

Майкл Портер; Пер. с англ. – 2-е изд. – М., Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 46

6. Горюхиц Ж. *Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя* / Пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.

7. Гурков И. *Стратегия и структура корпорации: учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб.* – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.

8. Портер М. *Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость* / Пер. с англ. – 2-е изд. – М., Альпина Бизнес Букс, 2006. – 608 с.

9. Портер М. *Конкуренция*. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 608 с.

10. Пригожин А. *Методы развития организаций.* – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

11. Томпсон А., Стрикленд Ш. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.* – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.

12. Фазй Л., Рендел Р. (ред) *Курс МВА по стратегическому менеджменту* / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.

### RESUME.

Nowadays, worldwide system of health care is a global mechanism of high quality medical service with accurate fee. The programm “Salamatty Kazakhstan” should to improve the level of domestic health care in generally and of every medical

organization privately. But, for now United National System of Health Care is integrated and entering on private financial management, that is create necessity of using lows of strategy planning and marketing policy.

Situation in Kazakhstan system of medical service proposed to develop and realize strategy managing. Content of this article opens review of possibilities for domestic medical organizations.

**Key words:** Strategy, health care, marketing.

### ТҰЖЫРЫМ.

Қазіргі уақытта денсаулық сақтаудың әлемдік жүйесі сәйкестендірілген баға жөніндегі саясат аясындағы медициналық қызметтің жоғары сапасымен қамтамасыздандырушы ғаламдық механизм.

«Саламатты Қазақстан» бағдарламасы отандық денсаулық сақтауда барлық және нақты ЕПҰ мәртебесін айтарлықтай шамада көтеруге үндейді. Бірақ денсаулық сақтауда Бірыңғай Ұлттық жүйені енгізу талаптарында және шаруашылық жүргізу құқығына ауысу, қойылған мақсатқа жету үшін маркетингтік саясат пен стратегиялық жоспарлау Заңдарын қатыстыру туралы қажеттіліктері туындайды.

Ұсынылған талаптар медицина қызметінде қазақстандық жүйедегі стратегиялық басқаруды енгізу мен құру қажеттіліктеріне негізделген. Аталған мақала отандық ЕПМ арналған мүмкіншіліктерді ұсынады.

**Кілт сөзер:** стратегия, денсаулық сақтау, медициналық қызмет нарығы.

УДК 614.2:004.832.28(303.43)005.4-091

## ТЕОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.

### ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

Абзалиев К.Б., Абзалиева С.А., Тойбаева А.К.

г. Алматы, Казахстан

В настоящий момент, когда экономическое состояние внешней среды изменчиво и неустойчиво, теоретики и практики эффективного управления бизнесом стоят перед довольно сложной задачей. Главное на рынке становится поддержание конкурентоспособности и создания конкурентных преимуществ. Важность стратегического управления содействовало выделению отдельной теоретической научной дисциплины, так как это необходимо для дальнейшей эволюции экономики. Предметом изучения теории стратегического управления (ТСУ) является обозначение и выделение ресурсов базовых конкурентных преимуществ, и наиболее результативные методы их достижения. Как и любая другая дисциплина, ТСУ имеет свой путь развития, включающий несколько ступеней, и на сегодняшний день прочно заняло свое место на мировой образовательной арене.

Данная статья посвящена принципам, основам и методам стратегического управления в бизнесе.

При определении понятия «стратегическое управление», применимо следующее толкование: создание и воплощение в реальность действий, влекущих за собой долгосрочный рост уровня эффективности деятельности организации относительно положения конкурентов.

Одними из опорных целей любой деятельности каждой фирмы являются «непрекращение», то есть непрерывность поступательного развития организации, и, как следствие, рост экономического эффекта, проще говоря, выгоды. Если определять стратегию как «последовательность действий, результатом которых является четкая и стабильная

линия поведения компании на достаточно протяженном историческом интервале», то коммерческая организация, постоянно конкурирующая на данном рынке, осуществляет поиск устойчивого конкурентного преимущества, который, по сути, будет являться гарантом долгосрочной и эффективной деятельности и прогрессивной эволюции.

