

5. Панкрухин А. П. Маркетинг: учебник для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2005. — 656 с.
6. Федыко В. П. Маркетинг: 100 экзаменационных ответов / В.П.Федыко, Н.Г.Федыко. —изд-е 4-е, испр. и доп. — М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н / Д: Издательский центр «МарТ», 2004. — 448 с.
7. Черенков В.И. Международный маркетинг: учеб. пособие / В.И.Черенков. — СПб.: ИВЭ-СЭП, Знание, 2003. — 848 с.
8. Ambler T., Styles Ch. The Silk Road to International Marketing: Profit and Passion in Global Business // Financial Times. — Prentice Hall; London etc., 2000. P. 4—6.
9. Gummesson E. Total Relationship Marketing; Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs. — Butterworth-Heinemann. Woburn, MA, 2001. - p. 246.
10. Kotler, Ph. Marketing for Health Care Organizations. — Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1987.

УДК 658

## СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА ПОНЯТИЕ «КОНТУР» СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Кандеева В.В.*

*В статье рассмотрен один из возможных подходов к разработке «контура» стратегического управления. Правильно выбранный стратегический процесс дает возможность повысить эффективность управления промышленным предприятием, что обеспечивает успешную реализацию поставленной цели. В работе проводится сравнительный анализ наиболее известных моделей стратегического менеджмента.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, модель, контур, анализ, процесс, предприятие.

Во всех экономически развитых странах развитие промышленности определяет научно-технологическую политику страны и инновационную активность отраслей промышленности. Эффективная деятельность, промышленных предприятия во многом определяется качеством управления. Среди многих факторов, влияющих на положение предприятий, уровень управления играет решающую роль и может быть самым действенным средством решения в сложившейся ситуации. Изменения в управлении экономикой нашей страны потребовали кардинальных перемен во всех аспектах хозяйственного механизма. Необходим решительный и последовательный шаг в управлении промышленными предприятиями реагирующий на постоянно меняющуюся обстановку и отвечающий современным требованиям.

Современное развитие общества характеризуется растущими темпами обновления производства, неопределенностью внешней среды, эволюцией систем управления. Все это обусловлено рядом факторов, вызывающих необходимость адаптации к ним современных промышленных предприятий.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. В настоящее время, стало важным использование гибкого управления, которое обеспечило бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде.

Для того чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне был введен термин «стратегическое управление». Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического управления, нашла отражение в ра-

ботах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hat-ten (1972), Irwin (1974) и др. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения [2].

Стратегическое управление - выбор перспективных целей ориентированных на долгосрочную перспективу. При постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения учитываются не только реальные возможности предприятия, но и в каких условиях эти цели будут достигаться. По своему существу стратегия это набор правил необходимых для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Существует множество определений понятия «стратегическое управление». В таблице 1, представлены наиболее конструктивные, а потому наиболее часто употребляемые.

Таблица 1

Автор	Понятие «стратегическое управление»
Шендел и Хаттен	«процесс определения и установления связей организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей: и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям» [9].
Хиггенс	«стратегическое управление - это процесс управление с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением» [6].
Пирс и Робинсон	«набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации» [8].
Хасси Д.	стратегическое управление «можно рассматривать как более полный способ управления бизнесом, рассматривающий не только рынки и принятия решений, но и также и социальное развитие, внедрение и «соответствие» стратегии организационной структуре и климату» [7].
А.Н. Люкшинов	«Стратегический менеджмент - деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивым к внешним требованиям» [3]
О.С. Виханский	«Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [2].

По мере накопления знаний теории и практики приобретали все больше информации о наличии существенных взаимосвязей между различными факторами и эффективностью управления конкретными объектами. Эти знания позволяли специалистам объяснять несостоятельность многих концепций и продолжать поиск новых подходов.

Как и в стратегическом планировании, в стратегическом менеджменте также делаются попытки разработать базовые модели стратегического управления, которые характеризуют последовательность, состав и структуру элементов данного процесса в системном его проявлении. Остановимся на характеристике наиболее известных западных и отечественных моделей стратегического управления.

Классической базовой моделью стратегического менеджмента являются так называемые «пять задач стратегического менеджмента А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда [4]. Схематично она изложена на рисунке 1, где показана взаимосвязь задач стратегического менеджмента.

