УДК 338.984 DOI: 10.5862/JE.223.14

Е.А. Байков

ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ, СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ И ПРОЕКТОВ ИННОВАЦИОННО РАЗВИВАЮЩИМИСЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

E.A. Baikov

THE BASIC CONDITIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIES, STRATEGIC PLANS AND PROJECTS BY INNOVATIVELY DEVELOPING ENTERPRISES

Показано значение стратегического управления и стратегического планирования для инновационного развития предприятий в современных реалиях. Поэтапно представлен процесс стратегического управления и обозначена важность его заключительного этапа – реализации. Рассматриваются основные этапы и мероприятия процесса реализации стратегий, стратегических планов и проектов: организация работ по оперативному управлению процессом реализации; обеспечение мотивации и стимулирования персонала; учет и контроль выполнения; регулирование процессов управления реализацией и внесение корректуры; оперативное управление в чрезвычайных ситуациях. На основе модели «семи-S фирмы McKinsey» обосновываются основные условия реализации стратегий. В качестве таких условий детально анализируются организационная структура, система управления, персонал и организационная культура предприятий с точки зрения их влияния на принимаемые стратегические решения. Оргструктура предприятия предопределяет выбор стратегии, а та, в свою очередь, приводит к преобразованиям в структуре. Значимую роль при реализации инновационных проектов играют адаптивные и адхократические структуры. Стиль управления, который не вызывает внутреннего сопротивления у работников организации, а наоборот, мобилизует их на выполнение новых сложных задач, является оптимальным для избранной стратегии. С точки зрения реализации стратегий работникам организации, в первую очередь, должны быть свойственны такие качества, как высокий профессионализм, широкая функциональность и стремление к новому. Организационная культура предприятия является ключом к реализации стратегии. Недостаточное развитие или низкий уровень культуры организации могут стать главной причиной провала стратегии компании. Отсутствие либо недостаточное развитие хотя бы одного из указанных условий может стать тем фактором, который приведет к недостижению стратегических целей, дестабилизации функционирования предприятия, невозможности в полной мере реализовать избранную стратегию и, в конечном итоге, к стагнации компании.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ; СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ; СТРАТЕГИЯ; УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ; ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ.

This article focuses on the importance of strategic management and strategic planning for the innovative development of enterprises in the current context. Strategic management process is introduced in phases and the importance of its final phase of implementation is marked. The article considers the basic steps and activities of the implementation process of strategies, strategic plans and projects explains: the organization of works on operative management; providing motivation and stimulation of the personnel; accounting and monitoring of implementation; the regulation of management processes and the introduction of proofreading; operational management in emergencies. The principal conditions of implementation strategies are based on the model of the «seven-S firm McKinsey». The organizational structure, management system, staff and organizational culture of enterprises in terms of their impact on strategic decisions are analyzed as such conditions. The organizational

structure of the enterprise prejudges the choice of the strategy, which in turn leads to changes in the structure. The realization of innovative projects in adaptive and adhocracy structure play an important role. A management style, which does not only cause internal resistance from the staff, but also mobilize them to new challenges, is optimal for the chosen strategy. In terms of the implementation of strategies, employees should possess qualities such as high professionalism, broad functionality and the pursuit of the new. An organizational culture is the key to implementing the strategy. The insufficient development or a low level of the culture of the organization may cause the failure of the company's strategy. The absence or insufficient development of at least one of the specified conditions can become the factor which will not allow attaining the strategic objectives, destabilize functioning of the enterprise, lead to the inability to fully implement the chosen strategy and as a result to the company's stagnating.

STRATEGIC MANAGEMENT; STRATEGIC PLANNING; STRATEGY; CONDITIONS OF IMPLEMENTATION; INNOVATIVE DEVELOPMENT.

