

с другими предприятиями отрасли (например, создание концернов, объединений при сохранении юридического лица каждого из участников), так и с предприятиями, представляющими деловое окружение фирмы (с поставщиками ресурсов, с торговыми посредниками). Данная стратегия типична для предприятий при отраслевых стратегиях интеграции и укрупнении организационных структур хозяйствующих субъектов, входящих в отрасль. При стратегии интеграции фирма получает значительные финансовые возможности и сможет лучше мобилизовать все ресурсы, привлечь больше инвестиций для своей производственной программы. Фирма сможет осуществить планы по техническому перевооружению производства, начать производство продукции нового поколения, высокого качества, отвечающей требованиям мировых стандартов. Выбор данной стратегии чаще всего связан со значительным расширением зон позиционирования товаров, когда фирма хочет получить выход на новые рынки, в том числе на мировые рынки. Данная стратегия предприятия наилучшим образом сочетается с интеграционными стратегиями регионального и отраслевого развития. Она также вписывается в стратегии укрупнения или расширения отрасли (рис. 1).

3. Стратегия диверсификационного роста. На мой взгляд, фирма выбирает данную стратегию, когда имеет планы значительно расширить ассортимент своих товаров, причём не только за счёт новых товаров отрасли, но и за счёт товаров других отраслей. При данной стратегии фирма может иметь планы частичного или полного перепрофилирования производства на выпуск новой продукции, например, смежных отраслей, а также планы значительного обновления и расширения товарного ассортимента в рамках действующего отраслевого производства за счёт его технического перевооружения или реконструкции. Данная стратегия характерна для фирм, которые решили полностью изменить или значительно обновить набор своих СЗХ. При формировании стратегий развития предприятия необходимо учитывать не только локальный спрос конкретного рынка, но и совокупный спрос на конкретный вид товара или спрос на товары отрасли, а также особенности спроса на конкретные виды товаров фирмы в различных регионах, учитывать сформированные регионами и отраслью условия хозяйствования. Фирма должна выбирать данную стратегию, когда наблюдается дифференциация спроса на товары отрасли на региональных рынках. В то же время повышение разнообразия товаров конкретного предприятия способствует реализации стратегий диверсификации на региональном и отраслевом уровнях. Рис. 1 показывает совместимость и взаимосвязи между стратегиями диверсификации на разных уровнях хозяйствования. С ними может сочетаться как стратегии расширения той

или иной отрасли, так и стратегия её разукрупнения и растипизации, та как они также способствуют расширению ассортимента отраслевых товаров.

Таким образом, приведённая на рис. 1 объектно-реляционная схема взаимосвязей – отношений между стратегиями планирования развития регионов, отраслей и предприятий позволяет реализовать народнохозяйственный, комплексный, сквозной подход, когда субъекты хозяйствования разных уровней вырабатывают комплексный план развития, в котором совмещаются мероприятия стратегий интенсивного, интеграционного и диверсификационного роста, при выделении в качестве профилирующей одной из стратегий. Схема (рис. 1) показывает полную гамму взаимоотношений как внутри каждой системы планирования на конкретном уровне хозяйствования, так и между системами и стратегиями планирования региона, отрасли, предприятия. Сведения о совместимости и согласованности стратегий развития регионов, отраслей и предприятий являются очень важными, так как с их помощью можно получить информацию о том, в каком направлении следует корректировать стратегии и планируемые показатели различным субъектам на разных уровнях хозяйствования. Предложенная комплексная, многоуровневая, сквозная система планирования: «регион – отрасль – предприятие» предполагает установление прямых и обратных связей между всеми субъектами на разных уровнях хозяйствования, изучение тенденций их развития в динамике, что будет способствовать значительному повышению обоснованности и согласованности выбираемых стратегий и составляемых планов, а следовательно, эффективности системы планирования в целом.

ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ ЦЕЛЕЙ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Мозговая Ю.А., Ледовская М.Е.