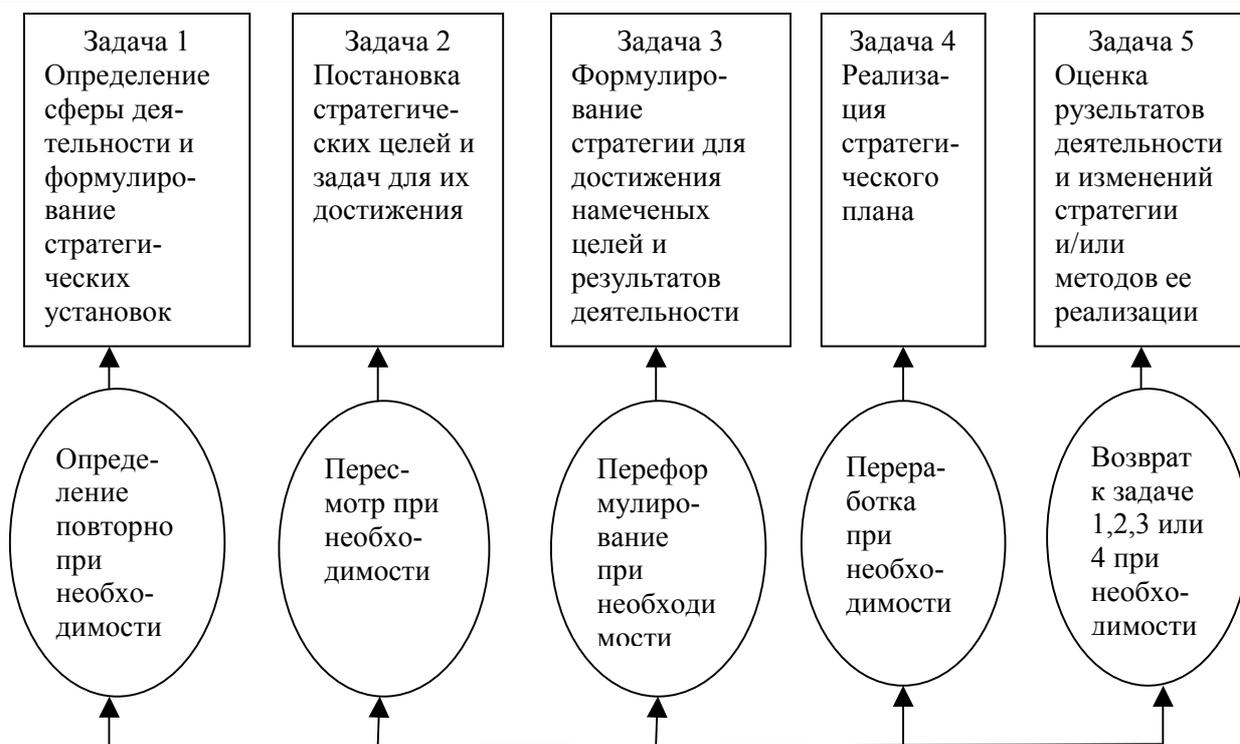


Рис. 1. Взаимосвязь задач стратегического менеджмента [4]

