

Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.

4. Бляхман Л. С., Чернова Е. Г. Две модели финансирования новой индустриализации // Проблемы современной экономики. 2012. № 2. С. 7—12.
5. Аносова Л. А. Проблемы перехода России на инновационный путь развития // Экономика и управление. 2010. № 10. С. 25—29.
6. Грунин О. А. и др. Инновационные приоритеты управления устойчивым предпринимательством в регионе / О. А. Грунин, Э. В. Куцеборский, М. Г. Куцеборская, С. О. Царева. СПб.: Астерион, 2011. 240 с.

References

1. Glaz'ev S. Yu., L'vov D. S., Fetisov G. G. *Evolyutsiya tekhniko-ekonomicheskikh sistem: vozmozhnosti i granitsy tsentral'nogo regulirovaniya* [The evolution of technical and economic systems: Possibilities and limits of central control]. Moscow, Nauka Publ., 1992. 208 p.

2. Fatkhutdinov R. A. *Innovatsionnyy menedzhment. 6-e izd.* [Innovation management. 6th ed.]. St. Petersburg. Piter Publ., 2008. 448 p.
2. The concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2020. Approved by the Federal Government of the Russian Federation 07.11.2012, № 1662.
4. Blyakhman L. S., Chernova E. G. Dve modeli finansirovaniya novoy industrializatsii [Two new models of financing industrialization]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*. 2012, no. 2, pp. 7—12.
5. Anosova L. A. Problemy perekhoda Rossii na innovatsionny put' razvitiya [Problems of Russia's transition to innovative development]. *Ekonomika i upravlenie*. 2012, no. 10, pp. 25—29.
6. Grunin O. A., Kutsebovskiy E. V., Kutsebovskaya M. G., Tsareva S. O. *Innovatsionnye prioritety upravleniya ustoychivym predprinimatel'stvom v regione* [Innovative priorities of sustainable business management in the region]. St. Petersburg, Asterion Publ., 2011. 240 p.

Особенности разработки и реализации маркетинговых решений в системе управления предприятием

Features of the development and implementation of marketing solutions in the enterprise management system

УДК 658.8



Григорук Павел Михайлович

доцент Хмельницкого национального университета, кандидат технических наук
Украина, 29016, г. Хмельницкий,
ул. Институтская, д. 11

Grigoruk Pavel Mikhaylovich

Institutskaya Str. 11, Khmel'nitskiy, 29016,
Ukraine

Современная парадигма управления предприятием, ориентированная на рынок, вызывает необходимость быстрой адаптации к требованиям высокодинамичной внешней среды. Ведение бизнеса в таких условиях неразрывно связано с постоянным принятием решений. Важнейшей детерминантой их эффективности является использование маркетингово-ориентированной концепции управления. Это придает особый вес маркетинговым решениям, предметом которых могут быть все составляющие маркетинг-микса. В статье рассмотрен анализ основных подходов к смысловому наполнению категории «управленческое решение». Автором представлен подход к определению маркетингового решения как одной из разновидностей управленческого решения и определены его целевые установки. Описаны требования, предъявляемые к маркетинговым решениям, выделены факторы, отражающие влияние внешней среды и предопределяющие сложность их подготовки и принятия.

The article presents a paradigm of a modern, market-oriented enterprise management system, which has changed according to the demands of its highly dynamic

environment. The paper adds that a business in such an environment would be inextricably linked with continuous decision-making processes. In the critique's view, the determinant of the processes' effectiveness is how they apply marketing-oriented management concepts. The document has given special consideration to marketing solutions that contain the elements of a 'marketing mix.' Subsequently, the analysis provides potential techniques for defining the semantic category designated as 'administrative solutions.' It also refers to marketing solutions as varieties of management solutions within the targeted framework. In conclusion, the blueprint analyzes the requirements for marketing solutions, identifies factors reflecting environmental influence, and determines the complexity of their preparation and adoption.

