

## РАЗДЕЛ 3

---

### МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

*Г.Н. Накипова*

#### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ СФЕРОЙ КАЗАХСТАНА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ**

Казахстан обладает реальными возможностями для производства широкого ассортимента продовольственных товаров в объемах, намного превосходящих потребности внутреннего рынка. Однако в настоящее время продовольственный потенциал используется явно неэффективно. Об этом свидетельствует нерациональная структура импорта продуктов питания, многие из которых могли бы производиться на отечественных предприятиях. Следовательно, необходим поиск наиболее адекватных научных подходов к организации обновления системы производственно-экономических отношений в продовольственной сфере, к стратегическому управлению её развитием, модернизации всего процесса воспроизводства продовольствия.

Сложившиеся традиционные подходы к стратегическому управлению не в полной мере соответствуют современным условиям глобализации экономической деятельности. В Казахстане в различных сферах национальной экономики активно используется программно-целевой подход к управлению. Однако результативность стратегических программ сильно варьирует по отдельным сферам, отраслям и регионам. Особенно это проявляется в продовольственной сфере. В этом контексте необходим переход к использованию других подходов к управлению, обеспечивающих повышение эффективности всех фаз воспроизводства продовольствия. С этой позиции необходима новая концепция стратегического управления продовольственной сферой, реализуемая через факторно-целевой подход, учитывающий влияние многочисленных внутренних и внешних факторов, оказывающих положительное или отрицательное воздействие на её развитие. В современных условиях глобализации необходимо более гибко учитывать влияние «факторов, которые приводят к отставанию казахстанских секторов экономики или, напротив, дают им сравнительные преимущества» [1].

Стратегическое управление продовольственной сферой должно создать возможности для полноценного использования благоприятных условий на мировых рынках основных видов продовольствия. В последнее время прослеживается устойчивый рост мировых цен на сельскохозяйственное сырье и продукты питания. Так, только за 2007 год в США цены на сырое молоко на внутреннем рынке возросли на 70%, в Новой Зеландии – на 40–50%, в Европе хлеб подорожал на 45%, подсолнечное масло - на 65%, молочные продукты - на 60%, мясо - на 40%. В 2008 году тенденция удорожания продовольствия приобрела глобальный характер. В этих условиях целесообразно расширить экспортный потенциал Казахстана путем перехода к реализации на мировых рынках продуктов питания с высокой добавленной стоимостью. Это требует совершенствования стратегического управления продовольственной сферой как единой системой и организации современных форм хозяйственной деятельности в агросфере.

Современная организация воспроизводства продовольствия отличается повышенной сложностью. В состав продовольственной сферы входят десятки отраслей и подотраслей материального производства и инфраструктуры. Её устойчивое функционирование предполагает тесное взаимодействие с другими сферами и секторами национальной экономики. Обеспечение процесса расширенного воспроизводства продовольствия

необходимыми видами материально-технических, топливно-энергетических, финансовых, трудовых, информационных и других ресурсов требует использования прогрессивных форм долгосрочного сотрудничества с ведущими производителями, гарантирующими высокое качество поставляемых товаров и услуг. Следовательно, продовольственная сфера как сложная, многоотраслевая и полифункциональная система объективно нуждается в адекватном стратегическом управлении.

Исходным тезисом теоретического обоснования стратегического управления продовольственной сферой национальной экономики является признание полного цикла воспроизводства продовольствия в качестве единой социально-экономической системы. Такой подход требует выделения нескольких направлений совершенствования стратегического управления: во-первых, необходимости рассматривать продовольственную сферу при организации стратегического управления в качестве единой системы; во-вторых, коренного улучшения стратегического менеджмента в производственных и коммерческих структурах, участвующих в производстве и реализации продовольственных и сопутствующих товаров; в-третьих, поэтапного формирования традиций рационального питания среди широких слоев населения; в-четвертых, учета потребности в стратегическом управлении продовольственной сферой как открытой системы, участвующей во внешнеэкономическом взаимодействии.