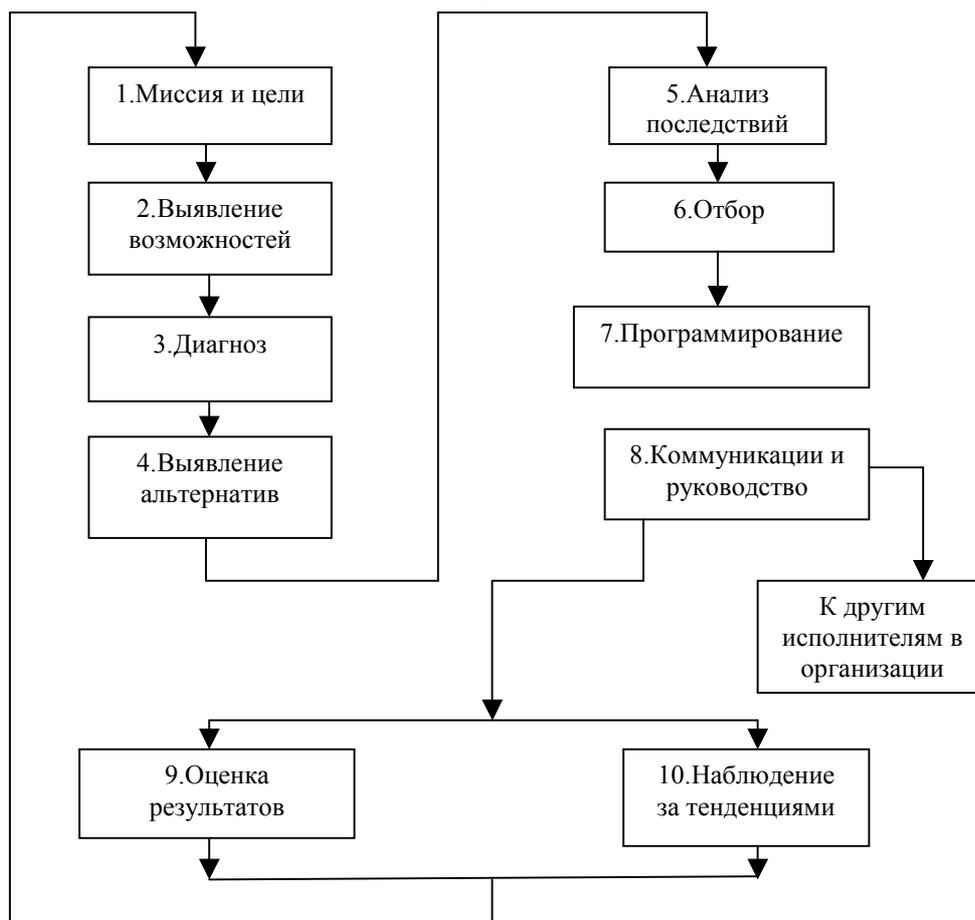


Рис. 2. Схема процесса стратегического менеджмента [3]

Исходя из этой модели, можно предположить, что задача менеджера по созданию и реализации стратегии фирмы состоит из пяти взаимосвязанных частей. Отметим две отличительные особенности данной базовой модели, позволяющей ей быть наиболее востребованной среди специалистов. Во-первых, ее простота и наиболее широкое рассмотрение проблемы без ненужной детализации, что позволяет данной модели быть применимой на любом предприя-

тии вне зависимости от формы собственности, ее размеров и отраслевой принадлежности. Во-вторых, концептуально данная базовая модель базируется на постулатах моделей стратегического планирования Гарвардской группы, и. Ансоффа и Г. Стейнера, которые уж стали своеобразной «классикой», прошли проверку временем, известны и восприняты подавляющим большинством специалистов в данной области.

Базовую модель А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда отечественные и зарубежные исследователи, пытаются уточнить и наполнить более подробным содержанием.

Рассмотрим модель процесса стратегического менеджмента Люкшинова А.Н. [3]. Схематично она представлена на рисунке 2.

В ней стратегический менеджмент представлен как деятельность, направленная на решение проблем, которую также можно рассмотреть как сложный информационный процесс. Роль руководства прослеживается здесь по цепочке последовательных действий.

Фатхутдинов Р.А., предложил «кибернетический» подход, представив стратегическое управление в форме системы стратегического менеджмента (рис. 3).

Условные обозначения:

- 1.1. Стратегия повышения качества товаров
- 1.2. Стратегия ресурсосбережения
- 1.3. Стратегия расширения рынка сбыта
- 1.4. Стратегия развития производства
- 2.1. Методическое обеспечение
- 2.2. Ресурсное обеспечение
- 2.3. Информационное обеспечение
- 2.4. Правовое обеспечение
- 3.1. Стратегический маркетинг
- 3.2. Разработка стратегических планов
- 3.3. Оперативное управление реализацией стратегических планов
- 4.1. Разработка стратегических управляющих решений