Ключевые слова: управление, маркетинговая система, управленческое решение, маркетинговое решение

Keywords: management, marketing system, administrative solution, marketing solution

Переход к рыночной экономике не только обеспечил экономическую свободу предпринимательской деятельности, но и поставил перед хозяйствующими субъектами комплекс важных и сложных задач, требующих безотлагательного принятия управленческих решений, направленных на обеспечение конкурентоспособности на рынке как отдельных видов продукции, так и предприятия в целом, формирование рациональных организационных структур, проведение правильной кадровой политики, регуляции социально-психологических отношений на предприятии, создание его позитивного имиджа, раз-

вите конкурентных форм организации процессов кооперации и специализации в сфере производства и реализации товаров и услуг.

Отличительной чертой функционирования современной организации является усиление влияния постоянно изменяющейся внешней среды, что требует улучшения параметров управленческих решений, поскольку экономия на их качестве на текущем этапе развития может привести в будущем к значительным экономическим потерям вследствие реализации и тиражирования некачественных решений [1; 2]. Как отмечает Г. Саймон [3], принятие решений является сущностью управленческой деятельности.

Эффективность управленческой деятельности находится в прямой зависимости от способности руководства принимать и реализовать эти решения. Это вполне естественно, поскольку акт принятия решения присутствует во всех функциях управления. По мнению И. Ансоффа, управление — это комплексный процесс, направленный на решение проблем, который может быть представлен как отслеживание тенденций, постановка целей, понимание проблем и возможностей, диагностика, разработка и выбор альтернатив, составление программ и бюджетов, реализация и определение мероприятий по выполнению [4, с. 181]. Каждый из этих этапов имеет свои задачи, которые должны решаться путем принятия решений.

Все решения обычно связываются с человеком или организацией. Решение — это результат умственной деятельности человека, который приводит к какому-либо выводу и необходимым действиям [5, с. 4]. Например, решением можно считать и сформированный в результате анализа ситуации любой вывод без выполнения последующих действий, и вывод с выбором и реализацией действия из набора альтернатив. Решение может быть направлено как на достижение единичных результатов или поддержку постоянно действующих процессов, так и на прекращение или недопущение каких-либо действий.

Классики менеджмента М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури употребляют термин «организационное решение», определяя его как выбор, который осуществляет предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь стоящих перед ней целей. Цель принятия такого решения — обеспечение движения к реализации поставленных перед организацией задач [6, с. 143].

В отечественной практике управленческой деятельности общепринятым является использование категории «управленческое решение». Анализ многочисленных работ по теории и практике управления [1; 2; 5; 7–16] выявляет сложность, многоаспектность и неоднозначность категории управленческого решения, что, на наш взгляд, предопределено разнообразием подходов, положенных в их основу, особенностями, ключевыми моментами, на которые делают упор авторы, контекстом каждого конкретного исследования.

В целом можно выделить три основных направления интерпретации этой категории разными авторами.

1. Решение как процесс: один из этапов общего процесса управления; самостоятельный процесс; форма влияния субъекта управления на объект управления.
2. Решение как результат: результат интеллектуальной деятельности человека; выбор средства достижения цели; выбор альтернативы; выбор способа действий.

3. Решение как акт: конкретная форма влияния субъекта управления на объект управления; акт, который предопределяет изменение состояния объекта управления как системы; акт, который определяет конкретную последовательность действий для достижения поставленной цели.

Следует заметить, что представленный перечень является далеко не исчерпывающим и может быть дополнен и расширен. Конкретное наполнение содержания определения управленческого решения зависит от позиции автора, целевых установок его исследования. Однако, как отмечает Б. Г. Литвак [8], для правильного понимания управленческого решения следует учитывать все его аспекты.

Можно выделить основные свойства, присущие управленческому решению и наполняющие содержание этой категории:

- целевая направленность на решение определенной проблемной ситуации;
- наличие управляющего воздействия на управляемую систему, связывающую субъекты и объект управления;
- направленность на выбор наиболее приемлемой по определенным критериям альтернативы;
- учет факторов внутренней и внешней среды и сопутствующих им рисков и неопределенности;
- творческий результат интеллектуальной деятельности человека, в основе которого объективные законы развития экономической системы и накопленный опыт;
- реализация волевых и морально-этических качеств человека;
- отображение организационно-практической деятельности личности в управляемой системе;
- реализация функций управления руководителя в пределах его полномочий и компетенций.

