

стратегии изменений на предприятии и, на основе этого, выбирать наиболее оптимальный из предложенных вариантов. При необходимости можно сравнивать стратегии предприятия с его конкурентами.

#### Литература

1. Алексеев, Н.С. Изменения для стабильности [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2.
2. Дятлов, А.Н. Роль менеджера в управлении стратегическими изменениями [Текст] / А.Н. Дятлов. – М.: ГУ ВМЭ, 2009.
3. Томпсон, А.А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст] : пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2008.
4. Basil C.W., Cook C.W. The management of change - London, New York, McGraw-Hill, 2008.

## СТРАТЕГИЯ КАК ОСНОВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**И. В. Савенкова, Н. В. Ивнева,  
ФГАОУ ВПО «Белгородский национальный исследовательский  
университет», г. Белгород, Россия**

Практика современного бизнеса сделала широко употребляемыми термины «корпоративные отношения», «корпоративное управление», «корпоративные клиенты». Но в их числе выделилось и понятие «корпоративная стратегия». При этом устоявшегося понимания этого понятия нет. Так, чаще под этим словосочетанием понимают:

- стратегию развития корпорации, где в центр выходят вопросы корпоративного управления;
- стратегию корпоративных отношений в корпорации.

Большая часть авторов, рассматривающих в своих работах эти вопросы, уклоняется от изложения определения понятия «корпоративная стратегия» как самостоятельного и единого термина. Одним из авторов, дающих свое определение, стал Дж. Синки, который под корпоративной стратегией понимает планирование, связанное с установлением контроля над корпорацией и возможными поглощениями. По сути, он представляет ее как основу стратегического управления, которое является одной из важнейших составляющих корпоративного управления и направлено на решение вопроса о непрерывном развитии корпорации [2].

Стратегическое управление, в общем понимании, представляет собой процесс принятия и осуществления решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного

ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

По мнению Виханского О.С., стратегическое управление как управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [1].

В понимании Ханса Виссема, стратегическое управление - это стиль управления (мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию) и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности. Стратегическое управление предполагает стратегическую ориентацию всех работников и синхронизацию планов подразделений, отвечающих за реализацию целей компании [2].

Если рассматривать стратегическое управление как науку, то её предметом будет разработка методологии решения проблем стратегического развития корпорации, а также изучение возможностей использования этой методологии в практической деятельности организации.

То есть, стратегическое управление заключается в умении моделировать ситуацию, в способности выявлять необходимость изменений, в разработке самой стратегии; в способности воплощать стратегию в жизнь.

Ключевой частью стратегического управления и основным связующим звеном между тем, что корпорация может достичь – её целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей, является стратегия.

В настоящее время существует множество определений стратегии, а изучение эволюции взглядов на данное понятие в хронологическом порядке позволяет глубже осознать тот факт, что ещё с середины 20 века проблема стратегических решений, направленных на эффективное функционирование организаций, и корпораций в том числе, с помощью определения целей, своих сильных и слабых сторон, экономических и неэкономических преимуществ с учётом глубокого понимания рынка приобретала нарастающий характер.

Так, например А.Чандлер (1962 г.) представляет стратегию как метод установления долгосрочных целей организации, программы её действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов. В то время как

представители Гарвардской школы бизнеса (1965 г.) трактуют её как метод определения конкурентных целей организации, И.Ансофф (1965 г.), Д.Стейнер (1977 г.) и П.Лораж (1977 г.) понимают стратегию как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней, а М.Портер (1980-1985 гг.) понимает стратегию как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны. Г.Минцберг (1987 г.) рассматривает стратегию в более широком аспекте, а именно, как последовательную, согласованную и интегрированную структуру управленческих решений. Некоторые экономисты, в их числе и Г.Хамель (1989 г.), а мы придерживаемся их мнения, считают, что стратегия представляет собой способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам.

