

Таким чином, реалізація запропонованого механізму збалансованого організаційного забезпечення виробництва дозволить усунути прояви, результат і наслідки дисбалансів між об'єктами та суб'єктами регламентації, а також усунути інші організаційні патології, що призведе до гармонійного внутрішнього і зовнішнього розвитку підприємства.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Левачева Е. Регламентация деятельности компании при помощи внутренних документов / Левачева Е., Трофимова Н. // Право и экономика. – 2005. – № 7. – С. 19–22.
2. Власова А. Опыт разработки должностных инструкций / Власова А., Щербина О. // Довідник кадровика. – 2004. – № 11 (29). – С. 74–78.
3. Васильєва Н. Ф. Організаційно-економічне забезпечення інформатизації підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук / Васильєва Н. Ф. – Донецьк, 2000. – 20 с.
4. Воронко Н. О. Організаційно-економічне забезпечення інноваційної діяльності в промисловості : автореф. дис. канд. екон. наук / Воронко Н. О. – Х., 2001. – 21 с.
5. Матросова Л. Н. Организационно-экономическое обеспечение управления инновациями на промышленных предприятиях : автореф. дис. док. эк. наук / Матросова Л. Н. – К., 2002. – 42 с.
6. Овсак О. П. Организационно-экономическое обеспечение лизинговых операций на авиационном транспорте : автореф. дис. канд. екон. наук / Овсак О. П. – К., 2003. – 21 с.
7. Яценко В. Н. Организационно-экономическое обеспечение предотвращения потерь трудовых ресурсов на предприятии : автореф. дис. канд. екон. наук / Яценко В. Н. – Луганск, 2003. – 22 с.
8. Третяк В. В. Організаційно-економічне забезпечення розвитку регіональних зовнішньоекономічних зв'язків : автореф. дис. док. екон. наук / Третяк В. В. – Донецьк, 2005. – 41 с.
9. Гречаник Б. В. Організаційно-економічне забезпечення інноваційно спрямованого розвитку підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук / Гречаник Б. В. – Львів, 2006. – 22 с.
10. Майстренко О. М. Організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності використання виробничої потужності машинобудівних підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук / Майстренко О. М. – Одеса, 2006. – 21 с.

УДК 005.21

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Н. Р. Гасанова кызы

Теоретико-методологическую основу стратегии управления товарным рынком составляют экономические законы функционирования рыночных отношений. К их числу можно отнести закон зависимости между спросом и ценой (закон спроса); закон зависимости между спросом и ценой (закон предложения); закон зависимости между предложением и спросом; закон возрастания дополнительных затрат; закон убывающей доходности; закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления; закон эффекта масштаба производства; закон экономии времени; закон

конкуренции [1, с. 43–56]. Все вышеперечисленные законы составляют базовую основу для четкого определения основных понятий и категорий стратегии управления товарным рынком.

Понятие «стратегия» несколько сложное, поэтому в экономической литературе нет ее однозначного определения. Например, в энциклопедических справочниках [2, с. 240] под стратегией понимается концепция достижения победы или обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленной цели. А стратегическое управление

представляется как деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов.

К преимуществам стратегического подхода в управлении обычно относят следующие: обеспечение направленности развития всей организации посредством постановки целей и задач; гибкая реакция и изменения в организации; возможность для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов; создание среды, способствующей активному и творческому управлению.

В экономической литературе иногда встречаются мнения о совпадении понятий «стратегия» и «развитие». В частности, «...под развивающей сущностью деятельности можно понимать сам факт наличия некоторых «образцов» как результат деятельности изученных предыдущих «потоков» лучших субъектов деятельности, представляющих собой по существу либо критериальные «вершины» вероятностной достаточности предыдущих субъектов деятельности, либо «точку отсчета», – для последующих, или, иначе говоря, некоторого идеального – как ориентира выбора вектора профессионального уровня развития субъектами деятельности» [3, с. 15–16].

По нашему мнению, понятия «стратегия» и «развитие» тесно взаимосвязаны между собой, но находятся в разных плоскостях, по отношению к товарному рынку. Эти категории формируются в обособленных иерархических структурах. Данная взаимосвязь настолько значима, что на самом представительном форуме мировых лидеров в истории (191 страны), который состоялся в 2005 г. в Нью-Йорке, (на сессии ООН) был принят итоговый документ, где предлагалось подготовить национальную стратегию развития.

