

УДК 658.114(571.120)
ББК 65.291(2Рос-4Тюм)

Uzhakhova Leyla Magomedovna,
candidate of economics, associate professor
of the department of management, marketing and logistics
of Tyumen State University,
Tyumen,
e-mail: Lailau@mail.ru

Ужахова Лейла Магомедовна,
канд. экон. наук, доцент
кафедры менеджмента, маркетинга и логистики
Тюменского государственного университета,
г. Тюмень,
e-mail: Lailau@mail.ru

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АПК ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ)

KEY ELEMENTS AND FEATURES OF IMPLEMENTATION OF THE COMPANY STRATEGY (ON THE EXAMPLE OF AGRARIAN AND INDUSTRIAL COMPLEX PRODUCTION COMPANY OF THE TYUMEN REGION)

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economics and management of national economy

Статья посвящена исследованию организационных механизмов и инструментов, позволяющих наиболее успешно реализовать стратегию компании. Для того чтобы стратегии были реализованы, организационные структуры и конфигурации, системы контроля и культура как результат взаимодействия национальной, организационной и индивидуальной культуры должны поддерживать осуществленные стратегические выборы. Объектом исследования является стратегический выбор производственной компании малого бизнеса на рынке продовольствия Тюменской области. Цель заключается в исследовании организационных структур, систем и культуры как ключевых рычагов успешной реализации стратегии, выявлении разрывов, преодоление которых позволит рассматриваемой компании обеспечить успешную реализацию своего стратегического выбора.

The article presents the research of the organizational mechanisms and tools allowing the most successful implementation of the company strategy. In order to implement the strategy, the company structures and configurations, control systems and culture as a result of interaction of national, organizational and individual culture, have to support the carried-out strategic selections. The object of the research is the strategic choice of production small business at the food market of the Tyumen region. The purpose consists in research of the organizational structures, systems and culture as key levers of successful implementation of the strategy, identification of gaps which overcoming will allow successful implementation of the strategic choice of the company under consideration.

Ключевые слова: рыбопромышленная отрасль, бизнес-стратегия, стратегический выбор, реализация стратегии, организационная структура, организационные системы, системы контроля, организационная культура, концепция культурной сети, культурная парадигма.

Keywords: fishery industry, business strategy, strategic choice, strategy implementation, organizational structure, organizational systems, control systems, organizational culture, concept of cultural network, cultural paradigm.

Актуальность исследования. Стратегический выбор организации, основанный на грамотных управленческих решениях и строгих аналитических процессов, имеет неоспоримую важность. И не менее важно проводить его

с учетом способности организации реализовать выбранную стратегию. Как преуспеть в осуществлении стратегии — сложный вопрос, который пытаются разрешить большинство организаций. Успешно реализовывать выбранную стратегию позволяют ключевые рычаги реализации стратегии: структуры, системы и культуры [1]. Такая поддержка позволяет компании быть способной в следовании своей стратегии, предназначению и сохранению доверия заинтересованных сторон.

Реализация стратегии является сложным непрерывным процессом, так как стратегия реализуется в динамичных контекстах: меняются организация, отрасль и рынок, непрерывно осуществляется оценка и пересмотр направления выбранной стратегии.

Рассмотрим существующие структуру, системы, культуру организации и оценим необходимые изменения для реализации обособованных стратегических выборов на примере производственной компании малого бизнеса агропромышленного комплекса Тюменской области (далее — АПК ТО).

Динамический характер контекста, в котором работает рассматриваемая компания, и высокий темп изменений во внешней среде усложняют реализацию сделанного стратегического выбора. Произошли серьезные макроэкономические и политические изменения на рынке продовольствия России в 2014–2015 годах, значительно выросли цены на закупаемое сырье, наблюдается тенденция увеличения в продуктовой рознице Тюменской области доли федеральных торговых сетей с высокими стандартами к производителям пищевых продуктов.

