработка организационной структуры	Разработка системы мотивации и стимулирования	Непосредственная реализация стратегии	Выбор методик и критериев	Осуществление контроля
Заместитель директора по стратегическому управлению	+	+	+				+		+	+	+		+		+
Технический директор	+	+	+				+		+		+		+	+	+
Коммерческий директор	+	+	+				+		+	+	+		+	+	+
Директор по хозяйственной работе	+	+	+				+		+		+		+	+	+
Главный бухгалтер	+	+	+				+		+		+		+	+	+
Планово-экономический отдел			+			+			+	+		+			
Отдел маркетинга			+	+	+				+				+		
ОМТС						+									
Отдел кадров						+					+	+			
Техническая библиотека							+	+	+				+		
Архив													+		
Юридическое бюро		+					+	+	+	+	+	+			
Отдел труда											+	+			+
Информационный отдел				+	+		+	+		+		+			

Каждый этап стратегического управления всем предприятием осуществляется заместителем директора по стратегическому управлению. Ответственными исполнителями являются технический и коммерческий директора, директор по административно-хозяйственной работе, главный бухгалтер. Актуализация участия на этапе стратегического управления других подразделений предприятия зависит от специфики решаемой задачи.

Таким образом, современные условия развития экономики обуславливают необходимость поиска возможностей повышения экономической эффективности

предприятий, а, зачастую заниматься определением новых подходов к управлению предприятием в конкурентной среде. Данные усилия проявляются в важнейшем методологическом походе – стратегическом менеджменте в управлении предприятием.

Использование представленной схемы механизма стратегического управления и матричной модели организации данного процесса предоставляют возможность сформировать на предприятии эффективную организационную систему, позволяющую не только выстроить в соответствии с требованиями процедуру проектирования и выбора стратегии, но и организовать процесс ее реализации.

#### ***Литература:***

1. Койшебаева Ж.С. Механизм реализации стратегического управления предприятия // Евразийский Научный Журнал. 2015. №12.
2. [Алан Дж. Роу. Креативное мышление / пер. с англ. В. А. Островского. Москва: NT Press, 2007. 174 с.](#)
3. Петров А. Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. Санкт-Петербург: СПбУЭФ, 2013. 106 с.
4. Определения стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://inform.od.ua/articles/examen/str\\_menedgment.htm](http://inform.od.ua/articles/examen/str_menedgment.htm)
5. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; науч. ред. Л.И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
6. Dorgushaova A.K., Zarubin V.I., Ovsyannikova T.A. Mechanism of project management of the industry sustainable development / Kuizheva S.K. [et al] // Espacios. 2017. T. 38, №49.

#### ***Literature:***

1. *Koyshebaeva J.S. The mechanism of implementation of the strategic management of an enterprise // Eurasian Scientific Journal. 2015. №12.*
2. *Alan J. Row. Creative thinking / transl. from English by V. A. Ostrovsky. Moscow: NT Press, 2007. 174 p.*
3. *Petrov A.N. Strategic planning of an enterprise development: a training manual. St. Petersburg: SPbUEF, 2013. 106 p.*
4. *Definitions of strategic management [Electronic resource]. Access mode: [http://inform.od.ua/articles/examen/str\\_menedgment.htm](http://inform.od.ua/articles/examen/str_menedgment.htm)*
5. *Ansoff I. Strategic Management / abr. transl. from English; scientific ed. by L.I. Evenko. Moscow: Economics, 1989. 519 p.*
6. *Dorgushaova A.K., Zarubin V.I., Ovsyannikova T.A. Mechanism of project management of the industry sustainable development / Kuizheva S.K. [et al] // Espacios. 2017. V. 38, №49.*