

### **Литература и источники:**

1. Дж.О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. Пер. с англ.-СПб.: Питер, 2001.-864с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: «Дело», 1992.-702с.
3. Реструктурирование предприятия.-М.:Дело,1996.-125с.
4. Цыгичко В.Н. Руководителю - о принятии решений.-М.: Финансы и статистика, 1991.-240с.
5. Экономический словарь.-Москва: Экономика,1993.-432с.
6. Gould R.M. «Pacing strategic change: the case of new venture», Academy of Management Journal, vol.37,pp.9-43,1994.
7. Burns T, Stalker G.M. The management of innovation. - London.: Tavistock, 1966.
8. Lawrence P.R. and Lorsch J.W. Organization and Environment.-Homewood.: Richard D. Irvin, 1969.

## **АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЭТАПОВ В РАЗВИТИИ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Н.В. Королёва, А.С. Феденкова**

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была разработана американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран.

Стратегическое управление, изучающее проблемы совершенствования целенаправленного руководства развития организации в меняющемся мире, весьма молода и продолжает активно прогрессировать. Интерес к этой области объясняется постоянным возрастанием (начиная с середины XXв.) важности подобных исследований в условиях быстро изменяющихся условий внешней среды. В России интерес к стратегическому управлению возник лишь в начале 90-х годов, в условиях начавшихся рыночных реформ.

Стратегическое управление как сфера научных исследований значительно моложе его реальной практики. Одни из первых известных человечеству высказываний по вопросам стратегического управления приписываются китайскому военному мыслителю и полководцу Сунь-Цзы (или Сун-Цзы, около 400-330 гг. до н. э.) и другим древнекитайским полководцам. Военные «максимы» Сунь-Цзы (положения, сформулированные в повелительном наклонении) очерчивали типы стратегий и диктовали их выбор в зависимости от соотношения между внешними условиями (прежде всего, силой противника, а также типом местности) и собственным потенциалом, возможностями. В настоящее время их воспринимают – и не без основания – как ключ к успеху во всех житейских делах, удобное и эффективное руководство для деловых и личных отношений[2]. Среди других основоположников теории и практики стратегического менеджмента выделяют Ф. Форша и К. Клаузевица, а также средневекового мыслителя Н. Макиавелли. Однако представляется правомерным считать предте-

чей созданий этой научной дисциплины процесс становления и роста в эпоху промышленного подъёма крупных промышленных предприятий.

Предпосылки формирования современного понимания стратегического управления проблем и процессов стратегического управления складывалась на протяжении первых шести десятилетий двадцатого столетия в купе с развитием теории менеджмента организации. Но почти до конца 1930-х. годов почти не учитывались различия между теориями организации, менеджментом организации и стратегией организации. Стратегии воспринимались исходя из их корней, связанных с военным делом, под стратегиями поднимались глобальные и долгосрочные решения в деятельности организации.

В формировании современной концепции стратегического управления можно выделить три наиболее значимых этапа. Первый этап (60-70 гг. XXв) здесь главным фактором успешного развития являлось долгосрочное планирование, основной акцент делался на стратегическую адаптацию, в условиях ограниченных изменений внутренней и внешней среды Суда же можно отнести концепцию интеграции функциональных процессов в деятельности предприятия, разработанная административной школы во главе с А. Файолем.

Второй этап связан с идеями Ч. Барнардом он впервые обозначил разницу между работой менеджмента по повышению экономической эффективности (соотношение затрат и результатов) и деятельностью высшего руководства предприятия по повышению эффективности деятельности предприятия с точки зрения поставленных целей. Данная концепция не только разграничила два понятия: стратегическое и тактическое управление, но и обозначила важность влияния внешней среды на деятельность организации[1]. Акцент в исследованиях делался на внешних источниках конкурентных преимуществ – удачном выборе отрасли и положении компании на отраслевом рынке.

Область исследования на данном этапе можно трактовать как поиск конкурентных преимуществ за счет правильного рыночного позиционирования. В рамках концепции позиционирования были введены новые понятия: стратегическое управление, экономическая эффективность стратегий, эталонные конкурентные стратегии. До выхода в свет этих идей в системе стратегического планирования отсутствовало предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергалась предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции.. Во главу угла стратегического планирования был поставлен анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключалась в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

Третьей этап был связан с глобальными изменениями внешней среды (глобализация, ужесточение требований клиентов) Фундаментальной идеей, повлиявшей на формирование современной концепции стратегического управления было введения такого понятия как «отличительные компетенции» организации, введенное Ф. Селзником [4].

В итоге, к 1990-м годам стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития. Часто стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением. Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. То есть при упреж-

дающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

#### **Литература и источники:**

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента.- М.: Вильямс, 2000
2. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: СПбГУ, 2006.
3. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.- М.: Эксмо, 2007
4. Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен.- М.: Олимп-Бизнес, 2006

## **УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ХИМИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

### **3.В. Креницына**

Текучесть персонала является серьезной проблемой в области управления человеческими ресурсами [5]. Борьба с текучестью – занятие бесперспективное, необходимо снижать повышенный уровень текучести. Для того чтобы его снизить, необходимо устранить причины, приводящие к росту текучести или способствующие сохранению ее на высоком уровне. Целью данного исследования стала разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести персонала в ООО «Томскнефтехим».

Была выявлена группа работников, наиболее подверженная текучести и имеющая повышенный ее уровень – работники в возрасте до 30 лет со стажем работы на предприятии менее 5 лет. Для них была разработана программа, позволяющая снизить уровень текучести до нормального:

1. Мероприятия по снижению адаптационных проблем.
2. Мероприятия по снижению неудовлетворенности от отсутствия перспектив служебного роста.
3. Мероприятия по снижению неудовлетворенности условиями и организацией труда на предприятии.
4. Мероприятия по снижению неудовлетворенности социально-психологическим климатом в коллективе и взаимоотношениями с руководством.

В ООО «Томскнефтехим» было проведено анкетирование вновь принятых работников. Большинство респондентов отмечали высокую важность таких факторов как возможность повышения квалификации, информированность о положении дел на предприятии, наличие материалов и инструментов, необходимых для выполнения поставленных задач.

Новым работникам нужны знания о месте – функциональных обязанностях и требованиях к выполняемой работе, коллективе – то есть людях, окружающих работника, с которыми он будет вступать в контакт в повседневных делах, политике – то есть задачах компании и ожиданиях ее работников, и продукте – то есть товаре или комплексе услуг, с которыми компания выходит на рынок [1].