Описание объекта и текущего стратегического выбора

Рассматриваемая компания является действующим производственным объектом, выпускающим качественную конкурентоспособную продукцию, рентабельным со стабильными объемами реализации и наработанной клиентской базой.

Компания функционирует в рыбопромышленной отрасли в сегменте рыбопереработки. Основным направлением деятельности является производство и реализация рыбных полуфабрикатов из свежемороженой рыбы, производство рыбных пресервов, копчение, соление и вяление рыбы с использованием современного оборудования и энергосберегающих технологий. Географические границы рынка г. Тюмень и Тюменская область, ХМАО, ЯНАО, Свердловская область, то есть территория Уральского федерального округа (УрФО).

Компания входит в Ассоциацию производственно-торговых предприятий-партнеров Тюменской области [2].

Источником поступления сырья являются рыболовецкие предприятия, оптовые холодильники, рынки или фирмы, располагающиеся в пределах Северо-Западного региона, ХМАО, ЯНАО, юга Тюменской области и Дальнего Востока. Реализует произведенную продукцию оптом организациям, являющимся дилерами предприятия (модель рынка B2B). Исключением является участие в городских и региональных ярмарках, проводимых при организационном участии администрации Тюменской области. Общая численность работников компании составляет 62 человека. В компании осуществляется жесткий контроль за качеством продукта на входе и выходе производственного цикла и обязательная сертификация всей продукции в соответствии с Системой сертификации ГОСТ Р.

Формальный стратегический план и система стратегического планирования в компании отсутствуют, а текущая стратегия не формализована и не прописана. И только в 2013 году составлен бизнес-план для определения дополнительных инвестиций и расширения. С 2013 года при поддержке регионального правительства компания участвует в областной программе развития АПК. А в 2014 году, с целью увеличения объемов производства и повышения качества производимой продукции, была произведена модернизация и перенос производства на новую площадку. Введен в эксплуатацию современный перерабатывающий комплекс, отвечающий требованиям ВТО, годовой мощностью более 5 000 тонн рыбопродукции.

Изначально компания придерживалась стратегии дальнейшего проникновения на рынок (в соответствии с классификацией корпоративных стратегий Ансоффа [3]), стремилась увеличить долю рыбы и морепродуктов в товарной структуре оборота розничной торговли в Тюменской области за счет увеличения объемов продаж освоенного ассортимента продукции. Рынок находился в стадии роста, что поощряло компанию использовать стратегию дальнейшего проникновения. Для популяризации и продвижения продукции была разработана программа по рекламе и представлению продукции собственной торговой марки.

По мере развития рынка и укрепления конкурентной позиции был сделан акцент на повышении качества продукции, расширении ассортимента и поиск новых каналов сбыта. Было принято решение расширить сферу деятельности компании за счет более интенсивного использования имеющихся ресурсов и продуктов. Продвижение рыбной продукции на рынки ХМАО и ЯНАО осуществлять при поддержке Департамента АПК Тюменской области. Активно участвовать в областных и региональных ярмарках и выставках.

В соответствии с предложенной Портером классификацией общих стратегий [4], компания следует стратегии широкой дифференциации, то есть предлагает качественную, разнообразную продукцию в соответствии с меняющимися запросами потребителей по ценам, которые относятся к верхней границе среднего ценового сегмента.

Текущая ситуация во внешнем и отраслевом окружении компании, когда происходит рост цен на сырье и транспортные расходы, в условиях высоких административных барьеров и усиления конкуренции в отрасли, снижения темпов роста оборота, прибыли и операционной эффективности, заставляет пересмотреть стратегическое поведение и сделать выбор на фокусировании при низких затратах.

Это дает возможность выхода на сегмент рынка «хорошее качество — средние цены». Тем более что на фоне нестабильной экономической ситуации часть потребителей, ориентированных на продукцию премиум-класса, переходит в этот

сегмент. Сегмент привлекателен и с точки зрения поведения основных конкурентов компании, которые нацелены на сегменты: «низкое качество — низкая цена» либо «высокое качество — высокая цена».