Введение. Современные реалии макроэкономической ситуации в России, с одной стороны, характеризуются определенной нестабильностью, что обусловливается общим состоянием мировой экономики и попытками отдельных государств дестабилизировать обстановку в нашей стране с помощью санкционного воздействия и иных инструментов. С другой стороны, остается неизменным главенствующий тренд перехода российской экономики от сырьевой модели к инновационной. В этих условиях как никогда возрастает значимость стратегического управления и стратегического планирования в деятельности российских предприятий, нацеленных на инновационное развитие. Ведь инновационное развитие предприятия предполагает, прежде всего, его ориентацию на системное внедрение технических, технологических, организационных, управленческих и иных инноваций в определенной стратегической перспективе, а это – прерогатива именно стратегического управления и стратегического планирования. При этом конечный результат и эффективность в целом процессов стратегического управления и стратегического планирования определяет в значительной степени этап реализации разрабатываемых предприятием стратегий, стратегических планов и проектов.

В общетеоретическом и практическом плане данному этапу зарубежные и отечественные научные исследования уделяют, как представляется, незаслуженно мало внимания, по сравнению с остальными этапами стратегического управления. А он в силу своей значимости, по нашему мнению, заслуживает отдельного и всестороннего изучения.

Вопросы реализации стратегий, стратегических планов и проектов в известной литературе по стратегическому менеджменту рассматриваются, как правило, в общем ключе, без особой детализации этого процесса, в сравнении с другими этапами стратегического управления (например, [1–3]). В прямой постановке данная проблематика в научной литературе встречается достаточно редко и при этом исследуется, как представляется, в определенной степени фрагментарно, не всегда системно и недостаточно конкретно с точки зрения практической применимости (см., в частности, [4–6]).

Методика и результаты исследования. В наиболее общем случае процесс стратегического управления предприятиями можно представить в виде следующей логической последовательности: определение стратегических установок; стратегический анализ внешней и внутренней среды; определение наиболее целесообразной стратегии; стратегическое планирование; реализация избранной стратегии и детализирующих ее планов, проектов.

На проходивших в Санкт-Петербургском политехническом университете конференциях «Инновационная модель экономики и развитие промышленности (ИНПРОМ-2013), «Управление инновационной деятельностью экономических систем (ИНПРОМ-2014)» автором уже затрагивались вопросы, в которых освещалась проблематика стратегического управления и стратегического планирования на предприятиях, в том числе, в условиях нестабильной внешней среды, применения конкретных инструментов этого планирования, в частности, дорожного картирования, и т. д. [7, 8]. Достаточно подробно основные этапы стратегического управления предприятиями освещались автором в [9–11]. В данной статье рассмотрим один из важнейших этапов стратегического управления – реализацию стратегий, планов, проектов предприятий.



Рис. 1. Основные этапы управления процессом реализации стратегий, планов, проектов

Реализация избранных стратегий, планов, проектов – это завершающий этап стратегического управления, который, в конечном итоге, определяет успех либо неуспех принимаемых стратегических решений. Основные этапы управления процессом реализации стратегий, планов, проектов и проводимые в их рамках мероприятия представлены на рис. 1.

1. Организация работ по оперативному управлению процессом реализации стратегий и планов должна предусматривать определение ответственных лиц, последовательности и содержания работ по всему комплексу задач стратегического планирования. В интересах этого соответствующие управленческие структуры и менеджеры должны разрабатывать инструменты непосредственного управления: таблицы сводных данных выполнения, календарные планы, сетевые модели и графики, оперограммы, устанавливающие порядок взаимодействия ответственных исполнителей, соисполнителей и исполнителей работ и операций, а также другие необходимые документы.

2. Обеспечение мотивации и стимулирования персонала на реализацию стратегий и планов должно исходить из возможных затрат, которые могут определяться на основе следующих возможных вариантов: исчисления от наличных средств или возможностей; исчисления в процентах от суммы продаж (прибыли); исчисления, исходя из конкретных целей и задач. Мотивация и стимулирование при этом должны охватывать все этапы и виды деятельности по разработке и реализации стратегий и планов: разработку концепции, информационное обеспечение, исследование рынка и возможностей фирмы, организацию разработки стратегий и планов, оперативное управление реализацией стратегии и планов и т. д.