В данном контексте хотелось бы сравнить и точки зрения различных концептуальных школ стратегий на процесс формирования стратегий, где чётко вкладывается смысл самого понятия «стратегия» [3].

Так, школа дизайна считает, что формирование стратегии – это процесс осмысления (замысла, постижения), в ходе которого индивидуумы, а также команды управленцев, могут создать архитектуру стратегии.

Школа планирования представляет формирование стратегии как формальный процесс, результатом которого, как правила, является разработка плана.

Школа позиционирования понимает под формирование стратегии аналитический процесс, который позиционирует организацию на рынке.

Школа предпринимательства считает, что это процесс связан с видением и чаще всего ассоциируется с основателем.

Школа познания считает, что формирование стратегии – это ментальный процесс, сильно зависящий от ментальных карт, на какие системы опираются менеджеры.

По мнению представителей школы обучения, формирование стратегии – это развивающийся процесс, который опирается на опыт и адаптацию.

Школа власти считает, что стратегия формируется в ходе процесса переговоров, когда на стратегию большое влияние оказывают те, кто обладает властью и ключевыми связями в организации.

Убеждение школы культуры заключается в том, что формирование стратегии – это коллективный процесс, где избранная стратегия в основном зависит от убеждений и ценностей.

Представители школы окружающей среды считают, что формирование стратегии – это реактивный процесс, при котором стратегия определяется

условиями окружающей среды и тем, как организация реагирует на эти условия.

Школа конфигурации считает что, формирование стратегии – это процесс трансформации, когда организация время от времени меняет конфигурацию в ответ на внешний и внутренний стимул.

Обобщая все изложенные точки зрения можно констатировать о том, что стратегия – это, прежде всего, последовательность мыслей, а затем интегрированная модель действий, предназначенных для достижения определённых целей предприятия. Создание же стратегии должно подразумевать под собой комбинирование различных подходов разных школ, так как невозможно представить создание стратегии в серьёзной организации без использования интеллектуальных и социальных подходов, без учета требований среды, энергии лидерства и сил организации, без выбора между постепенными и революционными изменениями. Необходимо отметить и то, что реальный стратегический процесс не может быть на 100% продуманным, также как и не должен быть формирующимся «по ходу». Важно, исходя из ситуации, грамотно и осознанно делать выбор и определять свои цели – планомерно, рационально и эффективно.

Рассматривая тематику корпоративного управления в банке, зададимся вопросом: «А зачем банку стратегия и, в общем, стратегическое управление?». Ответ на этот вопрос для многих корпоративных управленцев очевиден. Нельзя концентрировать все внимание на возможностях, предоставляемых растущим рынком всем его участникам в равной мере, так как они не склонны критически оценивать будущее своего бизнеса. Легкий успех окрыляет и расслабляет. Специфика банковского бизнеса не прощает ошибок, а умение эффективно управлять рисками не просто ключевая компетенция, а основа существования банка. Непрерывная череда финансовых кризисов в мировой финансовой системе заставляет банкиров более трезво подходить к оценке своего текущего положения и, главное, к перспективам его изменения в будущем.

На современном этапе преодоления последствий масштабного кризиса последних четырех лет и восстановления потенциала развития российского банковского сектора сохраняется актуальность задачи построения и совершенствования систем корпоративного управления, внутреннего контроля и управления внутренними системами (банковскими рисками), в том числе обеспечения их соответствия характеру, масштабам и условиям деятельности. Неадекватность внутренних банковских систем, как показывает российская и международная практика, зачастую выступает основной предпосылкой развития кризисной ситуации в отдельном банке, является угрозой стабильного развития банковского сектора в целом. Следовательно,



организация корпоративного управления может быть эффективной только в случае формирования и реализации эффективных стратегий.

Разрабатывая стратегию, банк не просто пытается прогнозировать будущее и варианты своего поведения в нем, он четко формулирует свои цели, сопоставляет их со своими возможностями и уравнивает рисками, характеризующими пути достижения этих целей. Таким образом, становясь проактивным, банк существенно повышает свои шансы в конкурентной борьбе и способность успешно противостоять финансовым катаклизмам. Исходя из этого, деятельность по стратегическому управлению успешным развитием должна носить непрерывный характер и обеспечивать банку выбор оптимальных условий для достижения долгосрочных целей.