Таким образом, в настоящее время бизнес-стратегию компании можно представить как сочетание:

- фокусирование на низких затратах: хорошее качество — средние цены (сегмент 1);
- широкая дифференциация: оптимальное соотношение «цена — качество» (сегмент 2).

Для завоевания конкурентного преимущества в первом сегменте используются факторы, формирующие преимущество по затратам:

- эффект масштаба и накопления опыта, полная загрузка производственных мощностей — производственные мощности и используемые современные технологии переработки, многолетний опыт работы позволяют снизить удельные затраты и себестоимость продукции;
- низкие входные ресурсы — в условиях роста цен на импортное и завозимое из других регионов рыбное сырье усилить этот фактор за счет увеличения в объеме и структуре поставок поставщиков рыбного сырья местных производителей (Тюменская область, ХМАО, ЯНАО: речная, озерная, северная рыба), что позволит приобретать сырье по более низким закупочным ценам.

Для завоевания конкурентного преимущества во втором сегменте используются факторы, формирующие дифференциацию:

- имидж и сильный бренд — репутация надежного производителя и собственная торговая марка являются важными для данного сегмента (для дальнейшего усиления целесообразно активизировать маркетинговую деятельность);
- качество — ключевыми способностями компании является способность производить продукцию стабильно высокого качества (обеспечивается наличием собственной лаборатории качества и контролем качества на всех этапах создания цепочки ценности).

Таким образом, стратегический выбор компании представлен как следование стратегии широкой дифференциации за счет имиджа, сильного бренда и качества и фокусирование при низких затратах.

Цель и этапы исследования. Цель заключается в исследовании организационных структуры, систем и культуры как ключевых рычагов успешной реализации стратегии, выявлении разрывов, преодоление которых позволит рассматриваемой компании обеспечить успешную реализацию своего стратегического выбора. Исследование проведено в следующей последовательности:

- идентификация структуры организации, определение разрывов и необходимых изменений;
- идентификация организационных систем, определение разрывов и необходимых изменений;
- идентификация культуры организации, определение разрывов и необходимых изменений.

Идентификация структуры организации, определение разрывов и необходимых изменений

По мнению Минцберга и Миллера, взаимосвязь между структурой и стратегией является в значительной степени стихийной по своей природе. С одной стороны, структура должна быть согласована с целым рядом взаимосвязанных внутренних организационных характеристик, определяющих показатели деятельности организации. С другой стороны, стратегические решения невозможно отделить от существующих структур, поскольку на практике структуры поддерживают и ограничивают стратегии [5].

Рассмотрим шесть основных элементов (частей) структуры организации (в соответствии с подходом Минцберга) применительно к рассматриваемой компании:

- операционное ядро — включает процесс по созданию ценности для потребителя, связано с реализацией предназначения компании; это часть организации, которая включает производственные подразделения и процессы переработки сырья и других входных ресурсов в готовую продукцию;
- стратегическая вершина включает собственника — генерального директора — и определяет направление развития организации;
- средняя линия — объединяет средний менеджмент, являющийся промежуточным звеном между руководством (стратегической вершиной) и операционным ядром, включает заместителя директора по рыбоводству, главного технолога, начальника отдела МТС, главного энергетика;
- техноструктура — объединяет аналитиков и специалистов, организующих и поддерживающих информационные потоки, формально организующих взаимодействие подразделений и контроль за их деятельностью (инженер по организации, эксплуатации и ремонту, заведующий складом, работники лаборатории контроля качества, работники отдела МТС, механик цеха переработки рыбы, мастера);
- поддерживающий персонал — остальные вспомогательные подразделения, обеспечивающие техническую,

финансовую, юридическую и другую деятельность в качестве поддерживающих функций основной деятельности (бухгалтер, юрисконсульт, экспедиторы);

- идеология — неформальная часть, окружающая атмосфера в организации, связанная с ее традициями, выражена через культуру, традиции и предназначение организации. Идеология в организации транслируется осознанно или неосознанно собственником и поддерживается существующими традициями.