В дальнейшем, с 2007 по 2008 гг. департаментом ООН по экономическим и социальным вопросам было опубликовано семь фундаментальных научных работ по стратегическому развитию в следующих областях: макроэкономическая политика; технологическая и инвестиционная политика; внешнеторговая

политика; реформирование госпредприятий; политика в отношении финансового сектора; социальная политика.

Поэтому в моих исследованиях значимое место отводится категориальной теории развития товарного рынка, в лице системы стратегического управления. Как справедливо отмечает Л. И. Кочурова: «Формирование института регулирования реального сектора национальной экономики должно быть основано на категориальных конструкциях развитого рынка. Однако вопросы создания категориальной базы, несмотря на ее определяющее значение для построения полноценной теории развитого рынка, почти не затрагиваются в имеющихся теоретических исследованиях. Отсутствие объединяющего ядра теории о рынке привело к ситуации существования ее в виде множества фрагментарных вариантов».

Интересны взгляды И. И. Дюкова, который отмечает, что стратегия – это описание и способы преодоления пути из состояния А, в котором находится компания, в состояние В, отвечающее видению владельцев компании или ее менеджеров, в котором компания будет находиться через некоторое время.

В основу же стратегии управления ставятся цели компании, отвечающие следующим требованиям: цели должны быть количественно соизмерены; цели должны были доступны и понятны; цели должны быть достижимы во времени и пространстве; цели должны быть безальтернативными.

И. И. Дюков считает, что для достижения целей стратегического управления следует разработать матрицу противоречий целей (рис. 1), где (+) – знак совпадения целей; (–) – знак пары целей, взаимное достижение которых неоднозначно; (х) – проблематичные цели.

Более подробные исследования категории «стратегия» приводит Д. В. Исаев:

- стратегия – как план, руководство, ориентир или направления развития организации;
- стратегия – как прием или маневр;
- стратегия – как принцип поведения организации во внешней среде;
- стратегия – как позиция фирмы на рынке;

Матрица противоречий						
Задача увеличить	Валовой доход	Объем продаж	Прибыль	Рентабельность	Акционерный капитал	Рыночная доля
Рентабельность акционерного капитала	–	–	+	+	X	X
Рыночная доля	+	+	+	–	X	
Акционерный капитал	–	–	+	+		
Рентабельность продаж	–	–	+			
Прибыль	+	+				
Объем продаж	+					

Рис. 1. Матрица противоречий целей в системе стратегического управления

• стратегия – как основной способ деятельности организации в перспективе.

Весьма интересное определение бизнес-стратегий дает Д. Аакер [4, с. 23–27], который называет конкурентной стратегией или просто стратегией и включает в нее четыре направления:

- стратегия товарно-рыночного инвестирования;
- предложение потребительской ценности;
- активы и компетенции;
- функциональные стратегии и программы.

Д. Аакер считает, что основным компонентом стратегии является сфера бизнеса. Она определяется товарами, которые компания планирует предложить и от производства которых отказывается; рынками, которые она стремится или не желает обслуживать; конкурентами с которыми она будет соперничать; конфликтами, от которых она стремится уклониться; уровнями вертикальной связи. Предложение потребительской ценности – это воспринимаемая функциональная и социальная выгода, которую предлагает продукт компании. Одновременно следует отметить, что стратегические активы и компетенции обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество, а функциональные стратегии и программы должны реализоваться с помощью тактических действий.

Известные западные ученые А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд под стратегией компании понимают комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий,

привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Словом, стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса [5, с. 32–35].

При этом они выделяют пять взаимосвязанных управленческих задач процесса разработки и реализации стратегии: формирование стратегического видения будущего компании; постановка целей; разработка стратегий; реализация стратегии; оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей.

Отсюда можно сделать вывод, что стратегический менеджмент – процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации.

На рис. 2 представлен общий подход к разработке общей стратегии компании.