По нашему мнению, формирование и развитие теории стратегического управления сложными социально-экономическими системами можно представить в виде пяти тесно связанных блоков. Первый блок включает метатеорию управления, которая базируется на основополагающих идеях и принципах социальной философии, кибернетики и теории организации. Метатеория задает общий формат развития теории стратегического управления. Второй блок предназначен для формирования общей экономической базы управления с позиций экономических интересов участников производственной и коммерческой деятельности. Третий блок включает теоретические и прикладные разработки представителей различных школ бизнес стратегий. По классификации Г. Минцберга выделяются 10 основных школ стратегий [2]. Центральное положение занимает четвертый блок, который отражает место и роль факторно-целевого подхода в теории стратегического управления (менеджмент) социально-экономическими системами. Пятый блок, играющий вспомогательную роль, служит связующим звеном с конкретным предметом данного исследования, то есть с управлением продовольственной сферы национальной экономики.

В данное исследование не входит детальное рассмотрение теоретических позиций многочисленных исследователей различных аспектов теории стратегического управления. Можно только в сжатой форме отразить вклад наиболее крупных теоретиков в процесс формирования и развития теории стратегического управления.

В метатеории наиболее выдающимся теоретиком является Н. Винер, который разработал универсальные принципы управления, охватывающие биологические, технические и социально-экономические системы. По мнению Н. Винера, кибернетика изучает общие свойства присущие различным системам управления, её основные положения сконцентрированы на концепции целостности системы [3]. Не составные части (компоненты, элементы) определяют сущность системы, а наоборот, именно целое (система) задает качественные и количественные характеристики подсистем и отдельных компонентов. Важно учесть идеи кибернетики об особенностях управления открытыми системами, которые интенсивно взаимодействуют с окружающей средой, с широким кругом рыночных контрагентов, реализующих свои цели. Эти идеи приобретают особую актуальность в условиях глобализации, когда экономическая деятельность не замыкается в границах отдельных государств, а носит общепланетарный характер.

Большой вклад в формирование идей стратегического видения управленческой проблематики внесли М. Вебер, А. Файоль. У истоков организации управленческой деятельности стоял М. Вебер, который создал основы жестко формализованных управленческих структур, рассчитанных на длительное функционирование. Развитие теории администрирования в трудах А. Файоля послужило одним из теоретических источников при разработке

концептуальных основ стратегического управления. По нашему мнению, работы М. Вебера и А. Файоля обеспечили переход от краткосрочного видения проблем управления, привязанных к конкретным организационным структурам с преувеличением роли субъективных факторов, в том числе личных характеристик отдельных управленческих кадров. Важно подчеркнуть, что принципы научного администрирования распространялись на очень широкий спектр самых разнообразных управленческих структур, как в сфере производственно-хозяйственной деятельности, так и государственного управления.

В дальнейшем проблематика стратегического управления в основном была сфокусирована на деятельности бизнес-структур, которые в процессе концентрации и централизации капитала нуждались в переходе методологии краткосрочного и оперативного управления к среднесрочному и долгосрочному видению устойчивого развития производственно-коммерческой деятельностью. Ч. Барнард впервые в своей работе «Функции руководителя» показал разницу менеджмента по повышению экономической эффективности организации и деятельностью высших руководителей по достижению стратегических целей. В предложенной им концепции проводилось четкое разграничение между оперативным управлением на уровне производственной деятельности и высшим менеджментом.

Дальнейшее развитие теория стратегического управления получила в исследованиях А. Чандлера, К. Эндрюса и И. Ансоффа. В своей работе «Стратегия и структура: главы из истории промышленного предприятия» А. Чандлер, отталкиваясь от идей А. Файоля и Ч. Барнарда, пришел к выводу о том, что решение о выборе стратегии предшествует созданию адекватной ей организационной структуры. Он утверждал следующее: «Тезис о том, что различные организационные формы являются результатом различных моделей роста может быть сформулирован более точно, если планирование и организация такого роста будут пониматься как стратегия. Стратегия может быть определена как установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действия и распределения ресурсов необходимых для достижения этих целей» [4, с. 38].