3. Ведение регулярного, полного и качественного учета и контроля выполнения стратегий и планов является одним из основных условий эффективного стратегического планирования. Учет должен быть организован по выполнению всех стратегий, планов, программ, проектов, бюджетов, заданий по таким параметрам, как количество, качество, сроки, затраты, работа исполнителей. Контроль выполнения на основе полученных данных учета может предусматривать различные формы и виды в зависимости от важности проверяемых процессов и их специфики: поэтапный контроль; объектовый контроль; процессный контроль; исполнительский контроль; сплошной и выборочный контроль; непрерывный и периодический контроль; и пр.

4. Анализ эффективности реализации стратегий и планов рекомендуется осуществлять по основным этапам их выполнения. При этом оценка эффективности может под-

разделяться на предварительную (прогнозную), окончательную (по окончании сроков реализации) и промежуточную.

Предварительная или прогнозная оценка эффективности производится в интересах окончательного выбора наиболее приемлемой стратегии, установления содержания, сроков и последовательности стратегического планирования, организации работ по оперативному управлению, определения нормативных показателей эффективности для последующего их контроля на промежуточных стадиях и по итогам окончательного выполнения. Окончательная оценка эффективности осуществляется на основе анализа степени достижения поставленных целей и задач в интересах формулирования итогового заключения и выработки предложений по дальнейшему развитию компании в будущем. Промежуточная оценка эффективности производится, главным образом, в целях контроля степени и сроков выполнения запланированных показателей, внесения своевременной корректуры для нивелирования возможных отклонений от генерального направления развития предприятия.

5. Регулирование процессов управления выполнением планов должно предусматривать проведение следующих мероприятий: сбор и обработку текущей информации по разработке плановых документов и их реализации; доведение необходимой информации до заинтересованных лиц и инстанций; обновление расчетных моделей и задач, подготовку данных для расчетов; проведение при необходимости перерасчета плановых документов; анализ фактического состояния дел и подготовку решений по дальнейшим действиям; разработку текущих календарных планов (квартальных, месячных, недельных) и доведение их до руководителей и ответственных исполнителей соответствующих уровней; обсуждение и принятие решений по дальнейшей реализации стратегий и планов. Непосредственное внесение коррективов, как правило, предполагает: определение порядка, сроков и адресатов внесения коррективов; назначение должностных лиц, ответственных за коррективы; внесение изменений в плановые документы в реальном масштабе времени; извещение о внесенных коррективах.

6. Необходимость оперативного управления в чрезвычайных ситуациях обусловлена тем, что даже при самом тщательном прогнозировании и планировании во внешней и внутренней среде могут возникать неожиданные проблемы или изменения, которые провоцируют нестабильность, кризис или «стратегические сюрпризы» для предприятия.

Отметим, что для того чтобы потребовалось немедленное внимание и серьезные корректирующие действия со стороны руководства, кризис в организации вовсе не должен приобретать масштаба катастроф. Любое резкое изменение, создающее обострение нестабильности и угрозу для ее развития, требует введения в действие системы управления в чрезвычайных условиях, плана оперативного реагирования или переориентации. Цель системы оперативного управления в чрезвычайных ситуациях – обеспечить быструю реакцию на риски нестабильности и непредвиденные события, которые могут иметь серьезные последствия для предприятия. Для создания системы управления в чрезвычайных ситуациях необходимо: по результатам анализа рисков выявить области уязвимости предприятия; построить систему мониторинга и выработки сигналов оповещения, в максимальной степени использующую результаты анализа рисков; разработать план выхода из кризиса, который опирается на заранее обоснованную и сформулированную резервную стратегию; адаптировать систему стратегического управления к изменяющимся условиям и главным рискам.

Процесс реализации стратегий, планов, проектов, исходя из вышеизложенного, достаточно сложен, многогранен, но управляем. Вместе с тем представляет особый интерес вопрос, при каких условиях этот процесс будет эффективным, т. е. какие факторы предопределяют успешность реализации.