Лучшими стратегическими идеями П. Друкера в сфере управления, Э. Х. Эдерсхейм являются следующие:

- началось быстрое распространение информации;
- резко увеличилась область географического охвата компаний и покупателей;
- основные характеристики демографической среды претерпели координальные изменения;
- покупатели выступили на первый план и начали контролировать компании;
- стены, разделявшие то, что происходило внутри компаний и за их пределами, рухнули.



Рис. 2. Составляющие стратегии субрынков

Более философское определение стратегии преподносят классики теории управления и менеджмента.

Например, И. Ансофф [6, с. 31–32] считает, что стратегический менеджмент вообрал в себе принципы необходимого многообразия, поэтому его можно отнести к теории случайности, и при этом, вводит в научный мир терминологию «стратегическая гипотеза успеха». Делается вывод, что в соответствии со стратегическим менеджментом успешная организация является динамической и ее внутренняя конфигурация меняется в зависимости от условий, выявленных в среде ее функционирования. Поэтому оптимальная конфигурация будет зависеть от целого множества изменяющихся факторов, включающих вид предлагаемого продукта, продолжительность использования до устарения, накал конкурентной борьбы.

Иногда в экономической литературе понятие «стратегия» сравнивается с «картиной». Например, Уильям Бридж считает, что после определения намерения – «нарисуйте картину». Он представляет намерение как критическую составляющую изменения. «Намерения достаточно абстрактны. Они являются идеями, а большинство людей не готово бросаться сломя голову в сложное и рискованное пред-

приятие только из-за идеи. Им нужно то, что можно увидеть... Им нужна картина того, каким будет результат, и нужно представление о том, как этот результат отразится на них» [7, с. 88–89].

Имеется мнение о сравнении стратегии с «игрой». Игра – ситуация стратегической взаимозависимости: результат выбора зависит от вариантов, выбранных другими людьми, действующими с определенной целью.

Однако объектом моего исследования является не просто «стратегия», а система стратегического управления товарным рынком. Поэтому стратегию управления следует рассматривать в контексте с понятием «товарный рынок».

По нашему мнению, наиболее полное определение «рынку» (включая товарный рынок), с методологической точки зрения, приводит известный социолог-экономист В. В. Радаев, который выделяет четыре принципиально различных метода: феноменологический, историко-генетический, теоретического моделирования и статистический. В соответствии с первым подходом рынок рассматривается как продукт взаимодействия его участников; со вторым – рынок изучается как место торговли и как совокупность организационных форм (например, как совокупность конкурирующих

торговых форматов); с третьим – рынок представляет общий механизм координации хозяйственных действий (например, саморегулирующий механизм сбалансирования спроса и предложения); с четвертым – позволяет анализировать рынок как совокупность дифференцированных сегментов.

Отсюда, на наш взгляд, система стратегического управления товарным рынком должна включать стратегию взаимодействия участников рынка; стратегию управления организационными формами рынка; стратегию управления в сфере координационного механизма; стратегию дифференцирования товарного рынка.

В систему основных категорий управления входят также такие понятия, как «стратегический маркетинг» и «стратегическая конкурентоспособность».

В современных условиях выбор и реализация стратегии маркетинга опирается на соответствующую организацию и систему планирования. Выделяются несколько звеньев организационной системы маркетинга: подразделения по сбору рыночной информации, ее обработке и выработке стратегических альтернатив и предложений по стратегии; службы по планированию маркетинга; органы, принимающие решения относительно стратегии маркетинга; подразделения, осуществляющие реализацию маркетинговой стратегии.

В настоящее время, подразделение субъектов товарного рынка по анализу информации и выработке стратегических альтернатив, представлено главным образом центром маркетинговых исследований (рис. 3).



Рис. 3. Организационная структура стратегического маркетинга



Здесь же следует отметить, что стратегический маркетинг играет решающую роль в успехе экономической деятельности. Например, западные ученые Д. Кревенс, М. Масрессон [8, с. 3–20] считают, что в основу стратегического маркетинга должны быть заложены преимущества стратегии рыночной ориентации в следующих направлениях:

- стратегия рыночной ориентации обеспечивает достижение конкурентного преимущества;
- функция маркетинга является ключевым процессом экономической деятельности компании;
- изменение организационной структуры компании предполагает новый взгляд на ха-

актер взаимоотношений компании с ее потребителями;

- осознание компаний нужд своих потребителей, действий конкурентов и характера рыночной ситуации предполагает участие в этом процессе всего персонала;
- разработка различных процедур стратегии является непреложным условием сохранения конкурентного преимущества.