Управленческое решение имеет социально-экономическую природу и связано с деятельностью человека, который руководит другими людьми, используя при этом все свои способности, знания и навыки. Как отмечает О. И. Ларичев, лицо, принимающее решение, является рациональным человеком, а его решение — результат упорядоченного процесса мышления [9, с. 52]. Этой точки зрения придерживается и Н. Слонов, полагающий, что управленческое решение имеет интеллектуальный смысл, является результатом умственной деятельности, выбором всей организационной системы [17].

Важным признаком управленческого решения служит его непосредственная направленность на организацию коллективного труда. Кроме того, управленческое решение как управляющее действие на коллективный труд принимается не всяким работником, а лишь субъектом управления — руководителем организации (линейным менеджером) или коллегиальным органом (советом директоров) [18, с. 21].

Существенный признак управленческого решения — его принятие, лишь когда необходимо задействовать всю систему управления организацией, включить весь ее механизм управления. Э. А. Смирнов отмечает, что управленческое решение разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование деятельности организации;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами, т. е. активизацию знаний, умений, навыков;
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;

- формирование системы управления компании, которая включает методологию, структуру, процесс, механизм управления и его техническое обеспечение;
- управленческое консультирование;
- управление внутренними или внешними коммуникациями [5].

Таким образом, управленческое решение должно быть тесно связано со всеми функциями управления, базироваться на обстоятельном изучении факторов микро-, мезо- и макроуровня функционирования предприятия, на результатах финансового, технико-экономического, SWOT-анализа и других подходов к исследованию внутренней и внешней среды предприятия.

В теории и практике менеджмента применяется значительное количество различных научных подходов к организации управления, каждый из которых отображает или характеризует один из его аспектов [7]. В их числе маркетинговый подход, предусматривающий при решении любых заданий ориентацию управления на потребителя. Сфера маркетинга включает все вопросы, за исключением вопросов организации производства, управления персоналом, а также обеспечения производства финансовыми ресурсами. Выделение маркетинговых решений в отдельную группу основано прежде всего на существовании у области управленческих решений самостоятельного, специфического направления — маркетинговой деятельности. Использование концепции маркетинга позволяет приспособлять производство к изменяемым требованиям рынка, обеспечивать сбыт товаров, получать прибыль за счет увеличения объемов продаж и воздействия на потребительское поведение [19].

Развитие теории и практики маркетинг-микса и планирование на его основе маркетинговых мероприятий стало отправной точкой в формировании теории, методологии и методов организации маркетинг-менеджмента как управленческой деятельности, связанной с осуществлением планирования, организации, координации, контроля, аудита и стимулирования мероприятий по интенсификации процесса формирования и воссоздания спроса на товары и услуги, увеличения прибыли. Вместе с подфункциями сбыта, рекламы, распределения и ценообразования в сфере маркетинговой деятельности выделилась и сформировалась его интегрирующая функция: управление всей системой маркетинга на каждом иерархическом уровне функционирования экономики. Маркетинг-менеджмент выступает философией и средством интенсификации маркетинговой деятельности, основной целью которой является не просто сбыт и стимулирование продаж, а управление спросом [20].

В условиях усиления конкурентной борьбы, возрастания уровня информатизации общества, повышения требований потребителей к качеству и ассортименту продукции, выделение продукта предприятия из аналогов приобретает решающую роль, нуждающуюся в увеличении маркетинговых усилий. Поэтому особую роль приобретают маркетинговые решения, предметом которых могут быть все элементы маркетинга: цели и стратегии фирмы в отрасли маркетинга, эффективность ценовой политики, сбытовая сеть и направления ее развития, формы рекламы и продвижения продукта на рынке, изменения в ассортименте реализуемых изделий и услуг, достоверность прогноза сбыта, правильность выбора целевого сегмента и многое другое.

В экономическом словаре маркетинговое решение имеет два определения:

- 1) ответ, одна или несколько альтернатив из множества возможных вариантов осуществления одного или совокупности маркетинговых мероприятий, необходимых для устойчивого формирования, развития и удовлетворения спроса на товары или услуги потребителей;
- 2) набор целенаправленных воздействий на субъекты и объекты маркетинговой системы для улучшения или сохранения конкурентного преимущества фирмы, товара или услуги, а также для поддержания или роста прибыли [21].