Известная американская консалтинговая фирма McKinsey выделила семь основных факторов, определяющих успешное развитие предприятия. Эти факторы в английском языке начинаются с буквы S; соответственно, такой подход получил название «семи-S фирмы McKinsey» (в пер. – счастливый атом). Такими факторами являются: стратегия (strategy), структура (structure), система управления (systems) и стиль управления (style), мастерство (квалификация) (skills) и персонал (staff), культура организации (shared values) (рис. 2) [12].

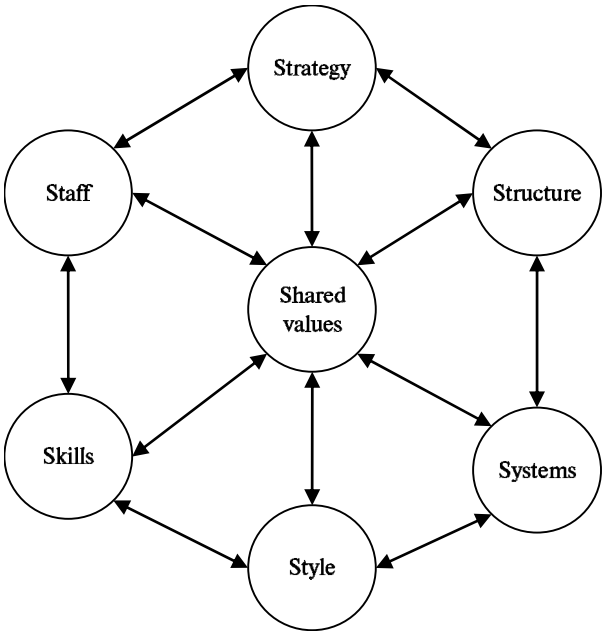


Рис. 2. Основные факторы, влияющие определяющим образом на успешное развитие предприятия

Стратегия, как известно, может быть представлена как концепция инновационного перспективного развития компании. Следовательно, взаимосвязь стратегии предприятия и основных условий ее успешной реализации обусловливается вышеуказанным системным подходом McKinsey.

Вместе с тем англоязычные выражения «systems» (системы) и «style» (стиль) могут быть объединены в единое русскоязычное выражение «система управления», имея в виду ее материальную и духовную составляющие: технические системы управления и стиль управления. Аналогичным образом «staff» (кадры) и «skills» (навыки, умения) трансформируются в единый русскоязычный термин «персонал», включающий его материальную и духовную составляющие: работников (как физическую субстанцию) и их квалификацию, знания, умения, опыт и т. д.

С учетом изложенного к основным условиям реализации стратегии организации, а следовательно, и любого стратегического плана, инновационного проекта, могут быть отнесены: организационная структура, система управления, персонал и организационная культура предприятия (рис. 3).



Рис. 3. Основные условия успешной реализации стратегии

1. Организационная структура компании играет весьма существенную роль в обеспечении реализации стратегии. От типа предприятия и его организационной структуры, характера деятельности в основном зависят возможности по выбору вида предпочтительной стратегии.

Так, например, у предприятий с линейной организационной структурой не может быть нескольких стратегий: у них только одна бизнес-стратегия и нет даже функциональных стратегий. А для крупных предприятий с дивизиональной оргструктурой будет характерным весь комплекс стратегий: корпоративная, бизнес-стратегии, функциональные стратегии.

В свою очередь, принятие новой стратегии или кардинальная корректура действующей обязательно приводят к существенным изменениям в организационной структуре. Широко известно выражение американского специалиста в области стратегического менеджмента А. Чандлера: «структура следует за стратегией», которое он использовал в своей работе «Стратегия и структура» [13].