Взгляды К. Эндрюса в обобщенном виде изложены в работе «Политика бизнеса». Он проводит четкое разграничение понятий стратегии корпоративного уровня и бизнес-уровня. Под корпоративной стратегией К. Эндрюс понимал «совокупность решений, которая определяет и раскрывает задачи и цели фирмы, задает её основную политику и планы реализации поставленных целей, очерчивает круг бизнесов, в которых компания собирается действовать, экономические и организационные особенности той модели фирмы, которой она стремится стать, а также выявляет характер экономических и неэкономических результатов. Стратегию бизнес-уровня он трактовал как элемент корпоративной стратегии» [5, с. 15].

Возникновение и развитие в теории стратегического управления школы планирования связано с именем И. Ансоффа. Согласно его мнению, стратегическое управление – это «наиболее современная модификация корпоративного планирования». Применив сравнительный исторический метод, он предложил идеологию стратегического планирования. По мнению Ансоффа, стратегия означала «сумму нескольких управленческих выборов: а) разнообразие продуктов и рынков; б) направления роста корпорации (акцент на старые или новые продукты и рынки); в) конкурентного преимущества (уникальных возможностей с точки зрения продуктов и рынков); г) синергии (введенный им в теорию менеджмента термин); д) между самостоятельным производством и внешней закупкой» [6, с. 28].

В середине 60-х годов прошлого века сформировалось мощное направление в теории стратегического управления, исходной идеей которой, является выработка миссии. В английском языке *mission* это очень емкое понятие, которое означает и цель, и предназначение, и призвание. К сожалению, многие экономисты дают обедненную трактовку этого термина. Например, «миссия в стратегическом менеджменте – это четко выраженная общая цель деятельности организации» [7, с.34]. Однако в любой трактовке миссия связывается с долгосрочным целеполаганием. Нередко одна и та же миссия определяет деятельность на многие десятилетия.

На современном этапе развития теории стратегического управления идет процесс дифференциации теоретических взглядов в соответствии с различными концептуальными подходами, которые конкретизировались в более специализированных исследованиях по целевому управлению производственно-хозяйственными системами в условиях рыночной экономики. Это направление в теории управления представлено в работах сторонников различных школ менеджмента. Однако в специализированных исследованиях по менеджменту преобладает узкая трактовка сущности и содержания целевого управления. Поэтому для целостного теоретического осмысления проблем целевого управления необходимо сочетать изучение позиций менеджмента с исследованием основных направлений теории управления сложными системами.

Целеполагание в социально-экономических системах различного уровня в значительной степени определяется мотивами, побуждениями, ценностными ориентирами, которые выходят далеко за пределы чисто экономических интересов. В рамках целевого управления разрабатывается факторно-целевое управление, в котором акцент делается на выявление приоритетности различных факторов для принятия управленческих решений.

Для раскрытия идеи предлагаемого вида целевого управления необходимо начать с анализа термина «фактор», который широко используется в общей лексике, а следовательно, имеет несколько достаточно неоднозначных определений. Этимология слова «фактор» восходит к латинскому *factor*, что первоначально означало – сборщик налогов, так как такое лицо обладало властными полномочиями, то смысл постепенно был расширен до «обладающий силой, производящий воздействие». В политэкономии фактор трактуется как производящая сила (теория факторов производства). В теории менеджмента имеются различные трактовки от отождествления с первопричиной какого-либо воздействия до любой движущей силы, вне связи причина – следствие. По нашему мнению, целесообразно использовать сбалансированный подход, то есть не приравнивать фактор к первопричине, но и не игнорировать причинно-следственную связь. Поэтому можно дать такую дефиницию: фактор является движущей силой разнообразной природы, оказывающей воздействие на данную систему. Таким образом, смысл факторно-целевого управления, в первую очередь, связан с выявлением движущих сил, воздействующих на производственно-коммерческую деятельность. В зависимости от направленности, интенсивности, продолжительности и многих других характеристик отдельных факторов происходят различные изменения в управляемой системе. Однако факторно-целевое управление нельзя отождествлять с простой реакцией на внешние воздействия со стороны отдельных факторов.