Стратегический маркетинг включает в себя стратегический выбор, который относится к решениям о будущем организации и ее реакции на многие факторы давления и влияния, основанные на различных стратегических вариантах. Наиболее удачные стратегические варианты, на мой взгляд, приводятся в западной экономической литературе (рис. 4).



Рис. 4. Стратегические варианты субрынков

Одним из ведущих стратегических вариантов выступает бизнес-стратегия, которая позволяет организации лучше конкурировать.

В настоящее время существует несколько общих рыночных стратегий для достижения конкурентного преимущества:

- стратегия «без изменений», объединяющая низкую цену и низкую воспринимаемую добавленную стоимость;
- стратегия низкой цены, обеспечивающая ниже, чем у конкурентов, цену при такой же, как и у конкурентных товаров, добавленной стоимости;

• стратегия дифференциации направлена на то, чтобы предложить рынку товары, отличные от конкурентных товаров;

- гибридная стратегия – это одновременно дифференциация и более низкие, чем у конкурентов, цены;
- стратегия фокусной дифференциации, означает предложение высокой воспринимаемой потребительской стоимости.

Более детальные исследования в этом направлении отражены в трудах российских ученых.

В исследованиях стратегии управления товарным рынком следует обратить внимание и на такое понятие, как стратегическая конкурентоспособность объекта, которая является теорией, методикой и практикой прогнозирования нормативов обеспечения конкурентоспособности, управляемого объекта в будущем, формируемые на входе системы. Целью стратегической конкурентоспособности является разработка нормативов конкурентоспособности объекта на плановый период с использованием инструментов новой экономики.

Стратегическая конкурентоспособность во многом определяется принятием рациональных стратегических решений, о чем свидетельствуют глубокие, фундаментальные исследования классика менеджмента П. Друкера. В принятии рациональных стратегических решений П. Друкер предъявляет следующие требования к эффективным межличностным взаимоотношениям: коммуникации, командная работа, саморазвитие, развитие других людей. В частности, он отмечает, что в последние двадцать лет коммуникации находятся в центре внимания, так как они считаются важнейшим фактором успеха. При этом, концентрация на собственном вкладе способствует коммуникационному многообразию и благодаря этому делает возможной эффективную командную работу.

П. Друкер считает, что индивидуальное саморазвитие, а также развитие других людей также способствует принятию эффективных стратегических решений.

Таким образом, если брать обобщенную категорию «стратегия управления» (которая включает понятия «стратегический менеджмент», стратегическая конкурентоспособность), то мнения многих ученых совпадают и определяют ее как деятельность по эконо-

мически эффективному достижению перспективных целей организации на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды. При этом сущность характеризуется специфическими целями и эффективностью, приобретенной с учетом внешней среды, а завоевание и удержание конкурентного преимущества рассматриваются как средство достижения стратегически значимых результатов.

Словом, основными ключевыми словами в стратегии управления можно выделить «экономическую эффективность», «конкурентные преимущества» и «перспективные цели».

## ЛИТЕРАТУРА

1. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения / Фатхутдинов Р. А. – 5-е изд. перераб. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 314 с.
2. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / Шифрин М. Б. – С.Пб. : Питер, 2010. – 240 с.
3. Макаров В. М. Менеджмент. Стандарт третьего поколения / Макаров В. М., Попов Г. В. – С.Пб. : Питер, 2011. – 256 с.
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : [пер. с англ.] / Аакер Д. – С.Пб. : Питер, 2011. – 496 с.
5. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа : [пер. с англ.] / Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд А. Дж. – М. : Вильямс, 2010. – 928 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент : [пер. с англ.] / Ансофф И. – С.Пб. : Питер, 2011. – 358 с.
7. Бридж Уильям. Управление компанией в период структурных изменений : [пер. с англ.] / Бридж Уильям. – М. : Вильямс, 2007. – 320 с.
8. Кревенс Дэвид. Стратегический маркетинг : [пер. с англ.] / Кревенс Дэвид. – М. : Вильямс, 2008. – 752 с.