Совместимые комбинации этих элементов образуют определенную организационную форму. Как отметил Минцберг: «Каждой форме соответствует один преобладающий механизм координации и одна доминирующая часть организации. Чтобы понять причины этого соответствия, вообразите, что на организацию одновременно действуют шесть сил, тянущих организацию в различных направлениях. Каждая из этих сил создается одним из основных элементов организации. Когда условия благоприятствуют преобладанию одной из сил (или «импульсов») над остальными, организация структурирует саму себя в соответствии с одной из форм» [4].

В таблице 1 представлены характеристики основных шести форм по ключевым элементам, параметрам проектирования и ситуационным параметрам. Выделим характеристики, соответствующие текущим стратегиям компании.

Таблица 1

Основные характеристики шести структурных форм

Характеристика	Простая структура	Машинная бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная форма	Адхократия	Миссионерская организация
1. Ключевой координирующий механизм	Прямое руководство	Стандартизация работы	Стандартизация навыков	Стандартизация результатов	Взаимное приспособление	Стандартизация норм
2. Ключевая часть организации	Стратегическая вершина	Техноструктура	Операционное ядро	Средняя линия	Поддерживающий персонал	Идеология
Проектные параметры:						
3. Специализация работы	Слабая специализация	Сильная горизонтальная и вертикальная специализация	Сильная горизонтальная специализация	Горизонтальная и вертикальная специализация (между отделами и штаб-квартирой)	Сильная горизонтальная специализация	Слабая специализация
4. Обучение	Слабое	Слабое	Значительное	Слабое	Значительное	Слабое
5. Согласование норм	Слабое	Слабое	Слабое	Умеренное для менеджеров отделений	Умеренное	Значительное
6. Формализация поведения	Слабая	Значительная	Слабая	Значительная (внутри отделений)	Слабая	Слабая
7. Бюрократическая или органическая	Органическая	Бюрократическая	Бюрократическая	Бюрократическая	Органическая	Бюрократическая
8. Группирование	Обычно функциональное	Обычно функциональное	Функциональное и рыночное	Рыночное	Функциональное и рыночное	Рыночное
9. Размер подразделения	Большой	Большой только внизу	Большой только внизу	Большой на вершине	Малый всюду	Большой в анклавах ограниченных размеров
10. Системы планирования и контроля	Слабые планирование и контроль	Планирование деятельности	Слабые планирование и контроль	Жесткий контроль над результатами	Ограниченное планирование деятельности	Слабые планирование и контроль
11. Механизмы связи	Немногочисленные	Немногочисленные	В администрации	Немногочисленные	Многочисленные повсюду	Немногочисленные
12. Децентрализация	Централизация	Ограниченная горизонтальная децентрализация	Горизонтальная децентрализация	Ограниченная вертикальная децентрализация	Выборочная децентрализация	Децентрализация

Характеристика	Простая структура	Машинная бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная форма	Адхократия	Миссионерская организация
Ситуационные факторы						
13. Возраст и размер	Обычно юный и малый (первая стадия)	Обычно зрелый и большой (вторая стадия)	Различные	Обычно зрелый и очень большой (третья стадия)	Зачастую юный	Средний и крупный (множество малых анклавов)
14. Техническая система	Простая, не регулирующая	Регулирующая, не автоматизированная, не очень сложная	Не регулирующая или сложная	Разделяемая или такая же, как у машинной бюрократии	Очень сложная и зачастую автоматизированная или сложная, или не регулирующая	Простая, не регулирующая
15. Окружение	Простое и динамичное (иногда враждебное)	Простое и стабильное	Сложное и стабильное	Относительно простое и стабильное; диверсифицированные	Сложное и динамичное иногда разнородное	Простое и обычно стабильное
16. Власть	Контроль президента или собственника	Контроль технологический или внешний	Контроль профессиональных исполнителей	Контроль менеджеров среднего звена; модная	Контроль экспертов	Идеологический контроль

Источник: составлено автором в соответствии с подходом Минцберга.

