

Батырмурзаева З.М.

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Менеджмент»

ГАОУ ВО «Дагестанский Государственный

Университет Народного Хозяйства»

г. Махачкала, Россия

Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений (на примере ОАО «Денеб»)

Аннотация. Способность организации удерживать рыночные позиции все чаще определяется не качеством отдельного управленческого решения, а слаженностью всей системы стратегического управления и наличием руководителей, готовых вести изменения. В работе рассматривается связь между эффективностью стратегического менеджмента и фигурой лидера стратегических изменений на материале ОАО «Денеб» – одного из крупнейших производителей безалкогольной продукции Северного Кавказа. Показано, что результативность стратегии зависит не столько от выбора аналитического инструментария, сколько от того, кто и как доводит выбранный курс до уровня ежедневных практик. На примере дагестанского предприятия раскрыты типичные разрывы между декларируемой стратегией и ее реализацией, а также роль управленческого лидерства в их преодолении. Сформулированы рекомендации по усилению функции лидерства в процессе стратегических преобразований.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, эффективность управления, лидерство, стратегические изменения, конкурентоспособность, ОАО «Денеб», рынок безалкогольных напитков.

Batymurzaeva Z.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Management

Dagestan State University of National Economy

Makhachkala, Russia

Effectiveness of Strategic Management and Leaders of Strategic Change (the Case of JSC «Deneb»)

Annotation. An organization's ability to retain its market position increasingly depends not on the quality of a single managerial decision but on the coherence of the entire strategic management system and the presence of executives ready to drive change. This paper examines the link between the effectiveness of strategic management and the figure of the leader of strategic change, drawing on the case of JSC «Deneb», one of the largest soft-drink producers in the North Caucasus. It is shown that the success of a strategy depends less on the choice of analytical tools than on who translates the chosen course into daily practice and how. Using the Dagestan enterprise as an example, the typical gaps between the declared strategy and its implementation are revealed, along with the role of managerial leadership in bridging them. Recommendations for strengthening the leadership function in strategic transformation are formulated.

Keywords: strategic management, management effectiveness, leadership, strategic change, competitiveness, JSC «Deneb», soft-drink market.

Эффективность как проблема реализации, а не выбора стратегии.

Стратегия, безупречная на бумаге, проваливается чаще, чем принято признавать. Причина редко кроется в ошибке анализа – куда чаще разрыв возникает между принятым решением и его воплощением в практике подразделений. Эффективность стратегического

менеджмента логичнее измерять не наличием формализованного плана, а тем, насколько организация приобретает новое качество развития, выходя за пределы простой минимизации издержек [4, с. 41].

Сам стратегический менеджмент сложился как функция управления, ориентированная на длительные цели и устойчивое функционирование организации; разработка и реализация системы менеджмента закономерно ведут к росту результативности деятельности [5]. Однако между «разработкой» и «реализацией» лежит зона, где теряется большая часть управленческого замысла.

Здесь стоит сделать оговорку. Эффективность – категория не только экономическая. По оценке исследователей, рассматривающих лидерство как механизм управления, результативность руководителя определяется типом власти, на которую он опирается, – законной, поощряющей, принудительной или личной [5]. Личная власть, основанная на уважении подчиненных, в процессе изменений оказывается весомее формальной должности.

Что считать измеримым результатом стратегического менеджмента? Применительно к производственной организации – динамику выручки, рентабельности, доли рынка, а также способность удерживать конкурентные преимущества в условиях меняющейся внешней среды. Для ОАО «Денеб» эти параметры показательны.

Выручка предприятия по итогам 2024 года превысила 3,1 млрд рублей при темпе прироста около 44%, а штат вырос с 223 до 243 человек в 2025 году [6]. Рост сам по себе не доказывает эффективности стратегии – он может быть следствием благоприятной конъюнктуры. Российский рынок безалкогольных напитков в 2023 году достиг 19,8 млрд литров продукции, прибавив 6% к предыдущему году, и положительная динамика сохранилась в 2024-м [6]. Иными словами, отрасль росла, и важно отделить вклад менеджмента от попутного течения.