*АНО ВПО «Белгородский университет кооперации,
экономики и права», Белгород,
e-mail: market@buket.ru*

Как показывают эмпирические исследования, целевое управление хозяйствующими субъектами имеет сложную организацию. Как нам представляется, это связано с тем, что организация представляет собой некую общность людей, каждый из которых имеет собственные цели, не совпадающие с целями организации [1]. Поэтому совершенно очевидно, система целеполагания должна иметь механизмы согласования целей множества заинтересованных сторон. Главным инструментом согласования целей служат стратегические цели и стратегия.

В настоящее время основным инструментом реализации и достижения стратегических целей

в области устойчивого развития хозяйствующих субъектов является стратегическая целевая карта, позволяющая представить организационную стратегию в виде определенной иерархии, которая декомпозиционно определяет стратегические цели и их изменения в реальные действия, необходимые для их достижения.

Стратегические цели, формируемые в процессе построения карты, тесно взаимосвязаны между собой и оказывают влияние друг на друга. На успешную реализацию определенной стратегии оказывает влияние взаимодействие множества факторов, а устанавливаемые причинно-следственные связи характеризуют наличие отдельных целевых зависимостей [2].

Мы полагаем, что построение стратегических карты целей представляет собой творческий процесс, да и в настоящее время не существует единого алгоритма его разработки.

Рассматривая цели кооперативных организаций, следует обращать внимание на различные значимые в условиях реальной действительности аспекты, такие как: инновационное развитие [3], маркетинговая составляющая [4], консалтинг [5] и др.

Структурно стратегическую карту целей хозяйствующих субъектов кооперативного сектора экономики можно представить в виде композиции, состоящей из пяти уровней (финансовой составляющей; потребителей и целевых рынков сбыта; пайщиков; внутриорганизационных процессов; мероприятий в области развития персонала и организации в целом), на которых декомпозируется стратегический подход к реализации определенной цели. Кроме того, количество и структура уровней жестко не регламентируется. Данные уровни, входящие в состав стратегической карты целей, можно добавлять или заменять одни на другие в зависимости от организационно-правовой формы предприятия, его размера, вида и количества производимой продукции (оказываемых услуг) и т.д. Уровень в стратегической карте представляет собой определенную перспективу, зачастую являющуюся субъективной точкой зрения руководителя хозяйствующего субъекта.

Таким образом, стратегическую карту целей кооперативных организаций можно представить в виде структурной композиции, включающей пять стратегических уровней, на каждом из которых формируются стратегические цели на определенный период времени, в рамках которого планируется их достижение.

На наш взгляд, стратегические целевые карты организаций кооперативного сектора экономики должны:

- характеризовать уровень взаимосвязи и тесноту зависимости определенных стратегических целей кооперативной организации друг от друга;
- способствовать оценке взаимного эффекта, возникающего в процессе достижения целей;
- формировать у руководителя понимание степени воздействия определенных целей на результаты работы организации;
- способствовать единому пониманию стратегии развития кооперативной организации;
- объяснять значение отдельных показателей, характеризующих эффективность управления;
- помогать в разработке модели, характеризующей направления достижения успеха кооперативной организации на целевом сегменте рынка (однако, в данном случае нельзя учесть внешние факторы, так как при построении стратегической карты целей они не рассматриваются и, соответственно, могут повлиять на достижение какой-либо стратегической цели) .

Таким образом, следует отметить, что стратегические карты являются инструментом стратегической диагностики, позволяющей оценить действия хозяйствующего субъекта и разработать стратегические цели его развития. Кроме того стратегические целевые карты способствуют формированию общего восприятия стратегических приоритетов в области развития организации.

Список литературы

1. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А. Экспликация понятия «цель» в современном управленческом дискурсе // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012. № 3. С. 10-14.
2. Баюров И.В. Стратегическая карта целей // Стратегический менеджмент. 2009. № 2. С. 124-129.
3. Роздольская И.В. Управление инновационным развитием организаций потребительской кооперации: теория, методология, стратегия: Автореф. дис. на доктора экономических наук. – Белгород, 2005. – 46 с.
4. Роздольская И.В. Маркетинговая активность кооперативных предприятий в сфере услуг // Маркетинг услуг. 2005. № 2. С. 11-16.
5. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Гончарова А.Н. Современные проблемы развития репутационного консалтинга в управлении социально-экономическими системами: перспективные идеи инновационные технологии // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012. № 4. С.43-48.