В современных условиях стали получать широкое распространение принципиально новые типы организационных структур – адаптивные (гибкие, видоизменяющиеся): адхократические, сетевые, виртуальные и т. п. Такие структуры, по сравнению с иерархическими, легче адаптируются к изменяющимся

условиям рыночной среды, что является их несомненным преимуществом, и обеспечивают более эффективную работу в сложной обстановке. Именно адаптивные оргструктуры, в первую очередь, адхократические (с большой степенью свободы в действиях работников, их высокой компетентностью и умением самостоятельно решать возникающие задачи), более всего подходят для инновационных проектов, включая стратегические, в целях реализации которых, как правило, формируются специальные команды [14].

2. Систему управления условно можно представить в виде двух компонентов: материального (systems) – органы управления (штатный руководящий аппарат, технические средства и информационные системы) и духовного (style) – собственный стиль управления руководителей и корпоративный стиль управления, управленческий опыт и квалификация, и т. п.

Система управления в принципе должна соответствовать общей организационной структуре предприятия. Однако при полном совпадении структур управленческая имеет особенность усложняться, образовывать своего рода «этажи» и «надстройки», через которые осуществляется управленческая деятельность.

Понимание управленческой структуры предприятия необходимо при определении стратегии. Если структура системы управления совместима с предполагаемым изменением стратегического курса, то это сильная сторона компании. Если же управленческая структура несовместима с настоящей или предполагаемой стратегией, то это слабая сторона фирмы, которая может стать препятствием на пути успешной реализации стратегии. Таким образом, структура системы управления конкретной организации может предрасполагать руководство к выбору той или иной стратегии.

Например, диверсифицированные корпорации с дивизиональной структурой управления с большей вероятностью смогут успешно конкурировать на международных рынках, чем централизованные компании, использующие функциональную структуру.

С другой стороны, как уже отмечалось, выбор новой стратегии, как правило, предполагает определенные изменения в организационной структуре предприятия, а следовательно, с учетом ранее изложенного, это приводит и к изменениям в управленческой структуре.

На реализацию стратегии воздействует и второй компонент стратегии – духовный. Это, прежде всего, стиль управления. К наиболее популярным «одномерным» стилям управления относятся сформулированные известными учеными К. Левиным (авторитарный, демократический, либерально-попустительский) и Д. Мак-Грегором (содержащиеся в теории X и Y) [15, 16]. Достаточно разнообразный спектр различных моделей и многомерных стилей управления предложен такими учеными и специалистами, как В. Врум и Ф. Йеттон, Р. Блейк и Д. Мутон, Р. Андерсон и П. Шихирев, Ж.Т. Тощенко [17–20] и др. Все они имеют свои характерные особенности и учитывают специфику обстоятельств, при которых применяются.

Достаточно сложно определить однозначно, какой стиль управления в наибольшей степени будет соответствовать той или иной избранной стратегии. Поскольку это будет зависеть от чрезвычайно большого числа факторов и, в первую очередь, от особенностей самого предприятия, его руководителей и сотрудников. Но практически нет сомнений в том, что тот стиль управления, который не вызывает внутреннего сопротивления у работников организации, а наоборот мобилизует их на выполнение новых сложных задач, будет оптимальным для избранной стратегии.

3. Персонал в современных условиях рассматривается как главная ценность компании, как стратегический ресурс, без которого не может быть достигнуто конкурентное превосходство. Причем, с точки зрения реализации стратегии работникам организации, в первую очередь, должны быть свойственны такие важнейшие качества, как высокий профессионализм, широкая функциональность и стремление к новому.

Самая лучшая стратегия может оказаться не реализованной, если персонал не обладает достаточным профессионализмом для ее выполнения. Это предполагает наличие у работников организации высокого мастерства, глубоких познаний и творческих навы-

ков в своей области деятельности, творческого мышления, умения решать сложные проблемы, принимать нестандартные решения и т. д.

В условиях рыночной экономики, характеризующихся нестабильностью, динамичностью изменений на рынке, появлением новых и часто неожиданных ситуаций, важным конкурентным преимуществом компании может стать система подготовки и повышения квалификации персонала, ориентированная не на узкофункциональных работников, а на специалистов широкой функциональной направленности. Такие работники, которых за рубежом называют «специалистами-дженералистами», легко ориентируются в общих вопросах, быстро перестраиваются применительно к изменяющимся условиям, имеют навыки работы с постоянно обновляющейся информацией. Именно такие люди необходимы для обеспечения реализации любой стратегии и инновационного проекта.

