

Д.П. Хорошавин, научный руководитель Н.Н. Натуральнова  
Уральский юридический институт МВД России  
Екатеринбург, Россия  
kgkapital@bk.ru, mr.horoshavindanil@mail.ru

## ПРОБЛЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПРИ РЕФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

**Аннотация.** В условиях четвертой промышленной революции наблюдается устойчивая тенденция перехода от сложившихся иерархических структур к гибким горизонтальным организационным структурам, деятельность которых основана на долговременных партнерских отношениях. Наблюдаемая масштабная «сетизация» экономики обостряет противоречие между пониманием необходимости разработки стратегических планов развития предприятий и содержанием существующих технологий их разработки. На фоне сетизации экономики, развития франчайзинга, дропшипинга, предпринимательские структуры формируют электронные торговые площадки, свободные от ряда логистических, финансовых и материальных издержек крупных производственных предприятий. С целью оптимизации издержек предприятия вынуждены оперативно решать вопросы сбыта продукции, товаров с учётом государственного регулирования рынка, дефицита кадров, дефицита оборотных средств, резко дифференцированного покупательского спроса.

**Ключевые слова:** сетизация, организационная структура, оптимизация издержек, холакратическая организация производства, управление изменениями, стратегическое управление производством, стратегия сбыта.

*D.P. Khoroshavin, scientific adviser N.N. Naturalnova,  
Ural law institute of the ministry of Internal affairs of Russia  
Yekaterinburg, Russia  
kgkapital@bk.ru, mr.horoshavindanil@mail.ru*

## PROBLEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF A PRODUCTION ENTERPRISE IN REFORMING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE

**Annotation.** In the context of the fourth industrial revolution, there is a steady trend of transition from the established hierarchical structures to flexible horizontal organizational structures, the activities of which are based on long-term partnerships. The observed large-scale “networkization” of the economy exacerbates the contradiction between the understanding of the need to develop strategic plans for the development of enterprises and the content of existing technologies for their development. Against the background of the networkization of the economy, the development of franchising, dropshipping, business structures form electronic trading platforms, free from a number of logistics, financial and material costs of large manufacturing enterprises. In order to optimize costs, enterprises are forced to quickly resolve issues of sales of products, goods, taking into account state regulation of the market, a shortage of personnel, a shortage of working capital, and sharply differentiated consumer demand.

**Keywords:** networkization, organizational structure, cost optimization, holacratic organization of production, change management, strategic production management, sales strategy.

Теоретические положения стратегического планирования далеко не в полной мере подтверждаются практикой их применения в сфере производственных предприятий. В связи с этим, менеджмент сферы производственных предприятий обращается сегодня к поиску новых моделей и инструментов стратегического управления [1, с.119].

По статистике в Российской Федерации более 60% предприятий, а в мире более 80%, активно участвуют в он-лайн торговле, используя социальные интерфейсы и бизнес-коммуникации. При этом из 100% компаний - игроков рынка, только 27% удовлетворяют критериям прибыли, имея рост в 5,5 % в год, и только 13% компаний удовлетворяют всем критериям создания ценности для потребителя. Таким образом, более 70% компаний сталкиваются с проблемой неопределённости спроса, и, как следствие, неопределённостью финансово-экономических показателей и рынка, в целом [17].

Результаты исследования деятельности российских участников рынка демонстрируют низкую степень организации сбытовой деятельности. Это выражается в недостаточно эффективном контроле за сбытовым звеном, неэффективности систем стимулирования посредников, несбалансированности управления движением готовой продукции по цепям распределения и множестве других признаках. Таким образом, неблагоприятное сочетание рыночных факторов усиливается для российских компаний накопленным объёмом проблем в организации сбыта [16].

Вопросы стратегического менеджмента нашли отражение в научных трудах многих известных отечественных и зарубежных учёных. Вместе с тем, целый ряд теоретико-методологических аспектов проблемы разработки и реализации сбытовой стратегии предприятий малого бизнеса в сфере сетевых производственных предприятий, остаются недостаточно разработанными. Указанные обстоятельства, в частности, актуализируют вопросы разработки эффективных моделей стратегического управления формирующихся сетевых структур, анализа внешних и внутренних факторов, определяющих выбор модели сбытовой стратегии, способа взаимодействия сбытовой стратегии с общефирменной стратегией и маркетинговыми инструментами [12]. Здесь актуальным становится определение механизма реализации сбытовой стратегии на основе холакратической организации предприятия [13], с использованием системы управления изменениями, управления по результатам на основе системы сбалансированных показателей (BSC), ключевых индикаторов эффективного труда (KPI) [5, с.111].