Лидер стратегических изменений: кто и зачем

Изменение не происходит само. За каждым успешным преобразованием стоит фигура, принимающая на себя ответственность за разрыв с привычным порядком.

Модели управления изменениями – от восьми шагов Коттера до ADKAR и 7S McKinsey – по-разному расставляют акценты, но сходятся в одном: без управленческой воли инструменты не работают [1, с. 96]. Варнина М.О., систематизировавшая основные методологические подходы, отмечает, что выбор модели определяется не ее популярностью, а соответствием конкретной организационной культуре и масштабу преобразований [1, с. 97].

Различают два полюса лидерства в изменениях:

– автократичное лидерство «сверху вниз», когда цель сводится к экономическому результату, а объектом выступают «жесткие» элементы – структура и системы; – партисипативное лидерство с вовлечением сотрудников, нацеленное на развитие организационных способностей и работу с «мягкими» элементами – прежде всего с корпоративной культурой [4, с. 43].

Практика, однако, демонстрирует иное: чистых типов почти не встречается. Эффективный руководитель комбинирует директивность в постановке цели с вовлечением исполнителей на стадии реализации.

Применительно к ОАО «Денеб» фигура лидера институционализирована в линейно-функциональной структуре управления, где генеральный директор осуществляет текущее руководство и подотчетен участникам общества. Такая конфигурация удобна для контроля, но создает известный риск – концентрацию стратегических решений на верхнем уровне при слабой инициативе среднего звена. Анализ внутренней среды предприятия ранее зафиксировал именно это: безынициативность части работников и высокий средний возраст сотрудников при сильной организационной культуре.

Возникает противоречие. Сильная организационная культура – ресурс изменений, но та же укорененность норм способна тормозить обновление, если лидер не выступает его

инициатором. Разрешается оно через распределенное лидерство: руководители подразделений обязаны стать подлинными проводниками не отдельных решений, а системы изменений в целом [4, с. 42].

Где у «Денеба» проседает эффективность стратегического менеджмента? Не в производстве – оно технологически оснащено и загружено. Слабое звено – маркетинг: на предприятии отсутствует четко выраженная маркетинговая концепция, не ведутся систематические исследования рынка. Именно здесь лидерство изменений востребовано острее всего.

Цифровизация как поле стратегических изменений и направления усиления лидерства

Цифровая трансформация изменила саму природу организационных преобразований. Изменения перестали быть разовыми проектами и превратились в непрерывный процесс, требующий проактивной адаптации – к росту объемов данных, платформизации бизнес-моделей, повышению прозрачности рынков [2].

Для производителя напитков это не абстракция. Сдвиг потребительских предпочтений в сторону «полезных» продуктов, локализация производства и разнообразие вкусов названы главными драйверами роста отрасли в 2024 году [2]. ОАО «Денеб», опирающееся на узнаваемые с детства вкусы и натуральные ингредиенты, обладает здесь стартовым преимуществом – вопрос в том, сумеет ли менеджмент конвертировать репутацию в системную стратегию, а не в набор разрозненных акций.

Эффективность стратегического менеджмента предприятия, на мой взгляд, сегодня упирается в три управленческих дефицита – и каждый требует лидерского вмешательства:

- отсутствие выраженной маркетинговой функции, что лишает стратегию обратной связи с рынком и превращает планирование в умозрительное упражнение; – недостаточная вовлеченность среднего управленческого звена, без которой решения «сверху» вязнут на уровне исполнения; – слабая цифровая зрелость каналов сбыта и продвижения – при том что развитие официального сайта и интернет-сервисов давно обозначено самим предприятием как приоритет.