И именно поиск данного конкурентного преимущества позволил дифференцировать стратегическое управление от общей науки управления, которая начала свое существование в середине прошлого столетия.

Естественно, при развитии науки, происходит рождение новых направлений. Три фундаментальные работы по данному разделу выделяются как ведущие основополагающие труды по ТСУ. Это трактат А. Чандлера «Стратегия и структура», коллективный учебник Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса», автором аналитического текста, к которому был К. Эндрюс, и фундаментальный труд И. Ансоффа «Корпоративная стратегия». Данные труды были представлены публике в 1960 году. В них мы видим первые и основные определения и концепции стратегического управления.

Историк экономики и бизнеса А. Чандлер в труде «Стратегия и структура: главы из истории промышленного предприятия» и гарвардском учебнике 1965 г. по политике бизнеса впервые обозначил и изучил проблемы «организационного соответствия» фирмы задачам ее стратегического развития. Так же, были разработаны принципы и методы достижения такого соответствия. При этом если Чандлер (отталкиваясь от идей А.

Файоля и Ч. Барнарда) понимал стратегию в интеграции организационных функций, то Эндрюс трактовал ее как «соответствие организации ее внешней среде». Он поднял интерес к изучению пути образования крупных организаций в эпоху Второй промышленной революции.

Основным постулатом ученого являлась идея о том, что выбор стратегии всегда предшествует реализации соответствующей ей организационной структуры. В то время, эта резолюция была принята как аксиома, поскольку это были первые шаги в изучении стратегии.

К. Эндрюс, автор второй базовой книги, изучал иной подход, что качественно повлияло на трактовку проблематики общего менеджмента. Важно отметить, что в концепции корпоративной стратегии, организация компании стало пониматься как непрерывная цепь структурных и функциональных подразделений с внешней средой. То есть, Эндрюс взял чандлеровскую позицию, одобрил ее понятием Селзника «отличительной компетенции» организации и своей идеей фактора неопределенности внешней среды, к которой фирма должна быть адаптирована. Таким образом, по Эндрюсу, оценка сильных и слабых сторон компании идентифицирует ее отличительные компетенции, а анализ угроз и возможностей внешней среды позволяет обозначить потенциальные факторы успеха.

Именно благодаря последним четырем позициям, был разработан метод SWOT (strengths — сильные стороны, weaknesses — слабые стороны, opportunities — возможности, threats — угрозы). И теперь, профессиональные менеджеры впервые получили возможность проанализировать одновременно факторы внутренней и внешней среды фирмы и даже прогнозировать и конструировать стратегию для конкретной ситуации. Именно этот автор был первым, который озвучил границы между корпоративным бизнесом и бизнес уровнями стратегического менеджмента. Бизнес уровень, Эндрюс охарактеризовал как составную часть корпоративной стратегии. То есть, она четко очерчивает контуры поведения компании в данном определенном бизнесе, ее конкурентоспособность и позицию относительно конкурентов — фирм. Что касательно корпоративной стратегии, то автор определил ее как набор решений, который демонстрирует цели и задачи организации, раскрывает ее основную политическую линию, траекторию пути к достижению поставленных целей, обозначает бизнес-регионы, в которых фирма планирует осуществлять свою деятельность. Так же, корпоративная стратегия придает экономические и организационные характерные черты фирме и направляет к той структуре, к которой данная компания стремится. И в довершении всего, именно она помогает выявить прогнозируемые экономические и неэкономические результаты, которые фирма предлагает своим акционерам, клиентам, партнерам и работникам.