Существующую структурную форму компании можно определить как простая структура (12 из 16 характеристик соответствуют данной форме). Доминирующий импульс — к централизации, но присутствуют и характеристики машинной бюрократии, а именно отмечен импульс к стандартизации.

Ключевой частью является стратегическая вершина, координирующие механизмы — прямое руководство и стандартизация рабочих процессов, планирование деятельности. Прямое руководство на основе централизации осуществляется посредством указаний и распоряжений подчиненным одним лицом. Стандартизация процессов обеспечивается требованиями технологий переработки и производственными процессами. Координация осуществляется преимущественно за счет реагирования на ситуационные факторы, что предоставляло определенную гибкость компании, возглавляемой собственником и имеющей малый размер.

Характеристики простой структуры более соответствуют стратегии широкой дифференциации, так как ориентированы на результат, и, следовательно, более полное удовлетворение потребностей потребителей. Характеристики машинной бюрократии позволяют реализовывать стратегию, фокусируемую на низкие затраты, так как ориентированы на процессы за счет стандартизации и регламентации.

Для более полного соответствия предлагаемым стратегиям целесообразно в рамках существующего сочетания характеристик как простой структуры, так и машинной бюрократии усилить стандартизацию процессов, что позволит поддерживать стратегию минимизации затрат. В перспективе, в связи с планами компании выхода на новые рынки, доминирующим импульсом должен стать профессионализм. Помимо стандартизации процессов целесообразно применять координирующие механизмы стандартизации навыков, создания норм, регламентов, системы менеджмента качества через выявление навыков при приеме на работу, а также в процессе оценки персонала и стандартизации результатов через системы стимулирования. Ключевую часть будет составлять операционное ядро. Для повышения операционной эффективности необходимо создание механизмов, ориентированных на контроль результатов деятельности.

Таким образом, для реализации обоснованных стратегических выборов компании необходимо преодолеть разрывы, связанные с усилением стандартизации процессов (а в дальнейшем стандартизации навыков), формализации поведения, систем планирования и контроля.

Идентификация организационных систем, определение разрывов и необходимых изменений

Связь между стратегией и операционной эффективностью обеспечивают системы организации, среди которых выделяют операционные системы — механизмы, которые включают в себя рабочие приемы и обычаи и составляют основу эффективного использования ресурсов и способностей, и системы контроля — механизмы, обеспечивающие мониторинг достижения стратегических целей [4].

Операционные системы преобразуют входные ресурсы в выходные результаты и способствуют взаимодействию ресурсов и способностей для создания дополнительной ценности в организации. В динамичном окружении важны операционные системы, делающие организацию способной изменять свои ключевые способности в производстве, технологиях, маркетинге с течением времени, что позволяет осуществлять инновации и использовать благоприятные рыночные возможности. Системы и структура организации связаны между собой.

В рассматриваемой компании созданы операционные системы, включающие технологические процессы переработки сырья в готовую продукцию, которые являются наиболее эффективными с точки зрения создания ценности для потребителя, так как включают современные технологии и оборудование, обученный персонал и наличие системы обучения через наставничество, системы контроля качества на всех этапах производственного процесса.

Для более полного соответствия операционных систем стратегическому выбору компании следует формализовать системы:

- обучения всех категорий персонала для перехода от стандартизации процессов к стандартизации навыков с ориентацией на малобюджетное обучение своими силами (наставничество, стратегические беседы руководителя с ключевыми сотрудниками, инструктаж, участие в ярмарках, выставках, конференциях и т. д.);
- правил и стандартов относительно полномочий, подчиненности, ответственности работников в виде должностных инструкций и квалификационных требований, установления каналов коммуникаций, определение информационных потоков, процессов принятия решений для перехода от централизации к децентрализации и выстраивание системы взаимодействия между руководителями подразделений;
- стимулирования работников.