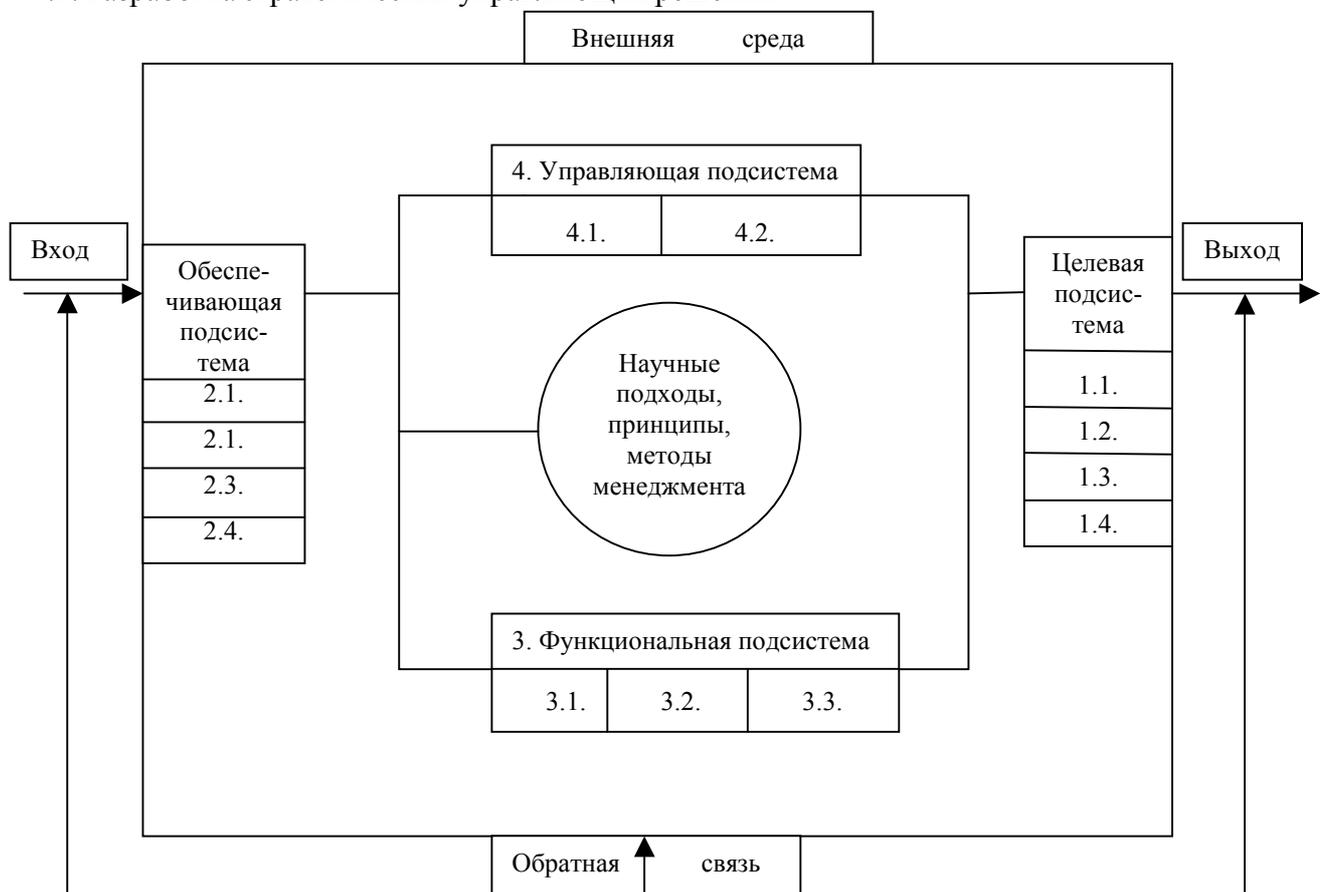