Что предлагается? Не очередной аналитический инструмент – их у предприятия достаточно. Речь о смене управленческого акцента: от планирования к сопровождению реализации. Конкретные шаги выстраиваются вокруг фигуры лидера изменений:

- закрепление за топ-менеджментом персональной ответственности за доведение стратегических инициатив до операционного уровня, а не только за их утверждение; – формирование маркетинговой службы с полномочиями влиять на продуктовую и сбытовую политику – без нее стратегия остается слепой; – развитие партисипативных практик, вовлекающих руководителей подразделений в выработку решений, что повышает приверженность персонала и снижает сопротивление изменениям [4, с. 44].

Достаточно ли одной воли руководителя? Разумеется, нет – лидерство работает лишь в связке с системой мотивации и корпоративными ценностями, на которые оно опирается [4, с. 42]. Но именно лидер запускает механизм, превращающий стратегию из документа в действие.

Заключение

Эффективность стратегического менеджмента определяется не качеством стратегического анализа как такового, а способностью организации довести выбранный курс до уровня ежедневной практики. Аналитический инструментарий – SWOT, PEST, бенчмаркинг – доступен сегодня любому предприятию, и конкурентное преимущество смещается в плоскость реализации. Именно поэтому фигура лидера стратегических изменений становится центральной: он замыкает разрыв между замыслом и воплощением, на котором проваливается большинство формально безупречных стратегий.

Случай ОАО «Денеб» иллюстрирует общую закономерность. Предприятие располагает сильной производственной базой, узнаваемыми брендами и устойчивой организационной культурой, демонстрирует рост выручки выше отраслевого. Вместе с тем

эффективность его стратегического менеджмента ограничена тремя дефицитами – отсутствием выраженной маркетинговой функции, недостаточной вовлеченностью среднего звена и слабой цифровой зрелостью каналов сбыта. Все три преодолимы не за счет новых методик анализа, а за счет усиления лидерской функции в процессе преобразований.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные направления – персональная ответственность топ-менеджмента за реализацию, создание полноценной маркетинговой службы, развитие партисипативных практик – применимы к широкому кругу региональных производственных организаций, сталкивающихся со сходным разрывом между стратегией и ее исполнением. Дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на количественной оценке вклада управленческого лидерства в финансовые результаты предприятия, что позволит перевести разговор об эффективности изменений из качественной плоскости в измеримую.

Список источников

1. Варнина, М. О. Методы управления организационными изменениями / М. О. Варнина. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2024. – № 6 (505). – С. 95–97. – URL: <https://moluch.ru/archive/505/111148> (дата обращения: 11.06.2026).
2. Гиносян, К. А. Современные модели управления изменениями и особенности их внедрения в организацию / К. А. Гиносян, Д. Э. Атабекян. – Текст : электронный // Шестнадцатая годичная научная конференция. Социально-гуманитарные науки. Часть II. – 2024. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-modeli-upravleniya-izmeneniyami-i-osobennosti-ih-vnedreniya-v-organizatsiyu> (дата обращения: 11.06.2026).
3. Кыштымова, Е. А. Стратегический менеджмент: современные концепции / Е. А. Кыштымова, Д. О. Медик. – Текст : электронный // Символ науки. – 2017. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-menedzhment-sovremennye-kontseptsii> (дата обращения: 11.06.2026).
4. Мирзоева, М. У. Организационные изменения в условиях цифровой трансформации: методология управления и оценка эффективности / М. У. Мирзоева. – Текст : электронный // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-izmeneniya-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-metodologiya-upravleniya-i-otsenka-effektivnosti> (дата обращения: 11.06.2026).
5. Тайкова, Л. В. Лидерство как инструмент эффективного управления / Л. В. Тайкова, С. М. Тайков. – Текст : электронный // Вестник Новгородского государственного университета. – 2016. – № 5 (96). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-kak-instrument-effektivnogo-upravleniya> (дата обращения: 11.06.2026).
6. ОАО «Денеб» : реквизиты, финансовые показатели (ИНН 0541030620). – Текст : электронный // Rusprofile : информационный ресурс. – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/633999> (дата обращения: 11.06.2026).
7. Хохолуш М.С. Методология оценки системы менеджмента качества // Актуальные вопросы современной экономики, 2025. №7. С.368-371