Разработка и реализация сбытовой стратегии стала мощным стимулом для мотивации персонала и перехода трудового коллектива от иерархичной модели управления к модели с элементами холакратического способа самоуправляющейся организации, где руководитель становится модератором, фасилитатором в коллективных дискуссиях и принятии корпоративных решений. Такие производственные предприятия появляются в мире и становятся опытной площадкой, где реализуется синтетическая модель стратегического управления: стратегическая модель сбытовой стратегии, общефирменная корпоративная стратегия, организационная модель холакратии, модель системы сбалансированных показателей и модель ключевых индикаторов эффективности.[4]Поэтому, можно предположить, что при условии приоритета целей и ценностей сбыта над общефирменной стратегией, при условии подчинения сбытовой стратегии, видения, философия бизнеса, миссии организации, её стратегические цели и задач, стратегическое управление будет эффективным и обеспечит конкурентоспособность организации. При этом, для эффективности и ускорения реализации сбытовой стратегии можно использовать передовые формы самоуправления организации в

форме холакратии [9, с.35], scrum-agile-технологий [14], Q-lab управления [15]. Формы такого рода организации процесса управления способствуют не только ускоренной и профессиональной разработке сбытовой стратегии, но и общефирменной, в целом. К тому же горизонтальные связи таких организаций помогают комфортному внедрению изменений и ответственной реализацией сбытовой стратегии [11, с.14].

Стратегии, известные с начала века, подвергаются серьезной критике в силу их формализма, устаревшего маркетинга, сложной иерархии и отсталости в эпоху цифровизации и искусственного интеллекта [8, с.59]. Самоорганизующиеся интеллектуальные технологии типа Smart City становятся драйверами изменений социально-экономической структуры в сторону создания Smart Countries и построения на их основе новой гуманистической концепции Smart Nations - глобальной экономики цифрового равенства [17].

Технологии обработки больших объемов данных, кастомизация производства и индивидуализация потребления дают возможность персонификации потребностей индивида с последующей передачей этой информации для организации нелинейных моделей производства в циркулярной экономике и, как следствие, требуют разработки и внедрения прорывных технологий менеджмента [3, с. 109].

Конкурентная среда слишком динамична, чтобы быть формалистом в отношении своих стратегических целей. Скорее, речь может идти о реперных точках стратегического управления. Для бизнеса и системы управления организацией реперные точки - это своеобразные бизнес-планы - расчёты относительно того, что предприниматель хочет изменить в будущем. А чтобы все рассчитанные бизнес-планы согласовать нужно применить форсайт - метод систематической оценки долгосрочной перспективы [2, с.49]. Значит, для быстрого реагирования на изменения конкурентной среды имеет смысл заменить многомесячное планирование стратегических целей реперными точками стратегического управления с помощью форсайта. Например, получить от потенциальной базы клиентов по \_\_\_ клиентов в неделю с заказами не менее, чем на сумму \_\_\_ рублей, ...чтобы аккумулировать \_\_\_ рублей для запуска \_\_\_ производства, с учетом сроков на запуск не менее \_\_\_ мес., с привлечением \_\_\_ специалистов по специальностям, соответствующим \_\_\_ KPI, на основании \_\_\_ сбалансированных показателей [6, с. 84].

При этом, данные реперные точки - стратегические цели не должны противоречить друг другу. Например, цель запуска нового производства не может ставиться при одновременной цели сокращения затрат, включая затраты на заработную плату и социальные пакеты [18].

В конечном счёте, высокоскоростные процессы изменений в нашей и мировой экономике приводят к отказу от систем стратегического планирования и фокусировке на острых вопросах стратегического управления экономикой каждого предприятия: минимальные общие издержки, максимально полезные товары с позиции цены и оборачиваемости, высокомаржинальные каналы продаж и прибыльные клиенты. Только от них зависит жизнеобеспечение бизнеса. К тому же, в условиях растущей конкуренции, борьбы за рынки бизнес вынужден мгновенно реагировать на угрозы с помощью инструментов вирусного маркетинга [19], порой в ущерб стратегическим целям и важным приоритетам долгосрочного развития.

Поэтому современная методология стратегического управления начинает все больше фокусировать внимание на вопросы сбытовой стратегии. Она позволяет также сэкономить главное: время на разработку планов маркетинговых мероприятий и организационных регламентов. Как отмечал А. Файоль: «стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня» [10, с. 97].