Другая сторона успешной реализации стратегии зависит от того, насколько эффективными окажутся менеджеры, руководящие реализацией стратегии, т. е. от их лидерских качеств. В зависимости от ситуации можно использовать стили лидерства, предложенные, например, П. Херши и К. Бланшардом и широко применяющиеся на практике (инструктирование, поддержка, привлечение, делегирование) [21]. Реализация новой стратегии предприятием – это, как правило, борьба нового со старым. А новое, как известно, в большинстве случаев вызывает явное и неявное сопротивление у значительной части персонала. Такое сопротивление необходимо преодолевать в любом случае, что требует со стороны руководства применения соответствующих, адекватных складывающейся обстановке управленческих воздействий. В этом плане в зависимости от ситуации возможно использование методов управления сопротивлением персонала, предложенных, например, И. Ансоффом (принудительный, адаптивный, кризисный и управляемый) [22]. Применительно к реализации стратегических инновационных проектов наиболее предпочтительным представляется метод управляемого сопротивления (метод «аккордеона»).

4. Важность организационной культуры для успешного функционирования предприятия сегодня признана во всем цивилизованном мире. Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя ярко выраженную организационную культуру, наиболее соответствующую целям и ценностям компании и четко отличающую фирму от других фирм.

Общеизвестен тот факт, что возникшая в пригородном гараже компания Apple за шесть лет превратилась в одного из ведущих производителей в США, причем, ее становление проходило в условиях жесткой конкурентной борьбы с корпорацией-гигантом IBM. Как считают специалисты, только благодаря сильной организационной культуре фирмы и личному вкладу одного из ее основателей Стива Джобса компании Apple удалось выстоять в этой борьбе. Именно поэтому трудно переоценить практическое значение организационной культуры для успеха и процветания организации.

Организационная культура содержит как субъективные (нематериальные), так и объективные (материальные) элементы. К первым относятся ценности, обряды, ритуалы, табу, легенды и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, обычаи, нормы и стиль поведения, лозунги. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации. Это, например, символика, цвета, внешний вид зданий, комфортность и оформление помещений, оборудование, мебель и пр.

Высшей формой организационной культуры является корпоративная культура. Все предприятия обладают организационной культурой (речь только может идти о той или иной степени ее развития, сильная она или слабая), но не все предприятия могут обладать корпоративной культурой. В этом плане организационная культура может рассматриваться как основа для формирования корпоративной культуры.

Структурные элементы корпоративной культуры достаточно многообразны и затрагивают практически все стороны жизни и деятельности предприятия: это культура организации труда и производства, культура условий труда, культура управления, культура взаимо-

отношений с клиентами, деловыми партнерами и акционерами, корпоративная этика, корпоративная коммуникационная культура и этикет, культура гендерных отношений, фирменный стиль и стиль одежды и т. д.

Каждый из указанных структурных элементов организационной (корпоративной) культуры имеет свое самостоятельное значение и играет существенную роль в развитии практически любой организации, в достижении целей реализуемых проектов и стратегий. Организационная культура предприятия является ключом к реализации стратегии. Недостаточное развитие или низкий уровень культуры организации могут стать главной причиной провала стратегии компании.

Выводы. Таким образом, процесс реализации стратегий, планов, проектов достаточно сложен, многогранен, но управляем. Управление реализацией может включать следующие этапы и мероприятия: организацию работ по оперативному управлению; обеспечение мотивации и стимулирования персонала; учет и контроль; анализ эффективности выполнения стратегий и планов; регулирование процессов управления и внесение корректуры; оперативное управление в чрезвычайных ситуациях.