Таким образом, в своих трудах Чандлер и Эндрюс в исследования стратегического менеджмента обозначили становление и основали ряд ключевых отраслей теории стратегического управления и ее развития:

1. определены понятия терминологии - стратегия, организационная структура, корпоративный и бизнес — стратегии, концепция корреляций стратегии и структуры;
2. обозначены организационные, внутренние конкурентные преимущества компании, что является актуальным для современной теории стратегического управления;
3. предоставлен глубокий аналитический труд по вопросу контакта внутренней и внешней среды фирмы, с целью оптимизации стратегии;
4. разработана схема комбинирования теоретических

исследований инновационных концепций и принципов с разработкой практических инструментов для их реализации менеджерами в условиях реального бизнеса, что сегодня имеет огромное значение.

И. Ансофф опроверг сомнения в отношении реальности систематизированного стратегического анализа, выпустив полноценный сборник методов формулирования стратегии. В его публикации ясно обозначена необходимость взаимосвязанности перспектив и целей организации для разработки стратегии, что может быть достигнуто путем развернутого стратегического анализа. Принцип Ансоффа был проще метода SWOT-анализа. Универсальную аналитическую модель, которая была бы более практичной и оптимальной при сложных проблемах в принятии стратегических решений, можно воссоздать, отталкиваясь от понимания стратегии как процесса планирования. Школа планирования прибегает к долгосрочному планированию и прогнозу с применением расчетно-аналитического аппарата, преследуя замысел о стратегии, предоставляющей возможность организации достичь максимального соответствия между внутренними факторами и изменчиво внешней средой. На первое место выдвигается составление программ, расписаний и бюджета. Все управленческие решения имели свою классификацию:

1. административные решения — распределение ресурсов и структура организации;
2. стратегические — решения о продуктах и рынках;
3. оперативные решения — контроль и бюджетирование.

Однако, в последующем было понятно, что разработка стратегии и стратегическое планирование не есть тождественные понятия и Школа планирования является лишь вариацией контакта организации и внешней среды и альтернативой в общей череде стратегических школ и именно предписанная манера фактического применения планирования одноименной школы подлежит критическому подходу, а не сам процесс планирования как таковой.

Теоретическая база, заложенная концепциями Чандлера, Эндрюса, Ансоффа и других исследователей получила быстрое признание, что, однако, не послужило поводом к немедленному влиянию на практику в менеджменте. В 1963 году Б. Хендерсон основывает BCG и становится автором двух разработок: «кривой опыта» и матрицы «рост — доля рынка». Сущность первой разработки состояла в том, что все издержки компании (особенно у первопроходца на рынке) уменьшаются с ростом объемов ее производства и, как следствие, ее доли на рынке. Эта концепция стала альтернативным подходом к бизнес — стратегиям, ведь по ее логике, первопроходцы рынка достигали уровня огромного дохода с минимальными издержками, что естественно, создавало неблагоприятные условия для бизнеса конкурентных фирм. Вторая разработка являлась логическим продолжением первой, на ее базе разрабатывался анализ портфеля продукции фирмы. Таким образом, стратегия вырабатывалась эмпирическим путем и была единственно правильной и возможной в данной ситуации. Однако уже к 1990 году теория и практика стратегического управления отказалась от данного метода, из-за вышеобозначенных и иных недоработок.

В 1980-е годы, М. Портер обращает внимание специалистов на отраслевой и конкурентный анализ, чему способствует публикация его труда «Конкурентная стратегия». Он высказал предположение о том, что в основе разработки конкурентной стратегии лежит сопоставление фирмы и окружающей ее среды.

Пять сил конкуренции легли в основу анализа конкурентной структуры отрасли. Портер предложил следующие силы:

1. внутриотраслевая конкуренция,
2. рыночная сила поставщиков,
3. наличие товаров – заменителей (суррогатов или дженериков),
4. угроза со стороны потенциальных конкурентов,
5. рыночная сила потребителей.