И. О. Аренков и Г. Л. Багиев [20] предлагают различать понятие маркетингового решения и решения в сфере маркетинга. По их мнению, последние — это решения, связанные с выбором комбинации маркетинг-микса и направленные на разработку и реализацию стратегий маркетинга и его элементов. Термин «маркетинговые решения» является более широким. Его появление связано с развитием понимания маркетинга как концепции управления, ориентированной на потребителя. С этой точки зрения маркетинговые решения рассматриваются как неотъемлемый элемент управленческих решений, поскольку охватывают все сферы деятельности предприятия. При этом решения в сфере маркетинга или логистики будут частью предпринимательских решений.

Ж. Б. Мусатовой представляется верным следующее определение: маркетинговые решения — это организационно-правовые акты, определяющие действия по достижению определенных целей и результатов в сфере маркетинговой деятельности предприятия [22, с. 156].

Анализ представленных в литературе подходов показывает, что приведенные определения не являются исчерпывающими, в них не отражены современные реалии функционирования экономической системы и особенности маркетингового управления. Поэтому автором данной статьи предлагается определение этого понятия, которое будет выступать основой последующих исследований. Оно может быть дополнено и изменено в соответствии с целями других исследователей.

Маркетинговое решение представляет собой альтернативный целенаправленный выбор совокупности стратегических мероприятий, разработанных на основе комплексного, планомерного и систематического изучения закономерностей и особенностей развития рынка с учетом действия факторов внешней и внутренней среды, направленных на преодоление противоречий между спросом и предложением, удовлетворение запросов потребителей более эффективным, чем у конкурентов, способом. Оно должно рассматриваться во взаимосвязи не только с задачами в рамках маркетингового процесса, но и с задачами управления людьми и коллективом, ответственными за достижение целей предприятия, и быть ориентированным на качественное изменение рыночной среды в желаемом направлении.

Среди требований, предъявляемых к маркетинговым решениям, можно выделить следующие:

- целевая направленность на решение конкретных задач, связанных в первую очередь с удовлетворением запросов потребителей;
- ориентация на конечный результат, определяемый как маркетинговой деятельностью, так и деятельностью и целевыми установками предприятия в целом;

- оптимум по определенным критериям оценки хозяйственной деятельности предприятия (как правило, это увеличение прибыли);
- четкость, конкретность и полнота оформления;
- согласованность и непротиворечивость другим управленческим решениям;
- своевременность формирования;
- научная обоснованность, базирующаяся на использовании объективных законов развития экономической системы и предвидения ее изменения в будущем;
- учет взаимосвязей и взаимозависимости процессов, которых оно касается;
- учет оценок риска и неопределенности рыночной среды;
- соответствие действующему законодательству, правовым нормам, принципам добросовестной конкуренции, требованиям Международного кодекса ESOMAR; социальная направленность;
- учет конкурентных преимуществ по всем составляющим маркетинг-микса;
- учет потенциала предприятия и имеющихся ресурсов;
- адаптируемость.

Среди внешних факторов, влияющих на маркетинговое решение, следует отметить такие, как:

- интенсификация научно-технического прогресса, технологические сдвиги, сокращение жизненного цикла продукта;
- обострение конкурентной борьбы;
- конъюнктурные колебания;
- насыщенность рынка;
- повышение культуры потребителей;
- рост запросов потребителей, повышение их требований к свойствам и качеству продукции;
- существенная изменчивость рыночного спроса под действием неконтролируемых факторов внешней среды;
- стремительное расширение ассортимента продукции и улучшение ее потребительских характеристик;
- рост объемов необходимой для принятия решения информации при сокращении времени на ее обработку;
- дифференциация торговых марок продукции;
- улучшение осведомленности потребителей вследствие бурного развития информационных и коммуникационных технологий, их активного внедрения в профессиональную деятельность и быт;
- широкое использование средств электронной коммерции.