Системы контроля должны обеспечивать, чтобы сотрудники организации действовали в соответствии со стратегическими решениями руководства и отчитывались за свою деятельность. Различают два типа систем контроля: системы финансового контроля, основанные на информации, для контроля за показателями деятельности при финансовом планировании и отслеживании результатов исполнения бюджета и динамические системы контроля, способствующие стратегической гибкости и инновациям в организации, обеспечивая при этом ее управляемость.

Р. Саймонс пропагандирует многосторонний подход к использованию систем контроля в организациях, действующих в условиях непрерывных изменений [6]. Рекомендуемый Р. Саймонсом подход к контролю включает в себя механизмы обратной связи и упреждающего контроля, на рисунке 1 показаны четыре рычага контроля.



Рис. 1. Рычаги стратегического контроля [6]

Описание систем контроля в компании и их соответствие обоснованному стратегическому выбору представлены в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика существующих систем контроля в компании и их изменений

Система контроля	Существующая система	Необходимые изменения	
Системы финансового контроля	Бухгалтерский учет и финансовый контроль	Передача функции на аутсорсинг партнеру по ассоциации. Установление целевых показателей деятельности для каждого подразделения, система мониторинга достижения заданного результата	Разрыв есть — преодоление для соответствия фокусированию на низких затратах
Динамические системы контроля			
Системы убеждения	Миссия сформулирована, но не доводится до всех сотрудников	Актуализация миссии и обсуждение ценностей компании, трансляция сотрудникам	Разрыв есть — преодоление для соответствия дифференциации за счет имиджа, бренда и качества
Ограничительные системы	Нормы и правила: в трудовых договорах определены полномочия и зоны ответственности, должностные инструкции имеют формальный, фрагментарный характер. Избегание риска с помощью проверки рекомендаций новых сотрудников, договоров о материальной ответственности	Разработка должностных инструкций по всем должностям; разработка положений о подразделениях. Разработка правил трудовой дисциплины. Внедрение стандартов, содержащих ожидаемые модели поведения; избегание риска без изменений	Разрыв есть — преодоление для соответствия фокусированию на низких затратах
Интерактивные системы контроля	Работа менеджеров с контрагентами, с поставщиками рыбного сырья и упаковочных материалов и др. ключевыми заинтересованными сторонами; собрания, планерки	Разработка программ: — по стимулированию сбыта и созданию сервиса для контрагентов; — по рекламе и представлению продукции собственного производства	Разрыв есть — преодоление для соответствия дифференциации за счет имиджа, бренда и качества
Диагностические системы	Проверка входных ресурсов и готовой продукции на соответствие стандартам качества; выполнение плана, % брака	Ежегодное и ежеквартальное планирование деятельности. Вовлечение персонала в совершенствование деятельности. Внедрение системы показателей оценки деятельности	Разрыв есть — преодоление для соответствия фокусированию на низких затратах и дифференциации за счет качества

Источник: составлено автором по материалам исследования в соответствии с подходом Р. Саймонса.

Таким образом, необходимо дополнительное развитие операционных систем, финансовых систем и систем контроля в соответствии с указанными в таблице характеристиками для обеспечения успешной реализации стратегического выбора компании.

Идентификация культуры организации, определение разрывов и необходимых изменений

Для создания условий успешной реализации стратегии от организации требуется не только использование адекватных систем и структур, но и добровольное участие, приверженность

и удовлетворенность персонала, что является частью культуры компании. Культура формирует поведение и установки людей в организации на всех уровнях, обеспечивает согласование ценностей и норм работников с целями организации, формирует скрытые характеристики операционной эффективности, затрудняет имитацию конкурентами способностей компании, а значит, оказывает сильное влияние на стратегический процесс. Согласно Огбонну и Харрису культура определяется как «...динамичный набор предположений, ценностей и артефактов, смысл которых одинаково понимается всеми членами данного сообщества в данное время» [3].