Унифицировать конкурентную стратегию невозможно. Лишь при учете особенностей данной отрасли, опыта и бюджета конкретной фирмы можно определить успешную стратегию.

Изначально, необходимо определить востребованность рынков данного товара, проанализировать и оценить сегменты базового рынка, и лишь потом изучать конкурентные условия на каждом рынке товара с оценкой степени конкурентных преимуществ, которыми владеют потенциальные соперники на рынке.

Конкурентное преимущество – свойство и характеристика марки или товара, придающие фирме отличительное превосходство над конкурентными организациями. Эти качественные и количественные особенности могут относиться как к самому товару, так и к дополнительному пакету услуг или комплектации.

Таким образом, для приобретения конкурентного преимущества, необходимо иметь в арсенале уникальные активы или углубленную квалификацию и компетенцию в той отрасли, в которой компания осуществляет свою деятельность. Конкурентная стратегия бизнеса реализуется посредством конкурентных преимуществ на уровне стратегических бизнес – единиц. Возможность и потенциал рентабельности рынка данного товара вытекает из совокупности воздействия озвученных пяти сил.

Однако, теория Портера не последняя в исследованиях стратегического управления, и назвать ее «венцом» теорий будет не верным. Дейвид П. Нортон и Роберт С. Каплан сообщили о взаимодействии специализированных ресурсов, применяемых с целью завоевания лидерских позиций на рынке, именно так звучит их центральная теоретическая закладка принципа организации. По их логике, развитие фирмы есть непрерывный процесс разработки и приобретения, прогресса и расширения своих ресурсных возможностей. Ряд авторов, считают, что данная гипотеза является компромиссной между моделью SWOT – анализа и моделью пяти конкурентных сил М. Портера. Глобализация – именно этот термин стал характерным для этих перемен. Таким образом, на первый план выходит не конкуренция, а сотрудничество. Последнее является фундаментом для построения развития, существования и процветания бизнеса.

Вполне оправдано повышение эффективности деятельности организации за счет взаимодополнения сильных сторон и качеств сотрудничающих компаний. Особого внимания заслуживает методика выявления и умение идентифицировать компетенции и способности партнеров для оптимизации их комбинирования в рамках альянса.

Современной спецификой управленческого контроля можно назвать следующее:

1. Направленность на стратегическую перспективу;
2. озвучивание перспективной рентабельности от создания основы компетенции фирмы, налаживание диалога с потребителем, формирование информационной системы компании;
3. ясная формулировка цели для каждого отдельного работника фирмы;
4. осознание и признание факта необходимости времени для осуществления благоприятных перемен в компании (рост продаж, снижение издержек) даже при реализации крупных сделок, или прочих событий в организации;

5. предоставление возможности для персонала к повышению квалификации, получению дополнительных умений и навыков в процессе систематического анализа основных элементов успеха, обязательное обсуждение результатов;

6. Постоянная работа с потенциальными партнерами, налаживание системы информирования о специализации компании и ее возможностях (реклама);

Все это предоставляет полную картину для финансовой отчетности в характеристике состояния бюджета компании.

Все это в теоретических тезисах выглядит довольно доступным, тогда как в практику эти требования не столь просты для реализации. В 1992 году, все те же Р. Каплан и Д. Нортон разработали концепцию стратегических карт, которые по сути, несут смысловую нагрузку баланса между определенными существенными параметрами деятельности, основываются на ясно и четко сформулированных миссии и стратегии. Авторы сами дают описание этой модели как непрерывную и неразрывную последовательность действий: обозначение и смысловое понятие миссии и стратегии компании; создание системы корпоративной связи; планирование и контурирование целей; диалог с сотрудниками, принятие во внимание их отзывов и мнений в отношении миссии и стратегии, их анализа.

Разработанная авторами Сбалансированная Система Показателей пользуется заслуженным успехом, так как в настоящее время, бизнес рассматривается как сложный механизм взаимодействия государства, акционеров, потребителей, работников и прочих вовлеченных в процесс сторон.