Сложность подготовки и принятия маркетинговых решений предопределена следующими факторами:

- проблемы, для которых разрабатывается решение, являются слабо структурированными, им присущи стохастический характер взаимосвязей, нечеткость описания, информационная неопределенность, которая осложняет использование формализованных процедур и стандартных алгоритмов подготовки и принятия решения;
- вследствие многоаспектности маркетинговой системы оценка эффективности принимаемых решений требует использования множества критериев, которые могут вступать в противоречие друг с другом, что усложняет выбор наиболее приемлемой альтернативы;
- принятие решения может потребовать привлечения различных должностных лиц, служб, подразделений на всех уровнях иерархии управления, что пред-

являет высокие требования к уровню их знаний, компетенции, морально-волевым и психологическим качествам;

- разработка и принятие решений осуществляются в условиях дефицита времени, что ограничивает полноту используемой информации;
- возрастание степени неопределенности рыночной среды приводит к повышению рисковости решений, что вызывает привлечение широкого круга различных математических методов и моделей;
- их выполнение может приводить к неоднозначным последствиям, которые трудно предсказать вследствие нелинейности поведения экономической системы, ее высокой динамичности, слабой прогнозируемости;
- результат принятия решений имеет определенный временной лаг, что не позволяет оперативно осуществлять мероприятия по его коррекции.

Литература

1. *Проблемы принятия решений* / Под ред. П. К. Анохина, В. Ф. Рубахина. М.: МГУ, 1976. 319 с.
2. *Мамиконов А. Г.* Принятие решений и информация. М.: Наука, 1983. 184 с. (Наука и технический прогресс).
3. *Саймон Г.* Науки об искусственном. 2-е изд. М.: Эдиториал УРСС, 2004. 144 с. (Науки об искусственном).
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 358 с.
5. *Смирнов Э. А.* Управленческие решения. М.: ИНФРА-М, 2001. 264 с. (Вопрос-ответ).
6. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. 3-е изд. М.: Вильямс, 2009. 692 с.
7. *Фатхутдинов Р. А.* Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 2002. 314 с. (Высшее образование).
8. *Литвак Б. Г.* Разработка управленческого решения. 3-е изд., испр. М.: Дело, 2002. 392 с.
9. *Ларищев О. И.* Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. М.: Логос, 2000. 296 с.
10. *Раппопорт Б.* Оптимизация управленческих решений. М.: Теис, 2001. 364 с.
11. *Карданская Н. Л.* Принятие управленческого решения. М.: ЮНИТИ, 1999. 408 с.
12. *Юкаева В. С.* Управленческие решения. М.: Экспресс-Полиграф-Сервис, 1998. 276 с.
13. *Ременников В. Б.* Разработка управленческого решения. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 140 с.
14. *Друкер П. Ф.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. 548 с.
15. *Трояновский В. М.* Разработка управленческих решений. М.: РДП, 2003. 357 с.
16. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь: [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/.
17. *Слонов Н.* Управленческое решение — выбор системы // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 3. С. 104–108.
18. *Колпаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. К.: МАУП, 2004. 504 с.
19. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг: Учеб. пособие. / Пер. с нем.; Под ред. И. С. Минко. М.: Высш. шк.; Инфра-М, 1996. 255 с.
20. *Аренков И. А., Багиев Е. Г.* Бенчмаркинг и маркетинговые решения. СПб.: СПбУЭФ, 2007. 218 с.
21. *Экономический словарь*: [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://mirslovarej.com/content_eco/.
22. *Мусатова Ж. Б.* Экспериментальные методы совершенствования процесса принятия маркетинговых решений: Дисс. канд. экон. наук. М., 2004. 166 с.