О наличии у банка стратегии могут свидетельствовать следующие обстоятельства:

- банк является инициатором внедрения инноваций или лидером в своем сегменте рынка;
- внедрены система сбалансированных показателей успешности или другие показатели, критерии, характеризующие успешность выполнения стратегии;
- текущая деятельность планируется и направляется на основе долгосрочных целей и планов;
- сотрудники банка знают и разделяют перспективные цели развития организации и методы их достижения;
- банк занимает устойчивую конкурентную позицию на рынке;
- банк успешно развивается, увеличивая свою прибыль, долю на рынке;
- банк работает в определенной нише на рынке.

В корпорациях, в том числе и в банковском секторе, стратегии разрабатываются, как правило, на четырех различных организационных уровнях [4]:

- 1) корпоративная стратегия;
- 2) деловая стратегия;
- 3) функциональная стратегия;
- 4) операционная стратегия.

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированной компании. Она распространяется на всю корпорацию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается и создается руководителями высшего звена, которые несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Ее сущность состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции, а нацелена она на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения. Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности. Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (отделами, центрами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (рекламные кампании и т.д.) Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения, которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством. Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть принижена.

Поток данных о направлениях развития корпорации должен идти от высшего уровня к хозяйственным подразделениям и от них – на функциональный и операционный уровни. Соответствие между деловой стратегией и функциональной и операционной стратегиями наступает при переходе от организационного взаимодействия к целям.

Таким образом, стратегия, являясь ключевым моментом в стратегическом управлении, представляет собой средство достижения результатов, движущей силой, методом осмысления, продумывания пути в будущее корпорации, с максимальным вниманием на ключевых внутренних и внешних факторах, воздействующих на жизнь корпорации.

#### Литература.

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
2. Конягина М.Н. Стратегия развития корпоративных отношений в банковском секторе экономики. – Спб.: Изд-во СПбГУЭФ.-2010.

3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 223 с.

4. Стратегическое развитие организации: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачинина; под ред. Ю.Н. Лапыгина. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2013. – 288 с.

## **НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СОВЕТСКОЙ ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МИРОВОЗЗРЕНИЯ В АЗЕРБАЙДЖАНЕ 20-30-ЫЕ ГОДЫ XX СТОЛЕТИЯ (ИНСТИТУОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ВОПРОСА)**

**Самандаров Сейфаддин Сабир оглу,  
Национальная Академия Наук Азербайджана Институт Экономики,  
г. Баку, Азербайджан**

20-30-ые годы XX столетия историко-экономическая наука и экономическая мысль в советском Азербайджане целенаправленно развивалось основном в двух направлениях: 1) в первом направлении в основном предусматривался развитие общественном мировоззрении и сознания относительно на основе господствующих догм советской идеологии и 2) во втором направлении предусматривался поиск аналогов классовой борьбы в Азербайджанской истории. Явления Азербайджанской экономической истории и факты истории экономической мысли трактовались с точки зрения вышеуказанных направлений. Все это привело к тому что, течении многих десятилетий общественно-научное сознание в Азербайджане было под огромным давлением детерминистических постулатов советского административно-научного мышления. Советская администрация в течении долгих годов искала в среди Азербайджанской интеллигенции враждующих элементов существующему режиму, правых уклонистов, националистов, агентов-резидентов капиталистических стран.

С другой стороны создавались ряд культурные, научно-исследовательские и образовательные центры которые в какой то степени служили развитию советской общественно-политической и экономической мировоззрению в республике. Все это можно охарактеризовать как главный парадокс времени.

Следует отметить что, в этих учреждениях также изучались вопросы связанные с экономической истории и истории экономической мысли в Азербайджане.