Характеристика существующей культурной сети компании и необходимых изменений

Элементы культурной сети	Существующая	Желаемая / изменения	Наличие разрывов / соответствие стратегическому выбору
Парадигма	Для нас важно делать работу качественно	Мы подстраиваемся под меняющиеся потребности наших клиентов и делаем это быстро и качественно	Разрыв есть / преодоление для обеспечения широкой дифференциации за счет имиджа, бренда и качества; для развития товара
Символы	Логотип. Синий и золотой цвет	Больше внимания уделять корпоративным атрибутам как элементам корпоративного бренда	Разрыв несущественный / преодоление для обеспечения широкой дифференциации за счет имиджа, бренда и качества
Истории и мифы	История развития компании, преодоления кризисных периодов	Формализовать и прописать все истории, связанные с развитием компании	Разрыв несущественный / преодоление для обеспечения широкой дифференциации за счет имиджа, бренда и качества
Ритуалы и обычаи	Корпоративные праздники: день Рыбака России, государственные праздники (3 раза в год), приглашение коллег на важные семейные мероприятия. В конце года подведение итогов и признание заслуг и достижений. Приобщение новичков. Поздравления партнеров	Без изменений	Нет разрыва / на обеспечение широкой дифференциации за счет имиджа, бренда и качества
Властные структуры	Собственник — гендиректор. Неформальная власть «старых» сотрудников, появление молодых и профессиональных работников, которые берут на себя ответственность, проявляют инициативу и активность	Делегирование полномочий. Сохранение баланса между поддержкой молодых, профессиональных, инициативных и опытных, старых сотрудников	Разрыв есть / преодоление для обеспечения широкой дифференциации за счет имиджа, бренда и качества
Организационные структуры	Централизация, низкая степень стандартизации, формализации	Децентрализация, усиление стандартизации процессов, в перспективе стандартизация навыков, ориентация на профессионализм	Разрыв есть / преодоление для обеспечения широкой дифференциации за счет имиджа, бренда и качества; фокусирование на низких затратах
Системы контроля	Акцент на выполнение условий договоров	Акцент на выполнение планов и соблюдение бюджетов, снижение операционных затрат	Разрыв есть/ преодоление для обеспечения фокусирование на низких затратах

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Концепция культурной сети показывает все аспекты деятельности организации в данном направлении и позволяет проанализировать их (см. рис. 2). Выше линии показаны «мягкие» элементы, которые сложнее формализовать, но которые легче изменить, ниже линии показаны «жесткие» элементы, которые легче формализовать, но сложнее изменить.

Характеристика культурной сети компании, а также необходимые изменения для обеспечения успешной реализации стратегического выбора компании представлены в таблице 3.

Изменение парадигмы повлечет за собой изменение всех элементов культурной сети компании и позволит, преодолев выявленные разрывы, создать условия для успешной реализации стратегического выбора компании.

Таким образом, преодоление разрывов между организационными механизмами и ключевыми элементами, представленными организационными структурами, системами и культурой, и текущим стратегическим выбором с учетом возможностей и вызовов внешней среды позволит компании наиболее успешно реализовать стратегию и достигнуть стратегических целей.



Рис. 2. Культурная сеть организации [3]

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Рошан Б., Джефф М., Алекс Р., Терри С. Реализация стратегии / пер. с англ.; под ред. В. Н. Голубкина. Жуковский : МИМ ЛИНК, 2015. С. 166.
2. Ужахова Л. М. Стратегический анализ внешнего окружения производственной компании малого бизнеса на региональном рынке продовольствия // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). 2016. № 11. С. 108–118.

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание; пер. с англ. СПб. : Питер, 2009. 344 с.
4. Стратегия/ R820 Стратегия: Учеб пособие / пер с англ.; под ред. В. Н. Голубкина. Жуковский : МИМ ЛИНК, 2015. 160 с.
5. Минберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. СПб. : Питер, 2001. 688с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
6. Simons R. Control in an age of empowerment [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. 1995. Vol. 73. Issue 2. P. 80–88. URL: <https://hbr.org/1995/03/control-in-an-age-of-empowerment> (дата обращения: 20.04.2016).