Основными условиями успешности реализации стратегии, стратегических планов и проектов предприятия являются наличие действенной организационной структуры, эффективной системы управления, высокопрофессионального и креативного персонала, высокой организационной культуры. Вместе с тем отсутствие либо недостаточное развитие хотя бы одного из указанных условий может стать тем фактором, который приведет к недостижению стратегических целей, дестабилизации функционирования предприятия, невозможности в полной мере реализовать избранную стратегию и, в конечном итоге, к стагнации компании.

К основным направлениям дальнейших исследований по рассматриваемой проблематике могут быть отнесены следующие: использование методов математического и имитационного моделирования для оценки эффективности реализации стратегий и планов; прогнозирование ситуационных рисков инновационной деятельности предприятий с точки зрения выполнения стратегий и планов в условиях нестабильной внешней и внутренней среды; применение адаптивных организационных структур в интересах реализации стратегий и планов в динамично изменяющейся рыночной обстановке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Томпсон А., Стрикленд А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. 576 с.

2. **Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю.** Стратегический менеджмент. М.: Эксмо, 2010. 432 с.

3. **Куинн Р.** и др. Эффективная организация: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 192 с.

4. **Мэнкинс М., Стил Р.** Реализация стратегии. URL: http://iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_3134 (дата обращения: 03.06.2015).

5. Реализация стратегического плана. URL: http://studme.org/1248082012648/menedzhment/realizatsiya_strategicheskogo_plana (дата обращения: 03.06.2015).

6. Экономика и менеджмент. Реализация стратегий. URL: http://topknowledge. vipreshebnik.ru/strategicheskij-menedzhment/1662-realizatsiya-strategii.html (дата обращения: 03.06.2015).

7. Инновационная модель экономики и развитие промышленности (ИНПРОМ-2013) / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина // Труды науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 14–18 мая 2013 г. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. 404 с.

8. Управление инновационной деятельностью экономических систем (ИНПРОМ-2014) / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина // Труды Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 2–7 июня 2014 г. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. 492 с.

9. **Байков Е.А.** Стратегическое управление предприятиями в условиях нестабильности. Стратегии. Планы. Дорожные карты: [моногр.]. Saarbrucken (Deutschland): LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. 162 с.

10. Методология управления инновационной деятельностью экономических систем: моногр. / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2014. 438 с.

11. **Бабкина Н.И., Байков Е.А.** Особенности создания и функционирования интегрированной системы внутрифирменного стратегического планирования предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 3(197). С. 149–155.

12. **Сазерленд Д., Кэнвэлл Д.** Стратегический менеджмент. Ключевые понятия : пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 440 с.

13. **Chandler A.** Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. The MIT Press, 1969. 464 p.

14. **Байков Е.А., Константинова Д.Г.** Применение технологий командного менеджмента в интересах повышения эффективности деятельности предприятий медиаиндустрии // Петербургский экономический журнал. 2014. № 4. С. 38–44.

15. Классическая типология Курта Левина. URL: http://ovendij.ru/c-/119-2012-04-20-17-28-03.html (дата обращения: 03.06.2015).

16. Теория «X» и «Y» МакГрегора. URL: http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-makgregora.html (дата обращения: 03.06.2015).

17. Модель В. Врума и Ф. Йеттона. URL: http://www.addere.ru/be7.htm (дата обращения: 03.06.2015).

18. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутона. URL: http://www.finlabel.ru/lais-255-1.html (дата обращения: 03.06.2015).

19. **Андерсон Р., Шихирев П.** «Акулы» и «дельфины» (психология и этика российско-американского делового партнерства). М.: Дело ЛТД, 1994. 208 с.

20. **Тощенко Ж.Т.** Социология. Общий курс. 2-е изд. М.: Прометей: Юрайт-М, 2001. 511 с.

21. **Hersey P., Blanchard K.** Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 1969, no. 23(5), pp. 26–34.

22. **Ансофф И.** Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 358 с.

REFERENCES

1. **Thompson A., Strickland, A.** Strategic management. Art design and implementation strategy. Trans. from English. Moscow, Banks and exchanges, UNITY, 1998. 576 p.