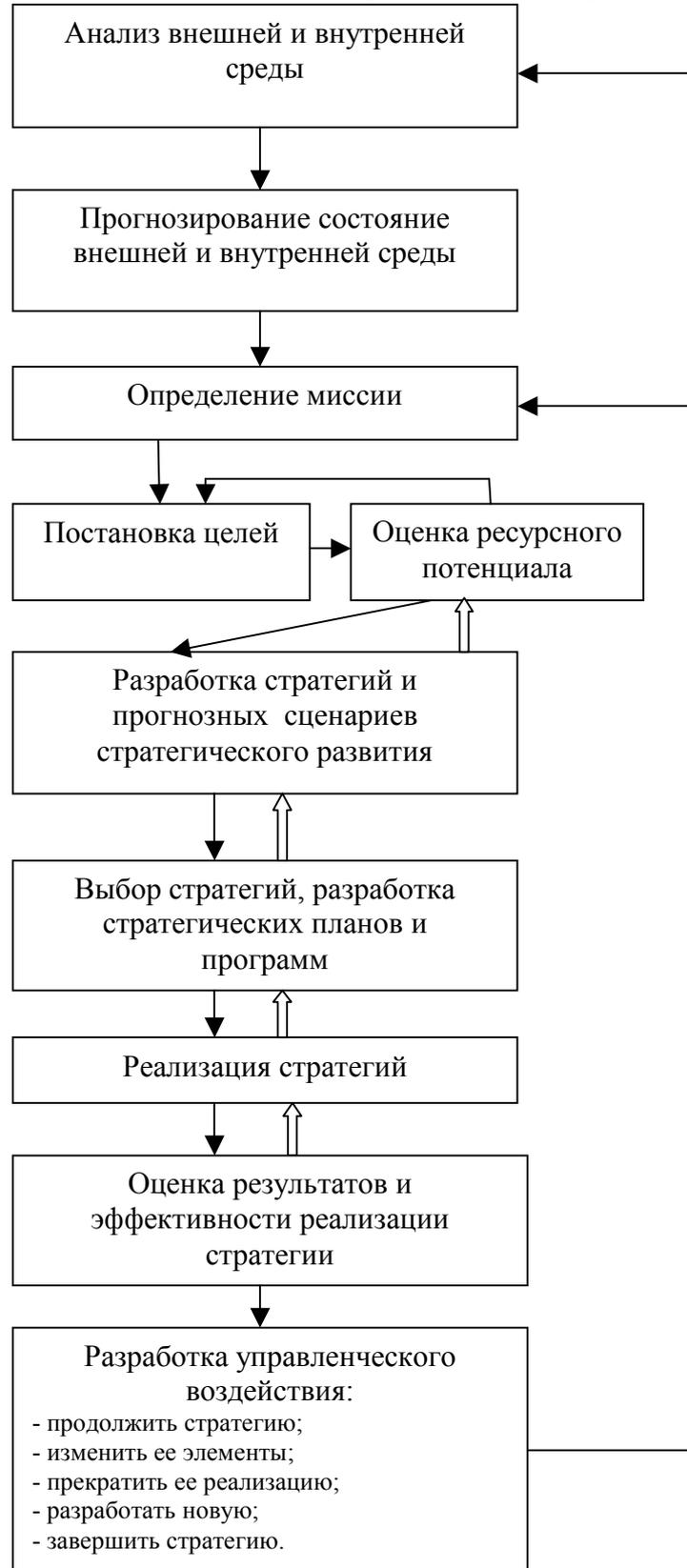