References

- Anokhin P.K., Rubakhin V.F. *Problemy prinyatiya resheniy* [Problems of Decision Making]. Moscow, MSU Publ., 1976. 319 p.
- Mamikonov A.G. *Prinyatie resheniy i informatsiya* [Decision-Making and Information]. Moscow, Nauka Publ., 1983. 184 p.
- Simon H.A. *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, The MIT Press Publ., 1996. 215 p. (Russ. ed.: Saymon G. *Nauki ob iskusstvennom*. 2nd ed. Moscow, Editorial URSS Publ., 2004. 144 p.).
- Ansoff I. *Strategic Management*. New York, Halsted Press Publ., 1979. 236 p. (Russ. ed.: Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie*. Moscow, Ekonomika Publ., 1989. 358 p.).
- Smirnov E.A. *Upravlencheskie resheniya* [Management Decisions]. Moscow, INFRA-M Publ., 2001. 264 p.
- Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York, Harpercollins Publ., 1988. 777 p. (Russ. ed.: Meskon M., Al'bert M., F. *Osnovy menedzhmenta*. Moscow, Vil'yams Publ., 2009. 692 p.).
- Fatkhutdinov R.A. *Upravlencheskie resheniya* [Management Decisions]. Moscow, INFRA-M Publ., 2002. 314 p.
- Litvak B.G. *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Developing Management Solutions]. Moscow, Delo Publ., 2002. 392 p.
- Larichev O.I. *Teoriya i metody prinyatiya reshenii, a takzhe Khronika sobytii v Volshebnykh Stranakh* [Theory and Methods of Decision-making, and the Chronicle of Events in Magic Lands]. Moscow, Logos Publ., 2006. 296 p.
- Rappoport B. *Optimizatsiya upravlencheskikh resheniy* [Optimization of Management Decisions]. Moscow, Teis Publ., 2001. 364 p.
- Kardanskaya N.L. *Prinyatie upravlencheskogo resheniya* [Management Decision-making]. Moscow, YuNITI Publ., 1999. 408 p.
- Yukaeva V.S. *Upravlencheskie resheniya* [Management Solutions]. Moscow, Ekspress-Poligraf-Servis Publ., 1998. 276 p.
- Remennikov V.B. *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Developing Management Solutions]. Moscow, YuNITI-DANA Publ., 2000. 140 p.
- Drucker P.F. *The Effective Executive*. New York, Harperbusiness Publ., 1993. 292 p. (Russ. ed.: Druker p.F. *Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimal'nye resheniya*. Moscow, FAIR-PRESS Publ., 2001. 548 p.).
- Troyanovskiy V.M. *Razrabotka upravlencheskikh resheniy* [Developing Management Solutions]. Moscow, RDP Publ., 2003. 357 p.
- Rayzberg B.A., Lozovskiy L. Sh., Starodubtseva E. B. *Sovremennyy ekonomicheskiy slovar'* [Modern Dictionary of Economics]. Available at: http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/.
- Slonov N. *Upravlencheskoe reshenie – vybor sistemy* [Management Decision – the Choice of the System]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2004, no. 3, pp. 104-108.
- Kolpakov V.M. *Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [The Theory and Practice of Decision-making]. Kiev, IAPM Publ., 2004. 504 p.
- Dikhtl' E., Khershgen Kh. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing]. Transl. from German. Moscow, INFRA-M Publ., 1996. 255 p.
- Arenkov I.A., Bagiev E.G. *Benchmarking i marketingovye resheniya* [Benchmarking and Marketing Solutions]. St. Petersburg, FINEC Publ., 2007. 218 p.
- Dictionary of Economics*. Available at: http://mirslovarei.com/content_eco/.
- Musatova Zh.B. *Eksperimental'nye metody sovershenstvovaniya protsessa prinyatiya marketingovykh resheniy. Kand. econ. nauk diss.* [Experimental Methods for Improving the Process of Making Marketing Decisions. Cand. econ. sci. diss.]. Moscow, 2004. 166 p.

Функциональная схема управления устойчивым развитием торгового предприятия на основе стоимостного подхода

Sustainable Development of Russian Trading Companies: A Cost-Based Approach

УДК 339.17:005



Пирогова Оксана Евгеньевна

доцент Санкт-Петербургского государственного торгово-экономического университета, кандидат экономических наук
194021, Санкт-Петербург,
Новороссийская ул., д. 50

Pirogova Oksana Evgen'evna

Novorossiyskaya Str. 50, St. Petersburg,
194021, Russian Federation

В статье рассмотрены проблемы обеспечения устойчивого развития предприятий торговли на основе стоимостного подхода, предложена функциональная схема управления, включающая несколько уровней управления на предприятии. Для каждого уровня им

обоснован определяющий показатель, отражающий устойчивость развития.

В основе управления торговыми предприятиями автором предлагается использовать стоимостной подход, в основе которого лежит максимизация стоимости предприятия, а не традиционный подход, основанный на максимизации прибыли как конечного результата.

Одним из важнейших преимуществ стоимостного подхода к управлению является то, что этот подход впервые позволяет ликвидировать разницу между финансовыми и нефинансовыми (текущими) показателями, а также между стратегическим и текущим управлением предприятием.

The article calls sustainable development (SuD) of Russian and regional trade enterprises an integral component of their overall development strategy. During