2. **Lapygyn J.N., Lapygyn, D.J.** Strategic management. Moscow, Eksmo, 2010. 432 p.

3. **Quinn, R.** et al. Harvard Business Review on the High-Performance Organization. Trans. from English. Moscow, Alpina Business Books, 2009. 192 p.

4. **Mankins M., Steele R.** Implementation strategy. URL: http://iteam.ru/publications/section_18/article_3134 strategy (accused June 03, 2015).

5. Implementation of the strategic plan. URL: http://studme.org/1248082012648/menedzhment/realizatsiya_strategicheskogo_plana (date of treatment: 03.06.2015).

6. Economics and management. Implementation strategies. URL: http://topknowledge. vipreshebnik.ru/strategicheskij-menedzhment/1662-realizatsiya-strategii.html (accused June 03, 2015).

7. An innovative model of the economy and the development of industry (INPROM-2013). Ed. dr. econ. sciences, prof. A.V. Babkin. *Proceedings of the scientific-practical conference*, St. Petersburg, 14–18 May, 2013. St. Petersburg: Publishing House of SPbSPU, 2013. 404 p. (rus)

8. Management of innovative activity of economic systems (INPROM-2014). Ed. dr. econ. sciences, prof. A.V. Babkin. *Proceedings of the international scientific-practical conference*, St. Petersburg, 2–4 June, 2013. St. Petersburg, Publishing House of SPbSPU, 2014. 492 p. (rus)

9. **Baikov E.A.** Strategic management of enterprises in conditions of instability. Strategy. Plans. Road maps: monogr. Saarbrucken (Deutschland): LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. 162p. (rus)

10. Methodology of management of innovation in economic systems: monograph. Ed. dr. econ. sciences, prof. A.V. Babkin. St. Petersburg, Publishing House of SPbSPU, 2014. 438 p. (rus)

11. **Babkina N.I., Baikov E.A.** Features of establishing and operating the integrated system of corporate strategic planning. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 3(197), pp. 149–155. (rus)

11. **Sutherland J., Canwell D.** Key concepts in strategic management. Trans. from English. Dnepropetrovsk, Balance Business Books, 2005. 440 p. (rus)

12. **Chandler A.** Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. The MIT Press, 1969. 464 p.

13. **Baikov E.A., Konstantinova J.G.** Application of the technology of team management in order to enhance the efficiency of the activities of the media industry. *Petersburg economic magazine,* 2014, no. 4. pp. 38–44. (rus)

14. A classic typology of Kurt Lewin. URL: http://ovendij.ru/c-/119-2012-04-20-17-28-03.html (accused June 03, 2015). (rus)

15. The theory of «X» and «Y» McGregor. URL: http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-makgregora.html (accused June 03, 2015). (rus)

16. Model of V. Vroom and F. Jetton. URL: http://www.addere.ru/be7.htm (accused June 03, 2015). (rus)

17. Managerial grid of R. Blake and J. Mouton. URL: http://www.finlabel.ru/lais-255-1.html (accused June 03, 2015). (rus)

18. **Anderson R., Shihirev P.** «Sharks» and «dolphins» (psychology and ethics of the Russian-American business partnerships). Moscow, Delo Ltd, 1994. 208 p. (rus)

19. **Toshchenko J.** Sociology. General course. 2-nd ed. Moscow, Prometheus: Jrite-M, 2001. 511 p. (rus)

20. Hersey P., Blanchard K. Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 1969, no. 23(5), pp. 26–34.

21. **Ansoff I**. Strategic management. Moscow, Economics, 1989. 358 p. (rus)

БАЙКОВ Евгений Александрович – проректор по научной работе Санкт-Петербургского государственного университета кино и телевидения, доктор военных наук.

191119, ул. Правды, д. 13, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: evgeny7430@yandex.ru

BAIKOV Evgenii A. – St. Petersburg State University of Film and Television.

191119. Pravdy str. 13. St. Petersburg. Russia. E-mail: evgeny7430@yandex.ru

© Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2015