### Список использованных источников

1. Федеральный закон "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" от 28.12.2009 N 381-ФЗ (последняя редакция): [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95629/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/), свободный
2. Альтшулер И. Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или просто о сложном. Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2011. 159 с.
3. Балыбердин В.А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента / В.А. Балыбердин, А.М. Белевцев, Г.П. Бендерский. М.: Дашков и Ко, 2016. 240 с.
4. Дзюндзо Исии, Акихиро Окумура, Тадао Кагоно, Икудзиро Нонака Теория стратегического управления; СПб. [и др.] : Питер, Москва, 2010. 264 с.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. Изд. «Олимп-бизнес», М. 2003. 210 с.
6. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо, 2010. 160 с.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. и / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2004. - 512 с.
8. Миронов Д.С., Дубровский В.Ж. Сетевые промышленные структуры: от институциональных барьеров к эффективному управлению инновационным развитием: монография/ Д.С. Миронов, В.Ж. Дубровский; М-о науки и высш. образования Рос. Федерации, Уральский гос. экон. ун-т.-Казань: Бук, 2018. 302 с.
9. Робертсон Брайан Дж. Революционный подход в менеджменте.-М. Изд. ЭКСМО, 2015. 220 с.
10. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд. Г. Управление это наука и искусство. М: Республика, 1992. 349 с.
11. Исаев Д.В. Современные модели стратегического управления. Финансовая газета, 2008, №32 (868). С. 14-15.
12. Андерсен Б. Бизнес-процессы - инструменты совершенствования: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hse.ru/data0107>
13. Блог компании Кнопка. Практическая холакратия. Нарезаем круги и готовим роли. [Электронный ресурс].-Режим доступа: URL:<https://habr.com/ru/company/knopka/blog/242491/>
14. Гергерт Д.В. Agile-манифест. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL:<https://www.hse.ru/data/2017/06/21/1170247383/Agile%20mindset%20&%20frameworks%20%D1%81%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%80.pdf/>
15. Джимбинов К. Scrum-революция: что общего в методах управления бизнесом и ФБР. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL:<https://www.rbc.ru/opinions/business/11/03/2016/56e26a829a7947aed93cb10/>
16. Кириченко А.В., Дементьев М.Ю. Формирование сбытовой стратегии как составляющей маркетинговой стратегии предприятия // Студенческий: электрон. научн. журн. 2018. № 23(43). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sibac.info/journal/student/43/124569/>, свободный
17. Мельников Д. Власть холакратов: нужны ли начальники в современной компании. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://style.rbc.ru/life/5d4032189a7947139f1c819d/>
18. Мосалев А.И. Сбыт и реализация как объект управления: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.intuit.ru/studies/courses/4763/495/lecture/11228/>

19. Шпет В.А. О роли и месте сбытовой стратегии в системе корпоративных стратегий компаний -автопроизводителей // Economics № 1(22), 2017: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://economic-theory.com/blizhajshij-nomer/ekonomika-i-upravlenie-narodnym-khozyajstvom/275-o-rol-i-meste-sbytovoj-strategii.html>

З.А. Шайдурова, научный руководитель И.П. Чупина  
Российский государственный профессионально-педагогический университет, Екатеринбург, Россия  
[irinacupina716@gmail.com](mailto:irinacupina716@gmail.com)

### ИНВЕСТИРОВАНИЕ КАК АКТИВНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Аннотация.** *Инвестиции - это вложение, которые приносят прибыль в долгосрочной перспективе. В экономическом смысле, инвестирование - это активная экономическая деятельность, которая принципиально отличается от пассивной - такой, например, как покупка товара или услуги. Большое количество людей из-за низкого уровня финансовой грамотности не имеют правильного представления о долгосрочных и перспективных представлениях.*

**Ключевые слова:** *инвестиции, экономическая деятельность, финансовая грамотность, ценные бумаги, интеллектуальная собственность.*

Z.A. Shaidurova, scientific adviser I.P. Chupina  
Russian state professional pedagogical university  
Yekaterinburg, Russia  
[irinacupina716@gmail.com](mailto:irinacupina716@gmail.com)

### INVESTING AS AN ACTIVE ECONOMIC ACTIVITY

**Abstract.** *Investment is an investment that brings profit in the long term. In an economic sense, investing is an active economic activity that is fundamentally different from a passive one, such as, for example, buying a product or service. A large number of people, due to the low level of financial literacy, do not have the correct idea of long-term and long-term vision.*

**Keywords:** *investments, economic activity, financial literacy, securities, intellectual property.*

Многие считают, что инвестициями занимаются только банки, большие компании и состоятельные люди. Однако это совсем не так. Инвестированием может заниматься каждый из нас, главное желание. Но для начала нужна теоретическая и практическая подготовка.

Есть несколько экономических определений понятия. Инвестирование - это вложения в материальные или нематериальные инструменты с целью их умножения в каких-либо сферах экономической, социальной или интеллектуальной деятельности человека. Объектами инвестирования могут выступать деньги, ценные бумаги, оборудование, недвижимость, интеллектуальная собственность. Инвестор вкладывает средства однократно и получает долгосрочную постоянную прибыль.

Как выяснилось на практике, если деньги лежат дома, значит вы их теряете, так как такие экономические явления, как инфляция и девальвация уменьшают реальную покупательную способность денежных средств. Выходит, что главная цель