Прослеживая дальнейшее развитие стратегического менеджмента и его теоретической базы, считаем нужным упомянуть К. Адамса и П. Робертса, которые в 1993 году внесли свою лепту в виде модели EP2M (Effective Progress and Performance Measurement — оценка эффективности деятельности и роста). Они подчеркнули значимость следующих четырех направлений деятельности компании и их эффективности:

1. предоставление предложения, которое удовлетворяет спрос потребителей на товары и услуги – внешняя среда фирмы;

2. рост темпов и качества производительности, оптимизация эффективности производства – внутренняя среда организации;

3. поощрение инициатив в переменах и популяризация стратегии компании среднего уровня организационной лестницы фирмы – сверху вниз по иерархии;

4. повышение авторитета и влияния акционеров и стимулирование квалификационного роста сотрудников – снизу вверх в организационной иерархии.

Принцип задумки К. Робертса и Ц. Адамса состоит в направлении оценки деятельности предприятия не только на инициализацию его стратегии, но и на зарождение и укрепление корпоративной культуры, которая в основе своего существования закладывает прогрессивное движение вперед, как ежедневные быт. Таким образом, производится объективный контроль и прямую обратную связь.

Таким образом, все теории, проходили коррекцию и проверку временем и адаптировались к современным требованиям бизнеса. Несомненно, в будущем так же появятся новаторские идеи и гипотезы, которые тоже будут отгалкиваться от одной из самых актуальных теорий сегодняшнего дня. Постоянно увеличивающийся объем стратегической информации, возникновение обновленных модификаций управленческого контроля и изучения факторов внешней среды требуют соответствующего

повышения качества методов и подходов к стратегическому управлению, так как это является залогом роста конкурентоспособности компании в будущем.

### ЛИТЕРАТУРА:

1. Гурков И. Б. *Стратегический менеджмент организации*. – Москва: ТЕИС, 2004 г., 240с.
2. Ефремов В.С., Ханьков И.А. *Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа. //Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. № 2.* Карась Л. *Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1996. № 6.*
3. Чандлер А. *Стратегия и структура. - 1962 год*
4. Эндрюс К. *Политика бизнеса. – 1965 год*
5. Ансофф И. *Корпоративная стратегия. – 1965 год*
6. Чандлер А. *Масштаб и разнообразие: динамика промышленного капитализма. - 1990 год*
7. Минзберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. *Школы стратегий /Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000.*
8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. *Стратегический менеджмент : Курс лекций. – М.: ИНФРА–М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001 год*
9. Портер М. , *Конкурентная стратегия. – Альпина Бизнес Букс, Москва, 2005 год*
10. Баранчев В., Клейменов *Маркетинговая цепочка ценностей и конкурентное преимущество компании. // Проблемы теории и практики управления.- 1998 год*
11. Роберт С Каплан, Дейвид П. Нортон. *Сбалансированная Система Показателей. ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2005 год*

### RESUME

This article is dedicated to the principles, fundamentals and techniques of strategic management in business. Definition of «strategic management»: the creation and implementation realization of actions that will give a long-term progress of level of the organization relative to the position of competitors.

The purpose of our research and development strategy, we are interested in the strategy of «Blue Ocean», and we believe that this approach reflects the conditions and method of medical care setting, as the whole range of theories of strategic management of global management practice plus a good portion of tools adapted to our economic and social base

that would eliminate erroneous. We can point to the absence of the Institute of relations between the owners and head of managers, in contrast to the Western economies. At this point, we only began to take shape, and yet can not be the foundation on which to build theoretical study of strategic management and operation of fixed practitioners - managers. In the same way we do that blurred the boundaries between the concepts of middle managers and supervisors.

Thus, we start from this methodology for the development of the strategy. And all the possibilities of the theories of strategic management, as described in this article will make every effort to identify this situation and develop a strategy for the next three years and to determine methods of control to monitor the effectiveness of our strategy.