Сущность факторно-целевого управления, во-первых, связана с формами и методами целеполагания и последующей целереализации, обеспечивающими предвидение будущих воздействий, выявление ключевых факторов, оказывающих первостепенное влияние на функционирование данной системы. Во-вторых, с мобилизацией всех внутренних факторов на противодействие негативным воздействиям внешней среды. В-третьих, на максимальное использование благоприятных, позитивных факторов для реализации целей системы, включая положительное воздействие на окружающую социально-экономическую среду. Естественно, сущность факторно-целевого управления реализуется в широком комплексе управленческих функций, совокупность которых составляет содержание этого вида целевого управления. В-четвертых, усиление актуальности данного подхода в условиях глобализации, когда существенно возрастает зависимость национальной экономики от воздействия различных факторов внешней социально-экономической среды. Например, еще 2-3 года назад невозможно было предсказать существенный рост цен на продовольственное сырье и продукты питания. Такие факторы глобализации как сокращение сельскохозяйственных угодий из-за использования земельных ресурсов для производства биотоплива, увеличение потребления основных продовольственных товаров в крупных развивающихся странах (Китай, Индия, Бразилия), резкий рост спроса на экологически чистую сельскохозяйственную продукцию в мире и др. оказывают существенное влияние на национальные продовольственные рынки всех стран.

Актуальность разработки и использования различных концепций целевого управления на современном этапе возрастает. Изучение основных характеристик уже имеющихся подходов позволило выявить их слабые стороны и обосновать факторно-целевой подход применительно к решению конкретных управленческих проблем. Однако применение этого подхода для управления процессом воспроизводства продовольствия требует достаточно длительного времени и инвестиций. Поэтому целесообразно использовать поэтапное внедрение элементов факторно-целевого подхода для управления отдельными подсистемами продовольственной сферы. Обобщение научных исследований по данному вопросу послужило обоснованием для выделения неотъемлемых атрибутов факторно-целевого подхода, которые отличают его от других видов организации стратегического управления:

- во-первых, многокритериальное ранжирование факторов в процессе стратегического целеполагания;

- во-вторых, многоуровневый характер факторно-целевого управления с опорой на гармонизацию экономических интересов от внутрикорпоративного уровня до общенационального;

- в-третьих, привлечение менеджеров среднего и низшего звена, а также рядовых специалистов к факторно-целевому управлению, включая участие в выборе стратегических приоритетов;

- в-четвертых, инновационная ориентация предлагаемого подхода, поощрение когнитивно-креативных методов решения стратегических задач;

- в-пятых, возможность гибкого использования факторов при реализации стратегических целей. Особенно это актуально в современных условиях, когда активизируется действие таких факторов глобализации, как:

- повышение мировых цен на продовольственное сырье и продукты питания;
- рост сельхозугодий, отдаваемых под выращивание технических культур и сырья для биотоплива, что способствует сокращению производства пищевых культур;
- увеличение платежеспособного спроса на продовольственные товары в крупных развивающихся странах, ведущее к росту потребления более качественных видов продовольствия.

Факторно-целевой подход может быть использован для организации стратегического управления любым видом производственно-коммерческой деятельности. Однако полномасштабный эффект от его внедрения достигается в рамках крупных предприятий, в частности, в диверсифицированных бизнес-структурах, состоящих из разнообразных отраслевых подразделений, которые, в некоторой степени, аналогичны социально-экономическим системам более высокого уровня. Поэтому факторно-целевое управление такими объектами можно рассматривать как определенный этап на пути к реализации этого вида стратегического управления уже в рамках сфер и секторов национальной экономики.

В число приоритетов стратегического развития продовольственной сферы необходимо включить не только интенсификацию аграрного производства и достижение казахстанскими товаропроизводителями устойчивых конкурентных преимуществ на внутреннем и внешних рынках продовольственных товаров, но также достижение социальных целей по обеспечению полноценного и рационального питания всех граждан Казахстана.