Рис. 3. Система стратегического менеджмента [5]

Структура системы стратегического менеджмента по Фатхутдинову Р.А. отличается от структуры системы менеджмента только составом некоторых компонентов и временной ориентацией этих компонентов.

Представленные базовые модели стратегического менеджмента на наш взгляд, не являются, достаточно полными и информативными, то есть определяющими наиболее существенные стороны создания реальной системы стратегического менеджмента. Все вышесказанное позволяет нам предложить свой вариант базовой модели стратегического управления.



**Рис. 4. Контур стратегического управления**

Прежде всего, при построении контура стратегического управления должны быть учтены общепризнанные требования: полнота, информативность и простота модели. Однако важными становятся качественные предпосылки, которые лежат в основе последовательности блоков и их взаимосвязи.

Стратегическое управление представляет собой сложный процесс. Рассматривая различные подходы к построению контура, как процесса стратегического управления можно определить его важнейшие задачи:

- анализ и прогнозирование состояния внешней и внутренней среды;
- формирование концепции стратегических целей;
- разработка стратегии;
- реализация стратегического плана;
- оценка стратегических результатов;
- разработка управленческого воздействия.

Предлагаемый нами контур стратегического управления обладает следующими свойствами:

- целостность – предприятие - это единое целое и любой объект является частью целого. Все элементы стратегического процесса должны быть взаимосвязаны между собой, как единое целое. Нарушение принципов целостности в управление процессом стратегического менеджмента приводит не к росту эффективности, а к отсутствию положительных результатов;
- последовательность - каждый этап должен быть логически связан с предшествующим и последующим этапами;
- гибкость – вовремя всего процесса от разработки стратегии до ее исполнения должна быть возможность внесения изменений;
- это непрерывный процесс, который не заканчивается моментом формирования стратегического плана. Более того, сам стратегический план имеет смысл для руководства предприятия, если он будет реализован, а при необходимости или скорректирован, или полностью переформулирован.

Ансофф И. в монографии «Стратегическое управление» отмечает, что в «стратегическом управлении планирование изменений возможностей ... сочетается с планированием стратегии. Это - первое отличие... Второе отличие стратегического управления от стратегического планирования - систематическое преодоление сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей [1].

С учетом вышесказанного контур стратегического управления целесообразно представить в следующем виде (рис. 4).

Использование данного контура стратегического менеджмента на предприятиях дает возможность предприятию работать как единый слаженный механизм, в котором изменения проходят в нужном направлении четко и без задержек, что повысит конкурентоспособность предприятия. С помощью данного контура руководители смогут решить ряд организационных проблем и избежать типичных ошибок. Развитие теории стратегического менеджмента во всех сферах является одним из основных факторов успешного развития предприятия.

## ВЫВОДЫ

Отличия нового подхода стратегического менеджмента от традиционного:

1. Анализ внутренней и внешней среды предприятия должен производиться совместно. Оценивать сильные и слабые стороны предприятия, необходимо учитывая условия внешней среды, в том числе конкурентов. Стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, а также появляющиеся рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избегать или снижать негативное воздействие угроз. Поэтому, для того чтобы получить более полную и четкую картину необходим совместный анализ внутренней и внешней среды, что даст возможность правильно сформулировать проблемы предприятия и их решения. Стремление к лучшему — должно опираться на реальные возможности как во внешней среде, так и внутри предприятия.

2. Традиционная модель стратегического менеджмента начинается с формулировки миссии организации, которая кратко отражает общее стратегическое направление структурных подразделений. Но, не зная конкретных особенностей внешней и внутренней среды, предприятие не сможет правильно сформулировать проблемы и концепции развития, а значит и миссию. Для того чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо учесть большое число факторов. Всесторонний анализ позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

3. В предложенной схеме отсутствует *блок контроля*, это обусловлено тем, что проблемы не решаются на нижних уровнях управления и регулярно «делегированы наверх», увеличивается количество решений принятых с опозданием. Обратная связь и является контролем, исключая возможность ошибок, обеспечивая согласованность и целостность стратегического анализа причин отклонений и решений по их устранению.

4. Линии обратной связи являются корректировкой стратегии. Ценность корректировки стратегии заключается в том, что при изменении параметров внешней и внутренней среды она позволяет не пересматривать заново ситуацию на каждом этапе стратегического процесса, а сразу увидеть отклонения от намеченной стратегии.

Разработанный «контур» стратегического управления может быть использован промышленными предприятиями независимо от форм собственности, отраслевой принадлежности и объемов производства для повышения эффективности использования всех видов ресурсов предприятия.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – С. 53–55.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский – М.: Изд-во МГУ, 1995. – С. 17, 72.
3. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов – М.: Юнити, 2000. – С. 28 – 36.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд – М.: «Банки и биржи», Издательское объединение ЮНИТИ, 1998. – С. 13-31.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М, 1997. – 350 с.
6. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси – СПб.: Питер, 2001. – С. 12.
7. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management Text and Cases / Higgins J.M. – 2nd ed. Chicago, The Dryden Press, 1983. – P. 355.
8. Pearce II J.A., Robinson R.B.Jr. Strategic Management / II J.A. Pearce, R.B.Jr. Robinson – 2nd ed. Homewood, Ill, Richard D. Irvin, 1985. – P. 6.
9. Schandel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Schandel, K.J. Hatter – August, 1972. – P. 99.

УДК 332.1+316.34(001.5)

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ РЕГИОНА

*Кочеткова Н.В.*

*Рассмотрены теоретические подходы к определению экономической сущности понятия дифференциация. Определена взаимосвязь между категориями,*