**Key words:** strategy management, competition, theory.

### ТҰЖЫРЫМ

Осы мақала ұстанымдағы негіздері мен әдістері, стратегиялық басқарма бизнесіне арнаулы. «Стратегия басқармасының» нақты шешім қабылдау түсінігі. Қолданылған кеңес түсініктері; іске-асыру және қолданылу әрекетін нақтылау. Ұйымдағы қызмет тиімділігінің ұзақ мерзімдеуі денгейінде қарсыластыда өзімен үлестіру. Осы біздің зерттеу мақсатымен стратегия жасап шығару кезінде «Көгілдір мухиттың» стратегиясымен қызықтық, дәл осы әрекет пен әдістер емдік алдын алу мекемесіне тиімделінген, біздің экономикамызбен әлеуметтік база аспабымызда барлық стратегия теория спектр басқармасы әлемдік менеджмент тәжірибесі икемде, осыған мән бермеу қателік. Иститутпен меншіктегі компаниялар және басқарымдағы менеджер арасындағы байланыстың жоқтығын корсетуге болады, батыс экономика жүйелеріне қарағанда. Бұл кез бізде белгілі нысанға келу үстінде бірақ әліде негізделмеді. Осы бағыттағы стратегия басқармалары теориктердің зерттеудегі құрылымы менеджердің тәжірибе жұмыстары мен жүктеледі. Осылайша бізде шекаралар мен орта бұын менеджер түсінігі және супервайзерлер аралығында даму үстінде. Айтылмыс әдістемеді тап қазір стратегиялық зерттеу әдісінен алымтаудамыз. Стратегия тәжірибе басқармасындағы бүкіл мүмкіндікті қолдана отырып. Осы мақала жүктелген, осы бағытқа барлық күш – жігерімізді жұмсай отырып біздің мақаламызға жақын арадағы 3 жылда стратегияны зерттей отырып мониторингтің тиімділігін қадағалау әдісіне шешім қабылдауыңыз керек.

**Кілттік сөз:** стратегиялық басқарма, бәсеке, теория.

УДК 616.12 -008.331.1 + 616.379-008.64

## САРТАНЫ - ЛИДЕРЫ В ЛЕЧЕНИИ АРТЕРИАЛЬНОЙ ГИПЕРТОНИИ

Агарбаева В.Ш.

Алматинский государственный институт усовершенствования врачей МЗ РК

г. Алматы, Казахстан

Целью настоящего исследования явилось изучение влияния на клинико-функциональные показатели фиксированного комбинированного препарата «Вазотенз Н» у пациентов с артериальной гипертензией.

Материал и методы. Под наблюдением находилось 30 больных артериальной гипертензией (АГ) 3 степени, риск 4, из них 12 мужчин и 18 женщин, средний возраст составил 57,5±1,3 лет. Длительность АГ 10,2±1,6 лет. Больные принимали 1 раз в сутки Вазотенз Н (фарм. компании «Актавис», Исландия) - фиксированная комбинация: лосартан 50 мг/гидрохлортиазид 12,5мг. Пациентам проводились функциональные методы исследования (ЭхоКГ, СМАД). Сроки исследования: исход – 3 месяца от начала терапии.

Результаты и обсуждение. Препарат «Вазотенз Н» позволяет достичь нормализации уровня АД, уменьшения вариабельности систолического и диастолического артериального давления, оказывает положительное влияние на процессы ремоделирования левого желудочка. Фиксированный комбинированный препарат «Вазотенз Н» является эффективным и безопасным, что способствует повышению комплаентности, снижению процента госпитализаций, улучшению качества жизни больных с артериальной гипертензией.

Блокаторы рецепторов ангиотензина II (БРА) являются высокоселективными непептидными соединениями, избирательно блокирующими ангиотензиновые рецеп-