По нашему мнению, целесообразно выделить ограниченное число приоритетных направлений развития продовольственной сферы. Так, производственно-организационное направление предполагает реструктуризацию производственно-коммерческой деятельности АПК в направлении создания крупномасштабных межотраслевых продовольственных комплексов, модернизации хозяйственных связей. Внешнеэкономическое направление охватывает постепенное расширение присутствия казахстанских производителей продовольствия на внешних рынках и наращивание экспорта преимущественно продуктов переработки. В рамках социально-экономического направления предполагаются существенные позитивные изменения в сторону увеличения спроса на высококачественные продукты питания. Главным направлением модернизации продовольственной сферы выступает интегральное, которое

имеет координирующее значение и отражает необходимость поэтапного перехода к интенсивной модели развития. Идея интенсификации пронизывает все направления, но в каждом она адаптирована с учетом специфики модернизации в рамках данного направления. Особо следует выделить социально-психологическое направление, инновационность которого заключается в разрешении проблем противоречия между сложившейся парадигмой питания и объективными потребностями современного информационного общества. Переход на новую парадигму питания затрагивает исключительно важную проблему интенсификации интеллектуальной деятельности высококвалифицированных работников.

Таким образом, применение концепции факторно-целевого подхода в стратегическом управлении позволяет всесторонне модернизировать весь процесс воспроизводства продовольствия. Сбалансированное рассмотрение всех фаз воспроизводства продовольствия обеспечивает целостное научное осмысление роли продовольственной сферы в современных условиях становления информационного общества, включая проблемы перехода на новую парадигму питания, адекватную потребностям работников, занятых интенсивным интеллектуальным трудом.

### Литература

1. Послание Президента РК Назарбаева Н.А. народу Казахстана «Новый Казахстан в новом мире». – Астана, 1 марта 2007 года, Казахстанская правда
2. Mintzberg H. The Strategy Process. – London: Publishing House “Stenley”, 2005. – 492 p.
3. Винер Н. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине. / Пер. с англ. И.В. Соловьева и Г.Н. Поварова. /Под ред. Г.Н. Поварова. – М.: Наука, 1983. – 344 с.
4. Chandler A. Strategy and Structure. – New York: Bloomberg Press, 2005. – 384 p.
5. Andrews K.R. The concept of corporate strategy. - Homewood, 1971. – P.15.
6. Ansoff H.I. Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion. - New York, 1965. – P.28.
7. Друкер П. Эффективное управление. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002 г. – С. 34, 218.

*Д.Н. Урузалиева*

### ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ОБЪЕКТОВ ЖИЛОГО ФОНДА

Недвижимость – настолько сложный, эксклюзивный, и, самое главное, социально-значимый товар, что требует специально разработанных новых методик проведения маркетинга.

Маркетинг как специфическая функция управления играет ведущую роль в определении характеристик и масштаба проекта на первоначальной стадии, задает нормативы конкурентоспособности объекта и систему мер, обеспечивающих реализацию концепции маркетинга на последующих стадиях создания и эксплуатации объектов недвижимости.

На рисунке 1 представлены стадии создания и эксплуатации объектов жилищного фонда.

Сущность задачи системы маркетинга состоит в определении направлений обеспечения конкурентоспособности субъекта хозяйствования (предприятия, компании).

В состав элементов системы маркетинга недвижимости должны входить следующие данные:

1) информация, характеризующая требования потребителей к недвижимости, тенденции изменения потребностей, а также технические, экологические и социально-экономические параметры недвижимости аналогичного класса конкурентов, динамику цен на недвижимость;

2) нормативно-методические документы, регламентирующие взаимосвязи субъектов и объектов управления, законодательные и экономические нормы, а также процесс управления недвижимостью и другие элементы;

3) ресурсы для проведения маркетинговых исследований (материальные, трудовые, финансовые ресурсы);