REFERENCES

1. Roshan B., Jeff M., Alex R., Terry S. Implementation of the strategy / translation from English; under the editorship of V. N. Golubkin. Zhukovsky : MIM LINK, 2015. P.166.
2. Uzhakhova L. M. Strategic analysis of the external environment of production small business at the regional food market // European Social Science Journal. 2016. No. 11. P. 108–118.
3. Ansoff I. Strategic management. Classical edition; translation from English. SPb. : St. Petersburg, 2009. 344 p.
4. Strategy/R820 Strategy: textbook / translation from English; under the editorship of V. N. Golubkin. Zhukovsky : MIM LINK, 2015. 160 p.
5. Minberg G., Kuinn Dzh. B., Goshal S. Strategic process / translation from English. SPb. : St. Petersburg, 2001. 688 p. («Theory and Practice of Management» series).
6. Simons, R. Control in an age of empowerment [Electronic resource] // Harvard Business Review, 1995. Vol. 73. Issue 2. P. 80–88. URL: <https://hbr.org/1995/03/control-in-an-age-of-empowerment> (date of viewing: 20.04.2016).

Как цитировать статью: Ужахова Л. М. Ключевые элементы и особенности реализации стратегии организации (на примере производственной компании АПК Тюменской области) // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2017. № 1 (38). С. 121–127.

For citation: Uzhakhova L. M. Key elements and features of implementation of the company strategy (on the example of agrarian and industrial complex production company of the Tyumen region) // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2017. No. 1 (38). P. 121–127.

УДК 378.4

ББК 65.239.712:74. 584

Chernysheva Tatiana Leonidovna,
candidate of philology sciences, associate professor,
associate professor of the department of marketing and service,
Novosibirsk State Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: tablack@mail.ru

Чернышева Татьяна Леонидовна,
канд. филол. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и сервиса
Новосибирского Государственного Технического Университета,
г. Новосибирск,
e-mail: tablack@mail.ru

РАЗВИТИЕ ПАРКА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА БАЗЕ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА КАК ОДИН ИЗ ПЕРСПЕКТИВНЫХ СПОСОБОВ СОЗДАНИЯ ИМИДЖА ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА

DEVELOPMENT OF THE INFORMATION TECHNOLOGIES PARK BASED ON THE FAR EAST FEDERAL UNIVERSITY AS ONE OF THE PROSPECT WAYS OF CREATING THE FAR EAST IMAGE

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

08.00.05 – Economics and management of national economy

Дальний Восток — территория, простирающаяся от берегов Тихого океана до степей Забайкалья, на севере скованная льдами Ледовитого океана и на юге граничащая со страной, обладающей самой мощной и динамично развивающейся экономикой мира. Один только взгляд на карту этого макрорегиона красноречиво указывает на его богатейший, поражающий воображение рекреационный капитал [1]. Этот капитал, доведённый до стадии брендовой привлекательности или готового рыночного продукта, может быть не просто востребован внутренними и внешними туристами, но имеет все предпосылки для того, чтобы стать одной из точек экономического роста. Огромная роль в создании конкурентоспособного имиджа данной территории принадлежит именно университету как центру генерации её интеллектуальной элиты.

The subject of the article is Far East region image. The article states the difficulty of the Far East region image creation. The author sees the cause of it in the fact that the Far East has very stable stereotype as an unmastered territory. The research goal is to find the ways to change the notion of the Far East in public consciousness. This goal is to be achieved with the help of modern IT-park creation on a platform of the Far East Federal University. This measure will help to attract young people to the region and to give them permanent workplaces. The region will gain the image of progressive high-tech territory. The author affirms that complex marketing strategy of the Far East image promotion is waiting to be elaborated. The center for regional product promotion has to be established — it is the main conclusion of the article.